

K O N G R E S



OBYWATELSKI

PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM



CZEMPIONY DLA INNOWACYJNOŚCI POLSKI



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 64



JAN
SZOMBURG

„Musimy zamienić **filozofię przetrwania** (...) na **filozofię rozwoju**. A zmiany musimy rozpocząć od samych siebie. Nie możemy zgadzać się na wzajemne oszukiwanie się, sprytne wykorzystywanie okazji kosztem innych, niedotrzymywanie umów, omijanie prawa, ostentacyjne dbanie wyłącznie o własny interes”.



JERZY BUZEK

„Potrzebujemy naszego **«lotu na księżyc»**. Jakiejś idei, która mogłaby nas połączyć. Może abstrakcyjnej, ale wyraźnej, mocnej”.



MARCIN BEME

„Chodzi o to, żebyśmy próbowali myśleć pozytywnie i **opowiadali historię Polski, opierając się na naszych sukcesach**, a nie na trudnej historii pełnej porażek”.



MAREK
BORZESTOWSKI

„Aby rozwinąć skrzydła, **nie uczmy się na własnych błędach**. Podpatrujemy, jak to robią inni, uczmy się na ich błędach i dopasowujemy rozwiązania do potrzeb naszego kraju”.



JANUSZ
PIECHOCIŃSKI

„(...) kiedy dzisiaj mówimy o polskich skrzydłach, mówimy o tym, że nic nie zastąpi gospodarki mniej dymiących kominów. Ale obok niej musi powstawać **gospodarka dymiących głów**”.



PIOTR
GLIŃSKI

„(...) warunkiem realnej zmiany i reform rozwojowych jest podmiotowy charakter polskiego państwa. **Polska – i jej polityka – musi być podmiotowa** (...). We współczesnym świecie każde państwo musi liczyć przede wszystkim na siebie”.

OPINIE PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM

„Chciałam Panu i Zespołowi zaangażowanemu w organizację IX Kongresu Obywatelskiego złożyć serdeczne podziękowania za umożliwienie nam wzięcia w nim udziału. Jestem pod wrażeniem rozmachu, profesjonalizmu, ale przede wszystkim pewnego ducha, tej atmosfery jaką udaje się Państwu na tak dużym wydarzeniu zbudować. Słyszałam w kuluarach od kilku osób, które brały udział w wielu poprzednich Kongresach, jak bardzo się Państwo rozwijacie, jak z wydarzenia na wydarzenie coraz wyraźniej widać właśnie tę **atmosferę otwartości, optymizmu, zaufania i wiary w ludzi, w ich potencjał.** Słyszałam również wypowiedzi „zwykłych” uczestników podkreślające, że jest to dla nich wielka wartość (ale i pewna nowość) – **publiczna dyskusja, do której zaproszeni są wszyscy i w której każdy zostaje wysłuchany.**”

ZOFIA LISIECKA
PREZESKA FUNDACJI EDUKACYJNEJ ODITK

„Bardzo dziękuję za zaproszenie i możliwość uczestniczenia w tak kapitalnym przedsięwzięciu.”

ARTUR LIEBHART
PLANETE DOC+ FESTIWAL

„Gratulacje dla inicjatorów i organizatorów IX Kongresu. Tak, **potrzeba nam celu, determinacji i pasji by opuścić utarte drogi i wejść na ścieżkę współpracy obywateli w kraju i Polaków na emigracji.** Emigranci to wielki skarb, niewykorzystany potencjał, który możemy wykorzystać na zasadzie partnerstwa.”

MAŁGORZATA BOS-KARCEWSKA
POLONIA.NL



Uczestnicy IX Kongresu Obywatelskiego



Panel dyskusyjny IX Kongresu Obywatelskiego



Uczestnicy IX Kongresu Obywatelskiego

Czempiony dla innowacyjności Polski



GDAŃSK 2015

Partner sesji tematycznej:

KGHM

POLSKA MIEDŹ S.A.

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 64

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG
Redaktor: MACIEJ DZIERŻANOWSKI
Redakcja językowa: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-121-2

CIP - Biblioteka Narodowa

Czempiony dla innowacyjności Polski / [red. Maciej
Dzierżanowski]. - Gdańsk : Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową, 2015. - (Wolność i
Solidarność ; nr 64)

Spis treści

- 5 **Wstęp**

- 9 **Maciej Dzierżanowski**
 Dajmy szansę polskim czempionom

- 15 **Agata Juzyk**
 Potrzebujemy współdziałania i wymiany doświadczeń

- 21 **Tomasz Jarmicki**
 *Co może duża firma? – czyli specyfika działalności
 innowacyjnej czempionów*

- 25 **Arkadiusz Świerczewski**
 Potrzebujemy dobrego zdefiniowania kierunków innowacji

- 31 **Piotr Janczyk**
 Uwierzmy w innowacyjność polskich firm

- 37 **Przemysław Sękalski**
 Innowacje wymagają pracy zespołowej

- 43 **Luke Kowalski**
 Innowacyjność gospodarki i korporacji – jak to się robi w Ameryce?

- 49 **Patrycja Zielińska**
 ARP dla innowacyjności

- 55 **Michał Ciemiński**
 *Taniec Goliata z Dawidem – czyli warunki współpracy
 dużych firm z małymi*

- 59 **Katarzyna Walczyk-Matuszyk**
 Potrzebujemy odpowiedniego ekosystemu

Wstęp

ZWIĘKSZENIE INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI pozostaje niezmiennie jednym z ważniejszych wyzwań, przed którym stoi polska gospodarka. Pozytywnym zmianom w tym zakresie niewątpliwie mogą sprzyjać proinnowacyjne zachowania tzw. czempionów, czyli dużych krajowych korporacji kontrolowanych częściowo przez państwo. Dlatego też podjęliśmy ten temat na IX Kongresie Obywatelskim, który odbył się w październiku 2014 roku. W niniejszej publikacji zamieszczamy relację z sesji „Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw”, w trakcie której dyskutowaliśmy nad instytucjonalnymi, mentalnymi i organizacyjnymi warunkami, które umożliwiałyby kreowanie przez duże krajowe firmy popytu na innowacyjne produkty firm technologicznych z sektora MŚP.

Nie od dziś wiadomo, że jednym z istotnych motorów innowacyjności są młode i stosunkowo niewielkie firmy, zakładane przez studentów i absolwentów uczelni, pracowników naukowych czy ludzi, którzy odeszli z dużych korporacji lub innych przedsiębiorstw. To właśnie start-upy poszukują nowych rozwiązań, inicjują zmiany i dokonują rewolucji w stabilnych dotychczas branżach, co ekonomiści nazywają procesem kreatywnej destrukcji. Wspieranie rozwoju tego typu firm często jednak sprowadza się do przyznawania grantów na działalność badawczo-rozwojową, wspierania funduszy wysokiego ryzyka lub zapewnienia infrastruktury inkubatorów i parków naukowo-technologicznych. Pomija się natomiast kwestię kreowania zapotrzebowania na innowacyjne produkty i usługi – czy to przez administrację i zamówienia publiczne, czy też przez duże podmioty gospodarcze z udziałem Skarbu Państwa. Tymczasem ścieżka stymulowania innowacyjności poprzez popyt jest bardzo ważna i dostrzegana nawet w tak liberalnych gospodarkach jak amerykańska.

Rozwijanie innowacyjnych produktów i usług przez krajowe firmy technologiczne, uczelniane spin-offy i start-upy wymaga między innymi kontaktów z klientami, w tym z dużymi firmami, które posiadają odpowiednie zasoby i są w stanie ponosić ryzyko związane z wdrażaniem innowacji. Tego typu relacje i współpraca powinny być nawiązywane przede wszystkim na rynku krajowym, tak aby zdobyte w ten sposób referencje i doświadczenie ułatwiały także prowadzenie skutecznej ekspansji danego produktu, usługi lub technologii na rynki zagraniczne. Niestety polskie korporacje często unikają podejmowania ryzyka. Co więcej, preferują zakup gotowych i sprawdzonych rozwiązań z zagranicy, choć niejednokrotnie są one droższe. W efekcie w polskiej gospodarce nie inwestuje się dostatecznie w tworzenie wiedzy i innowacji, które mogłyby zapewnić jej konkurencyjność i rozwój w dłuższym okresie, a tym samym pozwoliłyby uniknąć pułapki kraju o średnich dochodach.

Czy można to zmienić? Z pewnością tak, choć nie jest to łatwe i wymaga pełnego zrozumienia uwarunkowań, w jakich działają polskie czempiony. Część ograniczeń ma charakter obiektywny i regulacyjny, część zaś wynika z naszej mentalności, m.in. braku zaufania, niedopasowania kultur organizacyjnych dużych i małych firm czy niedostatku sprawdzonych modeli działania. Sytuacja jednak dojrzewa do zmiany – chcą jej zarówno politycy, jak i zarządzający polskimi czempionami. Oczekują jej także innowacyjni polscy przedsiębiorcy, jak i zwykli obywatele. Mamy nadzieję, że debata Kongresu Obywatelskiego i niniejsza publikacja będą jednym z czynników, które przyczynią się do zmian niezbędnych do tego, aby kreowanie innowacyjnego popytu przez rodzime czempiony, a tym samym stymulowanie rozwoju innowacyjnych firm z sektora MŚP, stało się w Polsce możliwe na większą skalę niż dotychczas.



MACIEJ DZIERŻANOWSKI

dyrektor ds. strategicznych obszaru badawczego „Przedsiębiorstwa i innowacje” w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową, z którym jest związany od 1997. Specjalizuje się w kwestiach polityki innowacyjnej i klastrowej. W latach 2011–2012 moderator międzyresortowej grupy roboczej ds. polityki klastrowej w ramach przedsięwzięcia PARP „Polskie klastry i polityka klastrowa”. W latach 2009–2010 członek European Cluster Policy Group, powołanej przy Komisji Europejskiej z zadaniem wypracowania rekomendacji dla europejskiej polityki klastrowej.

Dajmy szansę polskim czempionom

DYSKUSJA NA KONGRESIE OBYWATELSKIM POTWIERDZIŁA, że polskie czempiony, czyli duże spółki z udziałem Skarbu Państwa, mogą odegrać ważną rolę w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich firm technologicznych. Sporo w tym zakresie już się dzieje, ale żeby uzyskać większą masę krytyczną, konieczne jest stworzenie lepszych warunków, które zabezpieczyłyby czempiony przed nieuzasadnionymi skutkami ponoszenia wysokiego ryzyka nieuchronnie związanego z wdrażaniem innowacji.

Trampoliny dla innowacyjnych firm

Czempiony tworzą istotny element systemu pobudzającego innowacyjność. Po pierwsze, posiadają odpowiednie zasoby, które umożliwiają prowadzenie prac badawczo-rozwojowych i innowacyjnych. Po drugie, mogą generować popyt na nowe produkty i usługi tworzone na zewnątrz przez inne, najczęściej mniejsze firmy oraz dawać możliwość testowania nowych rozwiązań i ich skalowania, czyli upowszechnienia na rynku. W efekcie małe i średnie firmy technologiczne będą miały lepsze możliwości rozwijania zaawansowanych produktów lub usług oraz uzyskania referencji z tytułu tzw. pierwszego wdrożenia. Referencje te będą umożliwiać dalszy rozwój tych firm, w tym wchodzenie na rynki zagraniczne. Po trzecie, czempiony pełnią ważną rolę w rozwoju rynku kapitału ryzyka niezbędnego dla finansowania innowacji. Z jednej strony, mogą przejmować firmy posiadające nowatorskie rozwiązania, co daje możliwość zrealizowania zysków przez inwestorów, którzy wyłożyli kapitał na fazę badawczo-rozwojową. Z drugiej, mogą także same stać się inwestorami, zakładając dedykowane fundusze

– tzw. *corporate venture capital* lub wnosząc środki do innych działających na rynku wyspecjalizowanych funduszy. Niektóre polskie czempiony, wchodząc aktywnie na rynki zagraniczne, mogą pociągnąć za sobą mniejsze firmy innowacyjne, otwierając im niejako nowe kierunki ekspansji.

Co ogranicza działalność innowacyjną?

Działania proinnowacyjne niewątpliwie przynoszą korzyści dużym spółkom i aktywność czempionów w tym zakresie powinna być postrzegana jako naturalny i pożądany element prowadzenia biznesu. Tym samym nie powinna być ona narzucana odgórnie, ponieważ może to prowadzić do sytuacji, że innowacje będą traktowane jako dodatkowy koszt i kłopot, a nie jako niezbędne inwestycje rozwojowe. Jeżeli odczuwamy niedosyt pewnych działań, musimy zadać sobie pytanie, dlaczego tak się dzieje, jakie realne uwarunkowania ograniczają działalność innowacyjną czempionów?

Problemem są niewątpliwie ograniczenia kulturowe i kompetencyjne, w tym niski poziom kapitału społecznego – brak zaufania, lojalności czy kompetencji

Konieczne jest stworzenie lepszych warunków, które zabezpiecząby czempiony przed nieuzasadnionymi skutkami ponoszenia wysokiego ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji, które są naturalnym i pożądanym elementem prowadzenia biznesu. Wymaga to koalicji wzajemnie rozumiejących się organów państwa i wyraźnego przywództwa politycznego.

w zakresie współpracy i komunikacji.

Małe i duże firmy funkcjonują w różnych kulturach biznesowych. Często jest więc tak, że czempiony nie rozumieją uwarunkowań działania firm innowacyjnych i odwrotnie – małe firmy nie rozumieją dużych. Podobne problemy komunikacyjne i kulturowe występują pomiędzy światem

korporacji i administracji – gdzie dodatkowo są one pogłębiane przez walki grup interesów o wpływy w gospodarce kontrolowanej przez państwo.

Pułapką są także postawy roszczeniowe – tj. zbyt duże oczekiwania w stosunku do czempionów. Często zapominamy, że działają one w sektorach szczególnie wrażliwych, a także w reżimie spółek publicznych notowanych na giełdzie. Poza tym należy pamiętać, że gwarancją sukcesu danego produktu, usługi czy technologii będzie uplasowanie ich na rynku globalnym, a nie krajowym. Czempiony mogą wprawdzie pomóc w rozwoju małych i średnich firm, ale nie mogą pełnić roli niańki, tudzież dobrego wujka, który zdejmie cały wysiłek i ryzyko z poszczególnych przedsiębiorców czy innowatorów.

Państwo musi systemowo zapalić zielone światło dla innowacji

Przede wszystkim potrzebne jest jednak wprowadzanie rozwiązań instytucjonalnych, które będą budować sprzyjający klimat dla działalności innowacyjnej czempionów. Oczekiwaniu większej aktywności w tym zakresie musi towarzyszyć większa akceptacja dla podejmowania ryzyka i związanych z tym kosztów. Dotyczy to m.in. istotnego akcjonariusza czempionów, jakim jest państwo, a konkretnie Ministerstwo Skarbu Państwa, ale nie tylko! Nie wystarczy jedynie ambitne stawianie celów. Ważne jest także to, aby sposób kontrolowania działalności czempionów realizowany przez różne organy państwowe, takie jak NIK, służby skarbowe itp., nie był sprzeczny z logiką realizacji tych celów.

Oczekiwaniu większej aktywności w zakresie innowacji musi towarzyszyć większa akceptacja dla podejmowania ryzyka i związanych z tym kosztów. Nie wystarczy jedynie ambitne stawianie celów. Ważne jest także to, aby sposób kontrolowania działalności czempionów realizowany przez różne organy państwowe nie był sprzeczny z logiką realizacji tych celów.

Przykładowo, kryterium oceny działalności innowacyjnej powinien być jej łączny efekt, a nie ocena poszczególnych inwestycji i kosztów. Na rynku kapitału ryzyka jest bowiem normą, że na 10 inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia sukcesem kończą się tylko 2–3, zaś uzyskane z nich zyski pokrywają straty na pozostałych. Ważna jest także akceptacja wyższych kosztów związanych z działalnością badawczo-rozwojową.

Istotny jest również dobór odpowiednich kryteriów oceny działalności innowacyjnej. W polskich uwarunkowaniach problematyczne może być m.in. ujawnianie nakładów na działalność badawczo-rozwojową, ponieważ kosztów nieudanych wdrożeń nie można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów. Dopiero zmiana przepisów podatkowych może prowadzić do ujawnienia rzeczywiście ponoszonych nakładów i stymulować ich zwiększanie.

W końcu niezbędne są także zmiany w zakresie przepisów dotyczących zamówień publicznych i praktyki ich stosowania. Problem ten dotyczy zarówno spółek z udziałem Skarbu Państwa, jak i szerzej administracji publicznej, która powinna wytworzyć nowy etos działania w tym zakresie. Wyzwaniem jest upowszechnienie zamówień publicznych, które będą umożliwiały wdrażanie innowacyjnych rozwiązań (m.in. dzięki możliwości testowania rozwiązań prototypowych od różnych wykonawców we wstępnej fazie zamówienia), a nie zmuszały do dokonywania zakupów według kryterium najniższej ceny, co w sposób naturalny preferuje rozwiązania już sprawdzone i oferowane przez duże podmioty (najczęściej zagraniczne).

Wyzwanie dla wszystkich oraz potrzeba przywództwa

Konkludując, zwiększenie roli czempionów w stymulowaniu innowacyjności polskiej gospodarki wymaga zarówno zmian kompetencyjnych, regulacyjnych, jak i dotyczących sposobu funkcjonowania organów państwa. Powinno być to troską polityków i liderów administracji. Tylko koalicja wzajemnie rozumiejących się organów państwa i wyraźne przywództwo polityczne mogą stworzyć właściwy klimat dla innowacyjności czempionów. Jest to także wyzwanie dla liderów opinii publicznej i mediów, które powinny lepiej rozumieć skomplikowane uwarunkowania, tak żeby kształtować realne oczekiwania, a nie gonić za sensacyjnymi potknięciami. W końcu jest to także wyzwanie dla samych zarządzających czempionami i małymi innowacyjnymi firmami.



AGATA JUZYK

dyrektor Departamentu Badań i Innowacji KGHM Polska Miedź, odpowiedzialna za zarządzanie innowacjami w grupie kapitałowej i budowę globalnego Centrum Wiedzy KGHM oraz za kreowanie postaw i narzędzi sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Związana z działalnością B+R od 2006, kiedy podjęła wyzwanie wdrożenia systemu zarządzania projektami w Centrum Badawczo-Rozwojowym KGHM CUPRUM. Następnie była odpowiedzialna za rozwój, pozyskiwanie i wykorzystanie funduszy unijnych oraz zarządzanie własnością intelektualną i wiedzą. Absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania projektami.

Potrzebujemy współdziałania i wymiany doświadczeń

KGHM JEST NARODOWYM CZEMPIONEM O STRATEGICZNYM ZNACZENIU dla gospodarki, którego potencjał jest mierzony między innymi poziomem innowacyjności oraz stopniem umiędzynarodowienia. Narodowy czempion – brzmi dumnie, ale nakłada także szczególną współodpowiedzialność, nie tylko za spółkę, jej pracowników i otoczenie, ale również za sytuację gospodarczą kraju. Dlatego w KGHM stawiamy na innowacyjność, która stanowi istotny fundament naszego funkcjonowania.

Innowacje w działaniach spółki i pracowników

Przemysł wydobywczy jest stereotypowo tradycyjny i konserwatywny – rzadko korzysta się z radykalnym postępem i nowymi technologiami, które wdrożone odmieniają diametralnie jego oblicze w krótkim czasie. Prowadzona przez KGHM działalność innowacyjna wskazuje jednak, że jest inaczej.

Działalność badawcza i rozwojowa towarzyszy nam od początku działalności. Wciąż szukamy rozwiązań technologicznych umożliwiających zmierzenie się z naszym bogatym, ale niezwykle trudnym złożem. Realizujemy projekty zmierzające do poprawy bezpieczeństwa i warunków pracy, utrzymania wysokich standardów systemów ochrony środowiska, zwiększenia efektywności technologicznej oraz obniżki kosztów produkcji. Istotne wyzwanie stanowi jednocześnie rozwój technologii umożliwiających zrównoważoną eksploatację złóż głębokich, w warunkach, z jakimi do tej pory nie mieliśmy do czynienia. Nowatorskie rozwiązania wdrażane w naszą codzienną praktykę pozwalają nam lepiej eksploatować zasoby, zwiększać efektywność procesów, poszerzać portfel produktów oraz podnosić bezpieczeństwo ludzi i środowiska.

Innowacje wymagają umiejętności nowego spojrzenia na możliwości, technologie, produkty i procesy. W KGHM jednym z ważnych źródeł rozwiązań technologicznych jest innowacyjność pracownicza, której celem jest wzrost efektywności

KGHM podejmuje działalność innowacyjną, ponieważ inaczej nie mogłaby funkcjonować. Inwestycje w tym obszarze pozwalają lepiej eksploatować zasoby firmy, zwiększać efektywność procesów oraz poszerzać portfel produktów, a także podnosić bezpieczeństwo zarówno ludzi, jak i środowiska.

gospodarowania, wykorzystania posiadanych czynników wytwórczych, wzrost oraz poprawa jakości produkcji. Na drodze ciągłego doskonalenia technicy i inżynierowie optymalizują istniejące procesy technologiczne, maszyny i urządzenia. Istotną zaletą wynalazczości pracowniczey (w tym

racjonalizacji) jest to, że rozwiązania techniczno-organizacyjne są dokonywane przez pracowników spółki mających ścisły związek z praktyką – z reguły na ich własnych stanowiskach pracy – i mających doświadczenia zawodowe oraz umiejętność trafnego postrzegania niedoskonałości w procesach produkcyjnych. Stymulowanie kreatywności pracowników każdego szczebla utrwala nawyki ciągłego doskonalenia. Z tego względu tak istotne jest – często niedoceniane – stwarzanie klimatu nowatorskiego myślenia i rozwiązywania problemów w spółce.

Współpraca z nauką i otoczeniem firmy

Sukcesy KGHM w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań, a także doskonalenia prowadzonej działalności operacyjnej, są możliwe dzięki dobrze działającemu ekosystemowi, jaki wytworzył się przez długie lata funkcjonowania spółki w otoczeniu. System ten współtworzony jest przez partnerów naukowych, partnerów biznesowych będących głównie przedsiębiorstwami z sektora MSP oraz jednostki samorządu terytorialnego. Przez lata działalności zbudowaliśmy doskonałe relacje z wiodącymi ośrodkami naukowo-badawczymi, które dostarczają nam ciekawych i nowatorskich rozwiązań i działając w ścisłej współpracy z naszymi wewnętrznymi ekspertami, przyczyniają się do tworzenia wewnętrznej mądrości organizacji. W innowacjach upatrujemy bowiem swojej szansy i możliwości zapewniania spółce i regionowi trwałego i zrównoważonego rozwoju. Wydaje się, że jest to, biorąc pod uwagę osiągnięte rezultaty, właściwa ścieżka, pomimo trudnych warunków ekonomicznych i sytuacji na rynku surowców mineralnych.

Współpraca ze środowiskiem naukowym i innowacyjnym w kraju zaowocowała zdefiniowaniem potrzeb oraz opracowaniem zakresu programu przeznaczzonego dla sektora metali nieżelaznych w Polsce, który został uruchomiony wspólnie

z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju pod nazwą CuBR, o wartości 200 mln zł (finansowany po połowie przez KGHM i NCBR). Jest to przykład wspólnego przedsięwzięcia, który potwierdza, że państwo rozumie rolę narodowych czempionów oraz potrzebę ich wspierania poprzez uruchamianie tego typu mechanizmów.

Polityka gospodarcza państwa winna być ukierunkowana na wspomaganie rozwoju branż reprezentowanych przez narodowe czempiony. Owo wsparcie winno obejmować m.in. zagadnienia koordynacji prac naukowo-badawczych z uczelniami wyższymi (dostosowanie priorytetów badawczych do potrzeb rozwojowych narodowych czempionów), polityki podatkowej, wsparcia i promocji działalności eksportowej, gwarancji, kredytów i innych form finansowania działalności – zwłaszcza w odniesieniu do ekspansji zagranicznej oraz realizacji strategicznych – z punktu widzenia interesu narodowego – celów stawianych narodowym czempionom¹.

Innowacje powstają na styku różnych dziedzin – niejako „na szwach”. Dlatego też potrzebne są: stałe kwestionowanie status quo, interdyscyplinarne zespoły, strategiczne alianse nauki, dużego przemysłu, małych i średnich przedsiębiorstw oraz funduszy venture capital, a przy tym pasja, determinacja i odwaga do podejmowania ryzyka. Źródłem innowacji są często pracownicy spółki, dlatego też istotne jest stwarzanie klimatu nowatorskiego myślenia i rozwiązywania problemów.

Warto dodać, że w ostatnim czasie sektor surowcowy stał się jednym z priorytetowych obszarów polityki unijnej. Europa zrozumiała, że rozwój gospodarki uzależniony jest od dostępności surowców, zaś gwałtowny wzrost popytu stawia naszemu sektorowi nowe wyzwania i stwarza niezwykle możliwości, z których staramy się korzystać. W związku z tym uruchamianych jest wiele projektów w skali europejskiej i światowej, w które czynnie angażuje się KGHM.

Innowacje i umiędzynarodowienie

Wierzmy, że innowacje powstają na styku różnych dziedzin, niejako „na szwach”, że konieczne są: współpraca w interdyscyplinarnych zespołach, nieoczywiste alianse nauki, dużych i małych przedsiębiorstw oraz funduszy *venture capital* oraz pasja, determinacja i odwaga do podejmowania związanego z nimi ryzyka. Staramy się dzielić wiedzą i inspirować innych. Prowadzona od lat działalność badawcza oraz udana ekspansja za granicą – m.in. w Kanadzie i Chile – dowodzą, że warto stawiać na bliskie nam wartości, takie jak współdziałanie i odpowiedzialność.

.....
¹ Remigiusz Lewandowski, *Budowa potencjału gospodarczego w oparciu o strategię narodowych czempionów – studium przypadku PWPW SA*, op. cit., s. 767–783.

Polska gospodarka stopniowo wkracza w nowy etap rozwoju. Dotychczasowe motory wzrostu, takie jak rosnący i nienasycony popyt wewnętrzny, inwestycje zagraniczne i wsparcie unijne czy relatywnie niskie koszty pracy już nie wystarczają lub ulegają wyczerpaniu. Nowymi bodźcami rozwojowymi powinny stać się ekspansja zagraniczna i ściśle z nią związane innowacje. Wymaga to od firm nie tylko odwagi, lecz także nowych kompetencji, zaangażowania, entuzjazmu, a przede wszystkim – wiedzy. Z potrzeby odpowiedzi na powyższe wyzwania powstał think tank POLAND, GO GLOBAL! – projekt zainspirowany zrealizowaniem przez KGHM jednej z największych i najważniejszych w polskim przemyśle transakcji zagranicznej ostatnich dwóch dekad.

Celem partnerów think tanku PGG jest dzielenie się z innymi polskimi firmami wiedzą i doświadczeniami w zakresie umiędzynarodowienia polskich przed-

Polska gospodarka stopniowo wkracza w nowy etap rozwoju. Nowymi bodźcami rozwojowymi powinny stać się ekspansja zagraniczna i ściśle z nią związane innowacje. Przykład KGHM pokazuje, że internacjonalizacja dużego przedsiębiorstwa stwarza kolejnym firmom możliwość wejścia ze swoimi produktami, technologiami czy usługami do nowych krajów.

siębiorstw oraz stworzenie platformy współpracy i wymiany najlepszych praktyk. Wymieniamy doświadczenia i pogłębiały wiedzę na temat najsukcesyjniejszych strategii ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw oraz najlepszych praktyk globalnych liderów w tej dziedzinie. Chcemy również propagować strategię przed-

siębiorstw odnoszących sukcesy na zagranicznych rynkach, m.in. poprzez organizację konkursu na najciekawsze projekty ekspansji zagranicznej.

Głównymi tematami omawianymi podczas warsztatów i konferencji są m.in. korzyści płynące z inwestowania za granicą oraz metody dokonywania ekspansji, np. stosowanie instrumentów fuzji i przejęć jako narzędzi międzynarodowego rozwoju firmy. Poruszamy też inne kwestie istotne w procesie inwestycyjnym, jak szanse biznesowe czy uwarunkowania lokalne w pozostałych krajach europejskich, Ameryce Północnej i Południowej oraz na kontynentach azjatyckim i afrykańskim. Analizujemy także najnowsze trendy w obszarze konkurencyjności w globalnej gospodarce.

Internacjonalizacja działalności jednego polskiego przedsiębiorstwa, co wiadać na naszym przykładzie, stwarza kolejnym firmom bezpośrednią możliwość wejścia ze swoimi produktami, technologiami czy usługami do nowych krajów. Polskie firmy są dostawcami kabli oraz taśm do przenośników instalowanych w naszych zagranicznych kopalniach (w Chile, Kanadzie). W ten sposób kreujemy przestrzeń dla mniejszych firm, ułatwiając im zaistnienie na zagranicznych

rynkach. Zdajemy sobie sprawę, że efekty działań firm trzeba mierzyć nie tylko wartością osiągniętych zysków i ceną akcji, ale przede wszystkim postępem społecznym. Jesteśmy pewni, że rozwiązania wdrażane dzięki aktywności think tanku POLAND, GO GLOBAL! w dużym stopniu się do tego przyczynią.

Ekosystem innowacji

Z tego samego powodu mocno zaangażowaliśmy się również w stworzenie tzw. Wspólnoty Wiedzy i Innowacji w obszarze surowcowym², który staje się jednym z priorytetowych obszarów polityki unijnej. Ma ona kreować przestrzeń badawczą i tworzyć platformę współpracy najlepszych europejskich firm górniczych, metalurgicznych oraz jednostek badawczych i naukowych skupionych wokół tego sektora. To niezwykła szansa dla polskich przedsiębiorstw i jednostek badawczych na stworzenie nowych technologii, które znajdą odbiorców na całym świecie. Wykorzystamy tę szansę, jeśli zapewnimy nie tylko niezbędną infrastrukturę, ale także warunki sprzyjające otwartości, fermentowi intelektualnemu oraz współpracy ekspertów z różnych dziedzin.

Nawet najlepszy, najbardziej przełomowy produkt nie utrzyma się na rynku, jeśli nie będą wspierały go innowacje tworzone przez inne firmy – twierdzi autor książki *The Wide Lens*, profesor Ron Adner z Tuck Business School. Dlatego tak istotne jest dzielenie się wiedzą, wspólne definiowanie wyzwań, łączenie różnych specjalności. Dziś przewagę sektora buduje właśnie ekosystem innowacji, czyli wdrażanie nowych rozwiązań we współpracy z innymi innowacyjnymi firmami i podmiotami, we właściwym czasie i otoczeniu rynkowym.

.....
2 Knowledge and Innovation Community Raw Materials.



TOMASZ JARMICKI

dyrektor Biura Badań i Innowacji w Polskiej Grupie Energetycznej PGE SA. Realizuje Strategię Rozwoju i Innowacji poprzez zarządzanie procesami i koordynację projektów B+R+I inicjowanych i prowadzonych w Grupie Kapitałowej PGE oraz przygotowanie nowych form wspierania innowacji. Ma bogate doświadczenie zawodowe w sektorze energetyki i telekomunikacji, w obszarach produktów nowoczesnych technologii, rozwiązań dotyczących szczegółowych potrzeb klientów oraz tworzenia i rozwoju innowacji i projektów B+R w pionowo zintegrowanej korporacji.

Co może duża firma? – czyli specyfika działalności innowacyjnej czempionów

W PRZYPADKU DZIAŁAŃ CZEMPIONÓW (czyli dużych firm z udziałem Skarbu Państwa) bardzo ważna jest konsekwencja w stawianiu oczekiwań i rozliczaniu efektów. Istotne jest, aby oczekiwanie i zachęcanie do bycia innowacyjnym, rozwijania współpracy z mniejszymi podmiotami, inicjowania i uczestniczenia w projektach o wysokim stopniu ryzyka było spójne z rozliczaniem efektów projektów i przedsięwzięć. Te działania w zakresie badań, rozwoju i innowacji (B+R+I) kończą się bowiem wdrożeniem maksymalnie w kilkunastu procentach. Pamiętając o konieczności racjonalnego angażowania środków w każdym obszarze aktywności firmy, nie można braku komercyjnego wdrożenia po zakończeniu projektu badawczo-rozwojowego lub innowacyjnego traktować tak samo, jak nie-trafionej inwestycji czy zakupu. Problem rozbieżności oczekiwań i sposobu oceny efektu jest tym dotkliwszy, że praktycznie brakuje zachęt natury regulacyjnej (np. podatkowej), które rzeczywiście nagradzałyby ryzyko podejmowane przez firmę w przypadku działań innowacyjnych.

Inercja i stabilność czempionów

Istotną okolicznością, którą trzeba brać pod uwagę rozmawiając o innowacyjności i otwartości czempionów, jest czas potrzebny dużym organizacjom na określenie i wdrożenie podstaw współpracy. Zarówno procesy, jak i merytoryczne zakresy zainteresowania, będące podstawą do współpracy w ramach projektów B+R+I wymagają czasu potrzebnego chociażby na formalne podejmowanie decyzji. Ten czas w percepcji małych firm może się wydawać nieuzasadnienie długi. Jednak dobrą stroną tej specyfiki działalności czempionów jest fakt, że raz osiągnięta go-

towość do współpracy gwarantuje mniejszym firmom wysoki stopień pewności relacji. Żaden z czempionów nie ma tendencji do nieoczekiwanych drastycznych zmian w swoim podejściu. Rozpoczęte projekty mają najczęściej zagwarantowane stabilne finansowanie i dedykowane zasoby pozwalające na minimalizację ryzyka operacyjnego prowadzenia danego przedsięwzięcia. To na pewno stanowi dużą wartość dla mniejszych przedsiębiorstw.

Nadal wyzwaniem dla dużych firm wydaje się określenie swoich priorytetów, potrzeb i oczekiwań w zakresie przedsięwzięć z zakresu B+R+I, a także ich komunikowanie do otoczenia biznesowego. Identyfikacja tych potrzeb wymaga wyjścia od celów strategicznych, a następnie określenia luk i wyzwań oraz ostatecznie sformułowania zadań związanych z konkretnymi przedsięwzięciami B+R+I. Jest to

Istotne jest, aby oczekiwanie i zachęcanie do bycia innowacyjnym, rozwijania współpracy z mniejszymi podmiotami, inicjowania i uczestniczenia w projektach o wysokim stopniu ryzyka było spójne z rozliczaniem efektów projektów i przedsięwzięć.

szczególnie trudne, jeśli ma dotyczyć całego zakresu działalności operacyjnej danej firmy. Komunikowanie się czempionów z otoczeniem biznesowym to oddzielne zagadnienie. Doświadczenia są zapewne różne, nato-

miast generalnie z perspektywy małych firm dostępność i możliwość nawiązania jakiegokolwiek kontaktu z tzw. czempionem jest ograniczona, a otwartość w komunikacji niewystarczająca. Skuteczność firm w tej mierze także jest różna, ale wydaje się, że nadal pozostało sporo do zrobienia. Jestem jednak przekonany, że dotychczasowe zmiany są już zauważalne, chociażby na stronach internetowych tworzonych z myślą o informowaniu o działalności B+R+I.

Potrzeba komunikacji i zrozumienia specyfiki

Jednym ze sposobów komunikowania potrzeb dużych firm są platformy typu KIC (*Knowledge Innovation Community*), które z zasady skupiają się na wsparciu organizacyjnym i finansowym małych firm posiadających dobre, innowacyjne pomysły. Możliwość komunikacji, nawiązania kontaktów, zarówno w przestrzeni wirtualnej, jak i bezpośrednio, oraz rozwinięcia relacji z dużymi firmami jest w takim ekosystemie osiągalna w zasadzie dla każdego przedsiębiorcy. Taka platforma jest oczywiście dostępna również dla polskich małych firm. Dla branży energetycznej jest to KIC InnoEnergy.

Ważnym zadaniem leżącym po stronie czempionów jest sygnalizowanie kompetencji i zasobów, jakie mogą one zaangażować w innowacyjne projekty z partnerami. Dla tych partnerów i proponowanych projektów niezwykle istotne są doświad-

czenie i praktyczna wiedza z zakresu działalności prowadzonej przez czempiona oraz infrastruktura i środowisko przemysłowe, jakie on oferuje. To ostatnie jest często jedyną drogą przejścia z faz laboratoryjnych, czy testów małej skali, do pełnej gotowości do komercyjnego wdrożenia danego rozwiązania czy technologii.

Patrząc z perspektywy czempiona, największym wyzwaniem dla małych firm chcących nawiązać z nim współpracę, jest zbudowanie odpowiedniej wiedzy na temat biznesowej wartości proponowanych rozwiązań (nawet jeśli tylko oczekiwanej i wymagającej jeszcze weryfikacji). Wielokrotnie powtarza się, że propozycji konkretnej technologii, rozwiązania czy projektu towarzyszy brak zrozumienia biznesu czempiona, jego wyzwań i ryzyk oraz wąskie spojrzenie wycinkowo oceniające efekty potencjalnego zastosowania.

Wyzwaniem dla małych firm chcących nawiązać współpracę z dużą firmą jest zbudowanie odpowiedniej wiedzy na temat biznesowej wartości proponowanych rozwiązań. Często brakuje im zrozumienia biznesu czempiona – tj. wyzwań i ryzyk, przed którymi stoi. Problemem jest także wąskie spojrzenie wycinkowo oceniające efekty potencjalnego zastosowania danego rozwiązania lub technologii.

„Wejście w buty” czempiona jest jednym z podstawowych sposobów nawiązania odpowiedniego poziomu komunikacji i zdobycia zainteresowania potencjalnego kontrahenta. Jeśli towarzyszy temu solidna znajomość realiów i kontekstu rynkowego, wówczas nawet mała firma lub osoba indywidualna (pomysłodawca lub wynalazca) ma duże szanse na nawiązanie współpracy i nie będzie postrzegana jako biznesowo mało wiarygodna.



ARKADIUSZ ŚWIERCZEWSKI

dyrektor Biura Projektów Innowacyjnych w Polskim Koncernie Naftowym ORLEN SA. Odpowiada za politykę innowacyjną oraz pozyskiwanie i wspieranie związanych z tym przedsięwzięć. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w zakresie *venture capital* i kreowania innowacyjnych przedsięwzięć od fazy *start-up*. Ostatnio inwestycje tego typu prowadził w ramach funduszu Warsaw Equity Holding. Stworzył m.in. pierwszy w Polsce i jeden z pierwszych w Europie portal Video-On-Demand, który stał się awangardą zmian w modelu dystrybucji treści wideo w polskim Internecie.

Potrzebujemy dobrego zdefiniowania kierunków innowacji

INNOWACJE SĄ CZĘSTO MYLNIIE KOJARZONE JEDYNIIE ZE START-UPAMI, firmami technologicznymi czy też błyskotliwymi przedsięwzięciami w Internecie (jak np. Facebook). Rzeczywiście, biorąc pod uwagę strukturę najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw, które odniosły spektakularne sukcesy (zwłaszcza amerykańskich), okazuje się, że przeważnie są to firmy bardzo młode i działające w sektorze technologicznym. Jeśli jednak popatrzymy szerzej na strukturę gospodarki, to nie składa się ona tylko z IT. To przede wszystkim gigantyczne obszary gospodarki tradycyjnej: energia, żywność, zdrowie. I tam innowacje są niezwykle potrzebne, bo uzyskane dzięki nim rezultaty najsilniej wpłyną na jakość ludzkiego życia. Powinniśmy zatem zacząć myśleć o innowacjach znacznie szerzej.

Obniżenie ryzyka innowacyjnych przedsięwzięć

Myślenie o innowacjach jest szczególnie trudne w firmach, które są naprawdę duże. W przypadku takich podmiotów jak PKN Orlen, którego przychody znacznie przekraczają 100 mld złotych, próba dokonania zauważalnej w skali organizacji zmiany oznacza angażowanie się w duże projekty. Co się z tym? Przede wszystkim wiąże bardzo duże ryzyko. Tak jak trudno sobie wyobrazić dobrze zagraną dużą symfonię bez idealnie nastrojonych instrumentów, tak samo trudno sobie wyobrazić wprowadzanie innowacji na wielką skalę bez odpowiedniego oprzyrządowania legislacyjno-organizacyjnego. Jestem przekonany, że pierwszym krokiem do innowacyjności czempionów jest tworzenie instrumentów, które tę innowacyjność wspierają. Czyli – mówiąc konkretnie – zmniejszają ryzyko tego typu przedsięwzięć.

O innowacjach powinniśmy myśleć bardzo szeroko, bo to nie tylko programy kosmiczne, internet wszechrzeczy i sprzedaż przez sieci społecznościowe. Innowacyjne jest to, co zmienia jakość życia na tyle istotnie, że klienci skłonni są za taką innowację zapłacić wyższą cenę, wrócić po więcej i zostać na dłużej. Kto wprowadza innowacje u dołu piramidy ludzkich potrzeb – ten generuje wartość największą, najbardziej zmienia ludzkie doświadczenie i przy okazji zarabia na tym najwięcej.

innowacyjnych przedsięwzięć i przenoszenie ich do dedykowanych korporacyjnych funduszy *venture capital*. Przyniosłoby to wiele korzyści:

- oddzielenie projektów o podwyższonej stopie ryzyka w taki sposób, aby ich realizacja i ich wyniki nie wpływały bezpośrednio na wynik spółki-matki;
- możliwość opracowania dedykowanych, elastycznych zasad inwestowania (ko-inwestycje, pakiety mniejszościowe, pakiety motywacyjne dla wynalazców itd.);
- możliwość wpływania na zarządzanie przedsięwzięciami portfelowymi według elastycznych procedur, odmiennych od tych stosowanych w korporacjach;
- ułatwienie w pozyskiwaniu szczególnie cennych zasobów ludzkich – innowatorów i przedsiębiorców, którzy nie są zainteresowani karierami korporacyjnymi.

Biorąc pod uwagę, że w samym globalnym sektorze energetycznym ilość korporacyjnych funduszy *venture* (CVC) urosła na przestrzeni lat 2007–2012 o blisko 300%¹, kierunek takiego myślenia o innowacjach wydaje się godny rozważenia.

Zdolność do dystrybucji innowacji

Dobre pomysły to jednak nie wszystko – zasada Pareto wciska się także w działalność innowacyjną. Zaryzykowałbym twierdzenie, że sama koncepcja to zaledwie 20% sukcesu, natomiast w 80% powodzenie zależy od zdolności implementacji. Ta natomiast powinna być rozumiana dwojako: po pierwsze jest to zdolność organizacji (korporacji) do otwarcia się na nowe rozwiązanie, po drugie – jest to zdolność samego zespołu osób tworzących innowację (w szczególności dotyczy to młodych spółek) do zbudowania kanałów dystrybucji dla proponowanych przez siebie rozwiązań.

Bez budowania światowej sieci dystrybucji, bez zawierania globalnych koalicji z najsilniejszymi, bardzo ciężko będzie nam przebijać się na świecie z innowacjami.

.....
¹ Global Corporate Venturing CVC Database; ThomsonONE; analiza BCG.

Dyplomacja jest tradycyjnie postrzegana jako funkcja państwa – jednak moim zdaniem dyplomacja zaczyna się na bardzo niskim poziomie, także w obszarze wzajemnych relacji firm, nawiązywania gospodarczej współpracy, wspólnego tworzenia rozwiązań, inwestowania w celu pozyskania globalnych rynków zbytu.

Trudno jednak wyobrazić sobie budowanie globalnych relacji w sytuacji jakże często zdarzającej się w przedsiębiorstwach utrudnionej komunikacji nawet między różnymi pionami tej samej firmy, nie wspominając o braku otwartości na rozwiązania pochodzące z zewnątrz. Jest to jednak wyzwanie stojące nie tylko przed osobami zarządzającymi korporacjami, ale także przed każdym pracownikiem: wola współpracy, dzielenia się wiedzą, uważnego wspierania rozwiązań oferowanych przez współpracowników, także tych z najniższego szczebla organizacji, jest obowiązkiem każdego z nas i wpływa na naszą zdolność do osiągnięcia celów w stopniu równie ważnym jak regulacje płynące z góry. Przykładem takich działań w PKN ORLEN jest korporacyjny portal IDEA, który jest platformą do zgłaszania, analizy i wspierania pomysłów na rozwój płynących z dowolnego źródła wewnątrz organizacji.

Wybór właściwych celów inwestycyjnych

Biorąc powyższe pod uwagę, musimy bardzo rozsądnie wybierać, w co mamy zainwestować. Wymaga to wiedzy, w których obszarach jesteśmy silni i w których mamy szansę uzyskać pozycję globalnego gracza. Wiele małych spółek, które przychodzą do dużych czempionów, przynosi potencjalnie rewolucyjne pomysły. Często jednak te podmioty nie zdają sobie sprawy z całej złożoności procesów biznesowych, które towarzyszą implementacji nawet małej innowacji. Ciekawa z perspektywy małej firmy innowacja, na której – przy współpracy z czempionem – może ona zarobić kilkanaście/kilkadziesiąt milionów złotych, z perspektywy zagrożeń, jakie jej wprowadzenie niesie dla strumienia przychodów dużego podmiotu, liczonego w miliardach, nie wydaje się już tak atrakcyjna. Rodzi to dla innowacyjnych młodych firm wiele rozczarowań.

Musimy bardzo rozsądnie wybierać, w co mamy zainwestować. Wymaga to wiedzy, w których obszarach jesteśmy silni i w których możemy łatwo uzyskać globalną przewagę. Potrzebujemy także globalnych partnerów w budowaniu sieci dystrybucji. Bez takich sieci, bez budowania koalicji z najsilniejszymi podmiotami, które je posiadają, nawet najciekawsze innowacje pozostaną w najlepszym razie stworzeniem pięknym, ale równie nieuchwytnym jak polski niebieski laser.

Takich wyzwań jest wiele i perspektywa dużej firmy jest często niezrozumiała dla małych przedsiębiorstw. Robimy wszystko, co w naszej mocy, żeby w bardzo otwarty sposób rozmawiać, prowadzić dialog i uczyć te podmioty, czym jest nasz

biznes i co jest dla nas kluczowe przy nawiązywaniu współpracy, tak aby mogli wracać do nas z udoskonaloną ofertą. Wierzymy, że dzięki temu w perspektywie najbliższych lat będziemy w zauważalny sposób zwiększać współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Kształcenie kompetencji dla innowacji

Last but not least – kwestia o znaczeniu ogólniejszym dla ekosystemu innowacji. Jestem głęboko przekonany, że nie można myśleć o zwiększeniu innowacyjności polskiej gospodarki jako o czymś, co ma się udać tu i teraz, w ciągu najbliższego roku, dwóch. Bardzo ważne jest stworzenie podwalin dla całego ekosystemu, a w nim na pierwszy plan wysuwa się edukacja. Plenarne obrady Kongresu Obywatelskiego odbywały się w auli Politechniki Warszawskiej, gdzie można przeczytać wmurowane w ścianę słynne zdanie Jana Zamoyskiego: „Takie będą Rzeczypospolite, jakie ich młodzieży chowanie”. A to z kolei jest obowiązkiem każdego z nas – tak narodowe czempiony, jak i wszystkie firmy, które robią biznes w Polsce, powinny dzielić się swoimi doświadczeniami ze środowiskiem naukowym i młodzieżą oraz uczyć, czym jest i jak powinna być realizowana innowacyjność. To właśnie przyszłe pokolenia mają szansę na dokonanie zmiany systemowej – stworzenie prawdziwie innowacyjnej gospodarki obejmującej wszystkie gałęzie działalności. Naszym zaś obowiązkiem jest przygotowywać im pole do działania.



PIOTR JANCZYK

prezes i założyciel Bilander Group oraz współtwórca Binocle, jednej z najnowocześniejszych na świecie platform do analityki biznesowej. Kieruje zespołem wysokiej klasy specjalistów tworzących i wdrażających rozwiązania *business intelligence*. Ekspert i konsultant biznesowy na poziomie zarządów w zakresie analiz zarządczych oraz integracji danych. Ma wieloletnie doświadczenie w pracy z danymi i w zakresie tworzenia systemów *business intelligence* (analiza danych wspomagająca zarządzanie przedsiębiorstwem).

Uwierzmy w innowacyjność polskich firm

WPROWADZANIE INNOWACJI W POLSCE WYMAGA wiele cierpliwości i determinacji, ponieważ wiąże się ze znaczną liczbą procedur i zawiłych formalności. Spółka Bilander Group od 7 lat wdraża technologie związane z analizą danych biznesowych. Pomagamy w ten sposób podnieść efektywność produkcji, obniżyć koszty operacyjne, czy zwiększyć sprzedaż przez wskazanie najbardziej marżowych towarów. Nasza technologia, opracowana przez trójmiejskich inżynierów, z powodzeniem konkuruje z produktami największych koncernów analitycznych i niejednokrotnie je wypiera. Działamy w obszarze tzw. *business intelligence* oraz *big data*. Analityka biznesowa bardzo szybko się rozwija szczególnie w USA, gdzie bada się korelacje konsumenckie. Z powodu spóźnionej informatyzacji naszych przedsiębiorstw w Polsce tematyka ta dopiero raczkuje. Wymaga ona bowiem zgromadzenia archiwalnych danych, które łącznie z bieżącymi byłyby przedmiotem zaawansowanych analiz.

Bariery dla małych innowacyjnych firm

Jako jedna z niewielu firm w Polsce pozyskaliśmy pozytywne potwierdzenia naszych rozwiązań w zagranicznych instytucjach certyfikujących. Mimo to polscy menedżerowie często wybierają rozwiązania zagraniczne tylko z uwagi na ich markę, a nie ich innowacyjność i funkcjonalność. Powód jest prozaiczny – uważają oni, że taki wybór będzie łatwiejszy do uzasadnienia w przypadku niepowodzenia projektu i różnego rodzaju kontroli.

Nasza droga obfitowała w wyzwania. Korzystaliśmy z dotacji unijnych, współpracowaliśmy ze spółkami Skarbu Państwa, z powodzeniem weszliśmy na rynki

USA i Niemiec. Poznaliśmy realia nowych technologii w innych krajach. Nawiązaliśmy relacje z instytucjami, które pełnią rolę parków technologicznych w Stanach Zjednoczonych. Założenia dotyczące wsparcia przedsiębiorczych pomysłów są podobne wszędzie, jednak praktyczna forma ich realizacji w Polsce nie odpowiada na potrzeby innowatorów.

Dzięki zdobytym doświadczeniom wiemy, że każda młoda innowacyjna firma w Polsce musi pokonać znacznie większe trudności niż analogiczne spółki z Euro-

Polacy należą do najbardziej kreatywnych i przedsiębiorczych nacji. Zawdzięczamy to między innymi wysokiemu poziomowi kształcenia, ale także doświadczeniom historycznym i położeniu geopolitycznemu. Powinniśmy to doceniać i z tego korzystać!

py Zachodniej czy USA. Ograniczone kanały dystrybucji, kłopoty z płynnością finansową i zawiłymi, długotrwałymi procedurami zakupów u potencjalnych klientów – to tylko początek listy przeszkód. W zależności od charakteru projektu młode innowacyjne

firmy potrzebują specyficznego środowiska badawczego. Dla jednych są to laboratoria i maszyny, dla nas – dostęp do wiarygodnych baz danych w czasie rzeczywistym. Nie da się opracować dobrych modeli ekonomicznych bez danych.

Pożądane schematy działań proinnowacyjnych

Zagranicą od lat powszechnie stosuje się budżety na innowacyjne rozwiązania i ich pilotażowe wprowadzanie (ang. *proof of concept*). Stosowanie tych rozwiązań pozwala każdej ze stron nabrać zaufania do innowacji. Ryzyko niepowodzenia na skalę przedsiębiorstwa jest minimalizowane, zaś młody innowator ma dostęp do rzeczywistego środowiska klienta. Odpowiednie wybranie zakresu pilotażu umożliwia zweryfikowanie użyteczności proponowanych rozwiązań. Stosowanie pilotaży jest powszechnie znane m.in. w pracach architektonicznych. Są to konkursy, które pozwalają wystartować zarówno profesjonalnym biuram, jak i młodym adeptom sztuki. Młoda innowacyjna firma jest zdeterminowana, aby doskonalić swój produkt i nawet jeśli pilotaż nie zakończy się przedłużeniem współpracy, to jest to istotny bodziec do rozwoju produktu czy usługi.

Ponadto większe podmioty, rozumiejąc ograniczenia kapitału młodych firm, często wspierają je zaliczkami. Taki model współpracy pozwala małej firmie skoncentrować się na efektywnym wdrożeniu nowych rozwiązań, bez obaw o środki na podstawowe koszty prowadzenia działalności. W Stanach Zjednoczonych przy realizacji projektów doradczych spotykałem się ze standardem wypłacania 50% zaliczki na początek projektu. Pamiętam rozmowę z doświadczonym przedsię-

biorcą, który wytłumaczył mi, że zarówno zamawiający, jak i dostawca ponoszą ryzyko. Oba stronom zależy na realizacji projektu w terminie, w budżecie i na jak najwyższej jakości. Zamawiający oczekuje przede wszystkim realizacji mieszczącej się w budżecie, natomiast dostawca – najlepszej referencji, aby otrzymać kolejny projekt. Przy założeniu, że zaliczka stanowiąca 50% kwoty nie pokryje kosztów dostawcy, i tak pozostaje motywacja do realizacji projektu. Takie podejście wymaga zaufania i jest stosunkowo proste. Nasze doświadczenia, legislacja oraz przedsiębiorczość w złym tego słowa znaczeniu sprawiły, że w Polsce słabo radzimy sobie z finansowaniem działań innowacyjnych. Na dłuższą metę nasze „kreatywne” rozwiązania są jednak męczące i ograniczają możliwości rozwoju. Proste i przejrzyste zasady bardziej sprzyjają rozwojowi.

Firma, którą prowadzę, od początku rozwijała się organicznie. Realizowane projekty finansowały nowe, coraz bardziej skomplikowane modele analityczne. W ciągu kilku lat otrzymywaliśmy propozycje współfinansowania firmy przez polskie oraz zagraniczne fundusze inwestycyjne. Niestety warunki takiego dofinansowania odbiegają w Polsce od zachodnich standardów. W Dolinie Krzemowej, do której lubimy się porównywać, obejmowanie mniejszościowych udziałów w zamian za finansowanie rozwoju firmy są powszechne. U nas fundusze inwestycyjne często oczekują wejścia w przedsięwzięcie na poziomie 49% lub nawet nieco wyższym.

Zmiana kultury biznesowej w kierunku większej otwartości

Na przestrzeni 7 lat prowadzenia działalności można jednak dostrzec pozytywne zmiany. Wspomniane pilotażowe wdrożenia pojawiają się jako pierwsze etapy większych przetargów. Kilka ostatnich projektów realizowaliśmy zgodnie z modelem zaliczek. Dostrzegam, że menedżerowie pracujący dla dużych koncernów i czempionów uczą się – w wyniku współpracy z zagranicznymi dostawcami – nowych standardów. Przedsiębiorcy, wymieniając się tą wiedzą, powoli budują nową kulturę zaufania w biznesie. Otwartość jest cechą, którą musimy nabyć! Musimy również nauczyć się komunikować i aktywnie działać. *Know-how*, wiedzę i kapitał intelektualny już posiadamy.

Konkludując, wykorzystajmy nasze atuty dla rozwijania innowacyjności. Polacy należą, moim zdaniem, do najbardziej kreatywnych i przedsiębiorczych nacji.

Każda młoda, innowacyjna firma w Polsce musi pokonać podobne trudności związane z ograniczonymi kanałami dystrybucji, płynnością finansową oraz długotrwałymi procedurami zakupów u potencjalnych klientów. Tymczasem za granicą od lat funkcjonują sprawdzone schematy działania, np. pilotażowe wprowadzanie innowacji.

Zawdzięczamy to m.in. wysokiemu poziomowi kształcenia, ale też temu, co nas zahartowało: doświadczeniom historycznym i położeniu geopolitycznemu. Powinniśmy to doceniać i z tego korzystać. Gdyby instytucje publiczne wsparły promocję innowacyjnych produktów *made in Poland*, łatwiej byłoby naszym firmom wchodzić na zagraniczne rynki i efektywniej na nich konkurować. Przez 25 lat zbudowaliśmy bardzo wiele. Analizując i stosując zagraniczne kulturę i modele biznesowe mamy możliwość tworzenia nowych produktów szybciej, lepiej i efektywniej cenowo. Biorąc za wzorce wypracowane gdzie indziej rozwiązania legislacyjne, podatkowe, możemy przeskoczyć kilka kroków do przodu. Mamy olbrzymi kapitał. Nie bójmy się z niego korzystać.



PRZEMYSŁAW SĘKALSKI

doktor inżynier, współzałożyciel firmy Open-RnD, dyrektor Centrum Technologii Informatycznych oraz adiunkt w Katedrze Mikroelektroniki i Technik Informatycznych Politechniki Łódzkiej. Współautor, wykonawca i koordynator ponad 10 dużych projektów na łączną kwotę ponad 100 mln zł. Uczestnik pierwszej edycji Top 500 Innovators na Uniwersytecie Stanforda. Nauczyciel Roku 2009; odznaczony medalem Komisji Edukacji Narodowej. Ekspert Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Innowacje wymagają pracy zespołowej

WYWODZĘ SIĘ ZE ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO – gdzie nadal pracuję i prowadzę wykłady – i od lat zauważam, że ludzie, zwłaszcza ci młodzi, nie wierzą w swoje siły. To jest błąd, który wynosimy ze szkoły, z domu, z otaczającej nas rzeczywistości, gdzie na każdym kroku się nam powtarza, że mamy wszystko robić sami, a każdy błąd jest piętnowany. Ile razy w szkole słyszymy: „zrób to sam, nie z kolegą”. Sam, sam, każdy sam. Często widzę na twarzach studentów zdziwienie, gdy każę zrobić im coś razem. Często kończy się to tym, że jedna osoba robi wszystko za całą grupę. Ja też taki byłem i dużo pracy kosztowała mnie zmiana nastawienia. Ja też myślałem, że nie potrafię współprowadzić firmy. Ale ostatecznie wniosłem do niej to, co potrafię najlepiej robić jako naukowiec.

Odwaga, otwartość i zaufanie

Dzięki kilku oświeconym osobom, które wiedziały, że zmiana w zakresie współpracy jest konieczna, zorganizowano cykl szkoleniowy dla młodych naukowców na Uniwersytecie Stanforda – uczelni, gdzie nauka i biznes rzeczywiście idą w parze. Tak naprawdę moja przygoda z przedsiębiorczością na dobre zaczęła się właśnie za oceanem w ramach projektu Top 500 Innovators. Zawsze czułem inklinacje w tym kierunku, ale nie wiedziałem jak ani kiedy zacząć, z kim i w jaki sposób. Obserwując kolegów, myślę, że w Polsce każdy z nas ma żylkę przedsiębiorcy, ale strach przed porażką paraliżuje. Dopiero wyjazd za granicę i obserwacja innych powodują, że jesteśmy bardziej śmiali i odrzucamy obawy i myśli o porażce. Wyjazdy kształcą? Owszem, przede wszystkim zmuszają nas, aby zaufać nieznanym ludziom. Czy wszyscy pomogą? Z pewnością nie, ale zaufanie zwiększa determi-

nację do działania. W życiu trzeba nauczyć się ufać innym ludziom. Dotyczy to różnych sfer życia. Również pieniędzy i inwestowania w nieznanne. Według mnie, aby osiągnąć sukces, należy rozmawiać i budować zespół.

Przygodę z przedsiębiorczością rozpocząłem w 2012 roku z dwójkiem kolegów w ramach wspólnej firmy Open-RnD koncentrującej się na nowych technologiach, zwłaszcza w obszarze aplikacji mobilnych i systemów wbudowanych. Wyzwaniem

W Polsce każdy ma żylkę przedsiębiorcy, ale strach przed porażką paraliżuje. Dopiero wyjazd za granicę, obserwacja innych powodują, że jesteśmy bardziej śmiali i odrzucamy obawy i myśli o możliwym do popełnienia błędzie. Żeby osiągnąć sukces w biznesie, trzeba nauczyć się ufać innym ludziom. Należy rozmawiać i budować zespół.

było określenie mojej roli w firmie – jak powinna się nazywać osoba, która tylko myśli i zastanawia się, gdzie można coś zastosować, co usprawnić i jak poprawić życie innych? Stało na *chief visionary officer* – czyli dyrektor ds. wizji rozwoju produktów.

Co zatem robimy w firmie Open

RnD? Jak sama nazwa wskazuje jesteśmy otwarci na innowacje, badania i rozwój produktów, szczególnie w obszarze elektroniki i oprogramowania. Podobnych firm jest wiele, ale to, co nas wyróżnia, to łączenie różnych potrzeb i biznesów naszych kontrahentów. Nie jesteśmy typowym amerykańskim start-upem nastawionym na jeden produkt. W swojej krótkiej historii zrealizowaliśmy ponad 25 projektów dla różnych podmiotów i za każdym razem, o ile to było możliwe, wzbo- gacaliśmy realizowane projekty o nasze wizje i rozwiązania. Bardzo często okazuje się, że zamawiający widzą tylko mały wycinek szerszej perspektywy i połączenie interesu dwóch lub trzech grup podmiotów owocuje lepszym, bardziej kompleksowym produktem. To jest powód, dlaczego tak dynamicznie rozwijamy się od początku istnienia bez potrzeby finansowania z zewnątrz. Obecne plany firmy zakładają otworenie filii w Stanach Zjednoczonych, gdzie będziemy promować swoje rozwiązania. Podsumowując, to co nas wyróżnia – to zespół, otwartość na wyzwania oraz budowanie ekosystemu powiązań pomiędzy firmami.

Ekosystem współpracy dużych i małych firm

Jeśli chodzi o podejście systemowe, kluczową kwestią jest budowanie ekosystemu powiązań pomiędzy dużymi firmami a tymi małymi. Częstym podejściem w Polsce, które obserwuję także u swoich studentów i kolegów, jest brak zaufania i chowanie się za procedurami. Nawet bardzo ciekawa innowacja nie ma szans na realizację, jeżeli ktoś w nią nie uwierzy i nie zaryzykuje. Duże firmy często nie mają doświadczenia we wdrażaniu ryzykownych produktów. Są rozliczane z efek-

tów i dla nich stabilność jest kluczowym elementem polityki finansowej. Inaczej działają małe firmy, które chcąc przetrwać na rynku, muszą burzyć ustalony porządek. Podejście instytucji finansowych udzielających dotacji lub pożyczek jest zwykle takie, że ja jako młody przedsiębiorca mam obiecać, że za 5 lat przyniosę zysk. Jeżeli mi się to nie uda, to dostanę jeszcze karę w postaci odsetek i zwrotu otrzymanej dotacji.

Podam jeden przykład działań proinnowacyjnych, o którym czytałem w prasie, a który warto upowszechnić. Nie pamiętam dokładnie liczb i innych danych, ale dotyczyło to bodajże budowania wałów przeciwpowodziowych. Zamiast wielkiego przetargu na wybudowanie wszystkich wałów w regionie i zlecenia tego zadania dużej firmie postanowiono zorganizować konkurs. Nagrodą było powiedzmy 50 tysięcy zł za opracowanie idei, jak skutecznie zabezpieczyć przeciwpowodziowo dany obszar. Do konkursu stanęły tylko małe firmy, ponieważ te wielkie nie były zainteresowane tak małą kwotą. Wybrano bodajże dziesięć firm, które przedstawiły nowatorskie koncepcje. Następnie organizatorzy stwierdzili, że teraz firmy dostaną 100–500 tysięcy na wykonanie prototypu. Firmy zrealizowały projekty demonstracyjne i pokazano kilka nowych rozwiązań wcześniej niespotykanych. Dla organizatorów oznaczało to nadal niewielkie koszty w porównaniu z całym zleceniem. Oferty porównano z innymi technologiami i zdecydowano, że zrealizowane zostaną 3 wybrane projekty w realnych warunkach. Co się okazało? Koszt inwestycji, pierwotnie szacowany na około 100 milionów euro, zamknął się kwotą 20 czy 30 milionów. Mała firma, która na początku zatrudniała 5 czy 10 osób, ze szczerką ideą, miała możliwość rozwinięcia pomysłu na wielką skalę i przekształciła się w lidera w branży.

To była innowacja – nie tylko w obszarze technologii, ale i zarządzania funduszami. Prawdziwa innowacja organizacyjna. Mała firma nie musiała wykazywać się wielkimi doświadczeniami, zasobem gotówki itd. Nie musiała składać „1500 podań”, oświadczeń, zaświadczeń i innych

wymaganych papierków. To była mała firma, która rozwinęła swoją technologię. Technologię, którą wcześniej nikt nie był zainteresowany, bo była zbyt innowacyjna dla dużych przedsiębiorstw i zbyt ryzykowna, żeby w nią zainwestować. Z drugiej strony, osoby w tym małym przedsiębiorstwie, tak naprawdę, za przysłowiową kromkę chleba pracowały po nocach i rozwijały tę technologię, bo wierzyły, że

Potrzebujemy innowacji nie tylko w obszarze technologii, ale także zarządzania funduszami publicznymi. Ważne są innowacje organizacyjne w zakresie realizacji zamówień publicznych, które pozwalałyby rozwinąć się małym innowacyjnym firmom bez konieczności wykazywania się wielkimi doświadczeniami, zasobem gotówki itp.

osiągną sukces. Próbowaly połączyć się w ramach ekosystemu z innymi firmami i czerpały z nich to, co najlepsze, inspirując się nawzajem w pracy nad swoim produktem.

Łączmy się i spróbujmy razem zrobić coś lepszego

Jako młody przedsiębiorca podkreślam: to nie jest tak, że od dużych firm chcemy tylko pieniędzy. Duże firmy mają rozbudowane bazy klientów i siatki kontaktów. Mają także ogromne doświadczenie i informacje, które my jako MŚP możemy przetworzyć i użyć do swoich – jak ja to mówię – małych wynalazków, które w przyszłości mogą zmienić świat.



LUKE (ŁUKASZ) KOWALSKI

wiceprezydent Grupy ds. Strategii Technicznej w Oracle. Pomaga przy opracowaniu technicznych standardów, współpracuje ze społecznościami użytkowników i pomaga w działaniach lobbingowych firmy. Zajmuje się także bezpieczeństwem cyfrowym; prowadził dział bezpieczeństwa fizycznego. Współpracuje też z działem prawnym i zarządem firmy, będąc jedną z kluczowych osób przy integracji akwizycji. Przed Oracle pracował w start-upach, w tym w Netscape. Jest właścicielem technicznych patentów. Ukończył studia wyższe w University of Texas, Pratt Institute i Columbia University.

Innowacyjność gospodarki i korporacji – jak to się robi w Ameryce?

DEBATA, JAKA ODBYWA SIĘ W RAMACH KONGRESU OBYWATELSKIEGO, jest zjawiskiem unikalnym – pozwala znaleźć wspólny język reprezentacji biznesu z przedstawicielem rządu, charyzmatycznym sportowcem lub profesorem ekonomii. Do dyskusji o rozwijaniu i wdrażaniu innowacji chciałbym dodać jeszcze jedną perspektywę – kogoś, kto pracuje w korporacji, która zatrudnia 130 tys. osób, w tym 600 w Polsce. Innowacje w takiej firmie jak Oracle są wprowadzane na trzy sposoby.

Organiczne rozwijanie innowacyjnych produktów

Pierwszy sposób to organiczne rozwijanie innowacji. Firma wydaje 5 mld dolarów rocznie na pensje programistów, którzy na co dzień zajmują się innowacyjnością, tworząc i rozwijając nowe produkty.

Działalność tę wspiera rząd amerykański poprzez konkretne ulgi podatkowe na badania i rozwój (*research & development*). Oczywiście nie można do tego wliczać pensji osób zajmujących się sprzedażą, ani też pensji administracji.

Firma ma w ofercie tysiące aplikacji dla każdej branży (np. kadry, marketing, baza danych, zamówienia, zarządzanie projektami, zarządzanie finansami, plus serwery, pamięci masowe i usługi). Tego rodzaju rozwiązania projektuje i obsługuje ponad 36 tys. specjalistów. Z tych aplikacji korzysta 400 tys. klientów w 145 krajach. To są innowacyjne produkty na dużą skalę.

Innowacje w takiej firmie jak Oracle są wprowadzane są na trzy sposoby. Po pierwsze, przez ciągłe, organiczne rozwijanie i udoskonalanie produktów. Po drugie, poprzez przejmowanie innych innowacyjnych firm i integrację ich oferty produktowej. Po trzecie, w wyniku strategicznych prac badawczo-rozwojowych.

Kupowanie i integracja innowacyjnych firm

Drugi sposób to rozwój nieorganiczny – czyli zakup innych innowacyjnych przedsiębiorstw. Firma, w której pracuję, od 2005 roku kupiła 115 innych spółek, w tym Taleo w Krakowie, gdzie pracuje 100 programistów. Te zakupy nazywamy innowacją nieorganiczną albo nagrodą za innowację. Produkty kupowanych firm i większość pracowników zwykle zostaje, zaś dzięki inwestycji firma szybciej się rozwija. Integracja firmy pozwala na optymalizację i oszczędności. Oracle znany jest z tego, że nie przepłaca, dokładnie analizuje każdy zakup i prowadzi integrację w bardzo efektywny sposób, minimalizując ryzyko i zwiększając szanse na lepsze wyniki z tytułu sprzedaży zakupionych aplikacji i produktów. Konsolidacja jest niestety faktem w branży ICT i klienci wolą kupować kompleksowe rozwiązania od renomowanych i znanych firm. Wdrożenie tego rodzaju rozwiązań często trwa lata i klient chce mieć gwarancję, że firma będzie nadal istniała. Aplikacje w chmurze są też w ofercie naszej firmy, ale i tu ważna jest stabilność, bezpieczeństwo i to, że klient może liczyć na długoterminowe wsparcie, aktualizacje i obsługę techniczną.

Prace badawczo-rozwojowe

Trzecim sposobem jest strategiczny rozwój innowacji, który odbywa się w dłuższym horyzoncie czasowym. Po akwizycji Sun Microsystems mamy w swojej strukturze laboratorium, które współpracuje z różnymi uczelniami. Jeżeli projekt realizowany w laboratorium okazuje się sukcesem, to wraz z pracującymi nad nim ludźmi zostaje przeniesiony do głównego działu firmy, by stać się realnym rozwiązaniem wprowadzanym na rynek i wspierającym podstawową działalność biznesową firmy. Bardzo często jednak projekty są likwidowane, ponieważ ryzyko techniczne lub biznesowe związane z ich wprowadzaniem okazuje się zbyt wysokie.

Regulacje sprzyjające innowacjom

Trzeba jeszcze wspomnieć o jednej kluczowej kwestii – jak tworzyć klimat, żeby innowacja kiełkowała? Przed Oracle pracowałem też w start-upach, między innymi w Netscape, więc spróbuję przedstawić to zagadnienie z perspektywy zarówno dużej, jak i małej firmy.

Po pierwsze, niezbędne są odpowiednie regulacje rządowe. W wielu obszarach są niezbędne, ale powinny one precyzować przede wszystkim cel, a nie metody, szczegóły i sposoby wykonania danej usługi lub produktu. Preferowanie lokalnych

kontraktów i zakupów może być problematyczne. Bywa tak, że lokalny pracownik, surowiec lub technologia są droższe albo mniej stabilne. Rozwiązania wykonane „tylko we własnym sosie” sprawiają, że firma może mieć problem z konkurencyjnością na rynku międzynarodowym. Taryfy na technologie blokują innowacje i rozwój.

Biurokracja powinna być jak najmniejsza, żeby zakładany start-up mógł od razu zabierać się do roboty i nie poświęcać pierwszego okresu działania na borykanie się z lokalnymi i państwowymi urzędami i regulacjami.

Barieri związane ze skomplikowanymi przepisami i biurokracją na pewno nie pomagają. Państwowe ustawy powinny wyznaczać ramy prawne i finansowe, zajmować się sprawami makro (czyli na przykład deficytem), ale nie ingerować bezpośrednio w rozwój małych i średnich firm. Tak właśnie powstała Dolina Krzemowa. Rząd amerykański jej nie stworzył i nie wzbudził jej innowacyjności w konkretnym okresie. Dawał swobodę ruchu i nagradzał sukces. Lokalne uniwersytety, inicjatywa i ciężka praca dodawały paliwa, a innowacje powstawały dzięki inicjatywie lokalnych przedsiębiorstw.

Innowacji nie da się forsować czy też robić na siłę. Rząd powinien jedynie tworzyć klimat i warunki, żeby innowacje mogły się rozwijać. Tworzenie inkubatorów, pośredników, brokerów i programów finansujących innowacje jest tylko działalnością na krótką metę. Techniczne i biznesowe kształcenie kadr oraz polityka gospodarcza wynagradzająca przedsiębiorczość będą dawały o wiele lepsze wyniki.

Ważna jest również międzynarodowa harmonizacja i współpraca. Chodzi o harmonizację standardów, przepisów i regulacji. Bez tego producent musi przerabiać wszystko na każdy nowy rynek i nie ma interoperacyjności. Regulacje w zakresie prywatności, prawo własności intelektualnej i standardy techniczne (chmura, warstwa pośrednia itd.) to rzeczy, które niekoniecznie muszą być wymyślane po raz kolejny od nowa w każdym kraju.

Korzystne regulacje podatkowe i przyciąganie inwestycji zagranicznych

Po trzecie, odpowiednie prawo podatkowe, ulgi i taryfy. Tu nie zawsze po drugiej stronie Atlantyki jest korzystniej. W sytuacji obecnych regulacji w Stanach Zjednoczonych, firma amerykańska, która zarobi w Europie ileś tam milionów, płaci około 30% podatku od przychodu zagranicznego. Natomiast jeżeli firma niemiecka albo polska zarobi pieniądze w USA, to w Europie opodatkowanie jest o wiele niższe. W przypadku niemieckim firma zapłaci tylko kilka procent, jeśli zechce te pieniądze przelać na konto w kraju macierzystym. W takiej sytuacji firma amerykańska wcale nie jest konkurencyjna w porównaniu z firmą europejską. Między

innymi dlatego firma Oracle, która ma spore przychody w Europie, szuka tam partnerów i planuje lokalne inwestycje.

Po czwarte, kształtowanie odpowiedniej kultury inwestycyjnej. W Polsce jest już trochę aniołów biznesu (indywidualnych inwestorów), ale nie ma jeszcze dużej liczby przedsiębiorstw, które inwestowałyby na dużą skalę w innowacje. Możliwe, że potrzebna jest do tego zmiana struktury i prawa. Zyski z tego rodzaju inwestycji są traktowane inaczej w Stanach i być może potrzebny jest dodatkowy doping w tym zakresie. Pierwszym krokiem na rzecz rozwoju innowacyjnego jest często korzystne traktowanie i ulgi dla firm spoza kraju. Jeżeli firma zagraniczna otworzy filię w Polsce, to powstaje wtedy naturalny trening dla lokalnego biznesu. Osoby przeszkolone w Intelu, IBM czy też w Oracle kiedyś odejdą i założą własny start-up. To jest czasem lepsza i bardziej owocna inwestycja niż branie pieniędzy z Brukseli na szkolenie w uniwersytetach.

Podsumowując – innowacji nie da się forsować czy też robić na siłę. Rząd powinien jedynie tworzyć klimat i warunki, żeby innowacje mogły się rozwijać. Tworzenie inkubatorów, pośredników, brokerów i programów finansujących innowacje jest według mnie tylko działalnością na krótką metę. Techniczne i biznesowe kształcenie kadr oraz polityka gospodarcza wynagradzająca przedsiębiorczość będą dawały o wiele lepsze wyniki.



PATRYCJA ZIELIŃSKA

wiceprezes zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu SA; odpowiada za inwestycje kapitałowe, innowacje oraz departamenty zarządzania operacyjnego. Absolwentka Wydziału Inżynierii Produkcji na Politechnice Warszawskiej oraz studiów podyplomowych w zakresie informatycznych systemów zarządzania w SGH. Posiada tytuł MBA Uniwersytetu Minnesota. Zajmowała się zarządzaniem finansami i funduszami strukturalnymi ze szczególnym uwzględnieniem obszaru innowacyjności, audytu oraz IT. W latach 2009–2012 zastępca prezesa PARP, zaś w latach 2012–2014 członek zarządu ds. finansów i audytu w Polskim Holdingu Obronnym. Przewodnicząca i członek rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

INNOWACJE – TO DZIŚ SŁOWO NIEWĄTPLIWIE KRÓLUJĄCE w przestrzeni medialnej, naukowej i biznesowej. Media stale przypominają nam wszystkim: urzędnikom, naukowcom i przedsiębiorcom, że nasz kraj wciąż zajmuje niskie miejsca w rankingach innowacyjności, choćby w corocznym zestawieniu przygotowywanym przez Komisję Europejską, w którym ostatnio Polska uplasowała się na miejscu czwartym od końca w gronie umiarkowanych innowatorów. Są to fakty powszechnie znane i dobrze nagłośnione. Należy przyjąć je z pokorą, ale też wiedząc o nich nie pozostaje nam wszystkim nic innego jak przystąpić do pracy, która zaowocuje wielką zmianą – przeistoczeniem się naszego kraju w państwo o wysokim potencjale innowacyjnym.

Potencjałem startowym już dysponujemy. Mam na myśli przede wszystkim szeroko rozumiany kapitał ludzki. Mamy w Polsce świetnych naukowców, wielu prężnych przedsiębiorców, zarówno z sektora małych i średnich firm, jak i dużego przemysłu, do którego zaliczają się również duże spółki Skarbu Państwa oraz rzesze kreatywnych młodych ludzi z zapałem i pomysłami. Posiadamy też nowoczesną infrastrukturę, uczelnie i ośrodki badawcze. Polska gospodarka jest gotowa na rozwój innowacji w sektorze przemysłowym. Te zasoby musimy połączyć i uaktywnić, budując przy tym kulturę innowacyjności, której niewątpliwie nam jeszcze brakuje. To kluczowy problem we wdrażaniu innowacji. Musimy więc trafnie zidentyfikować potrzeby przemysłu i odpowiedzieć na nie innowacjami pochodzącymi zarówno ze sfery nauki, jak i sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Jednak aby to zrobić, warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań.

Co to znaczy inwestować w nowe technologie i jakie są tego koszty?

W nowe technologie można inwestować na wiele sposobów. Można tworzyć całkowicie nowe, ale też rozwijać lub dostosowywać już istniejące. Jakkolwiek Polska to dobre miejsce do powstawania innowacji (świadczą o tym m.in. prężnie rozwijająca się społeczność nowotworzonych innowacyjnych firm – tzw. start-upów, obecność funduszy typu *seed capital* i aktywność globalnych liderów innowacyjności), to jednak inwestycje w innowacje zawsze wiążą się z wydatkami. Dla małych i średnich firm pozyskanie i rozwój technologii oznacza zaś poważne koszty.

Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP) dostrzega ten problem, dlatego tworzy platformę transferu technologii, która będzie finansowo wspierała rodzimy sektor MŚP w pozyskaniu i dostosowaniu technologii. Słowo „inwestycja” wskazuje na

Polska jest gotowa na rozwój innowacji w przemyśle. Istniejące ku temu zasoby musimy połączyć i uaktywnić, budując przy tym kulturę innowacyjności, której niewątpliwie nam jeszcze brakuje, co jest kluczowym problemem we wdrażaniu innowacji. Musimy trafnie zidentyfikować potrzeby przemysłu i odpowiedzieć na nie innowacjami pochodzącymi zarówno ze sfery nauki, jak i sektora MŚP.

to, że ponosi się koszty w celu osiągnięcia zysku w przyszłości. Dla ARP inwestowanie w nowe technologie to poszukiwanie komercyjnych modeli rozwoju – poszukujemy zaawansowanych technologicznie produktów, angażujemy się kapitałowo po fazie badawczo-rozwojowej (B+R). ARP zawiązała spółkę ARP Venture, która działając jako prywatny fundusz

kapitałowy, będzie finansowo wspierać rozwój innowacyjnych MŚP działających w przemyśle. To pierwszy w Polsce fundusz inwestycyjny typu *venture capital* dedykowany rozwojowi przemysłu. ARP Venture będzie inwestować w innowacyjne projekty w fazie komercjalizacji i rozwoju produkcji seryjnej poprzez tzw. *smart money*. Spółka będzie nie tylko wspierać kapitałem (5–15 mln zł przy okresie inwestycyjnym do 5 lat), ale też pełnić rolę doradcy i oferować zaplecze technologiczne. *De facto* chodzi bowiem o współinwestowanie, bo do większości projektów, w które zaangażuje się ARP Venture, będzie dopraszany inwestor branżowy, który zapewni *know-how* i ewentualnie dodatkowy kapitał.

Inwestorami branżowymi mogą być m.in. spółki Skarbu Państwa oraz firmy ze specjalnych stref ekonomicznych. To właśnie szansa na współpracę z narodowymi czempionami, która przyspieszy realizację projektów firm z sektora MŚP poprzez przekazanie im wiedzy branżowej i operacyjnej. Współpraca pomiędzy dużymi firmami, jak np. KGHM, Orlen, PGE czy Enea, a sektorem MŚP jest absolutnie nieodzowna. Jako ARP rozmawiamy o niej z przedstawicielami obu stron.

I zauważamy, że wcale nie ma aż takiego dużego braku zaufania między czołową częścią sektora MŚP, a sektorem MŚP, jakiego można by się spodziewać.

Dlaczego już istniejące innowacje się nie komercjalizują?

Jako jedną z głównych przyczyn można wskazać brak zapotrzebowania ze strony rynku. Często innowacje powstają w oderwaniu od potrzeb przemysłu, dlatego nie mogą zostać przez niego użyte lub zaadaptowane. Potrzebne jest więc wypracowanie narzędzi komunikacji, które sprawią, że rodzime innowacje będą odpowiedzią na zapotrzebowanie przemysłu. To cel ARP. Wspólne wyzwanie to zagospodarowanie przestrzeni pomiędzy innowacyjnymi MŚP i jednostkami naukowymi, w których tworzą się innowacje, a średnimi i dużymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, które powinny je absorbować. Potencjał, jakim dysponują omawiane środowiska, jest komplementarny, odpowiednio ukierunkowany i może wzajemnie zaspokoić obopólne potrzeby. Takim narzędziem będzie wspomniana już platforma transferu technologii, którą tworzy ARP. Umożliwi ona i ułatwi transfer technologii, udostępniając je przedsiębiorcom z sektora MŚP. Celem platformy będzie gromadzenie informacji na temat dostępności poszukiwanych przez MŚP technologii, a następnie inicjowanie kontaktów z ich dostawcami.

Najlepsze praktyki pokazują, że model komercyjnej współpracy jest najbardziej efektywny. Celem takiego modelu jest zbudowanie systemów komunikacji, zdolnych do nakierowania innowacji na realne potrzeby przemysłu, a następnie, poprzez wejścia kapitałowe, wdrożenie innowacji do produkcji.

Skąd wziąć środki na rozwój innowacji i finansowanie rozwoju technologicznego?

Na rynku jest wiele podmiotów finansujących rozwój innowacji. ARP wchodzi w obszary, którymi do tej pory nikt się nie zajmował. Wychodzimy na rynek z propozycjami bazującymi na bezpośredniej współpracy z przemysłem, pozwalającymi efektywnie katalogować oraz wykorzystywać zasoby technologiczne przedsiębiorstw, a także wspierać inwestycje rozwojowe w formie optymalnej z punktu widzenia posiadanego statusu spółki prawa handlowego, czyli zaangażowania kapitałowego. Na innowacje ARP planuje wydać 1,3 mld zł do 2020 roku. Projekty będziemy finansować ze środków własnych, ze środków pozyskanych ze zbycia niektórych aktywów, a także z funduszy Unii Europejskiej (jeśli je uzyskamy). Nie będziemy jednak konkurencją dla innych instytucji, korzystających z pomocy UE. Chcemy wypełnić lukę, o jakiej obecnie mówią przedsiębiorcy. Brakuje bowiem

finansowania innowacji w drugiej fazie – gdy powstał już prototyp, a jeszcze nie został wdrożony do produkcji seryjnej.

Okres unijnego programowania finansowego na lata 2014–2020 stwarza szerokie spektrum możliwości współfinansowania projektów zorientowanych na podnoszenie poziomu technologicznego przedsiębiorstw. Wsparcie tego rodzaju będzie oferowane zarówno na poziomie krajowym, w tym w szczególności w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój, jak i w 16 regionalnych programach operacyjnych. Celem projektowanych rozwiązań jest stworzenie instrumentów, które pozwolą odejść od często zarzucanego polskim przedsiębiorstwom modelu innowacji imitacyjnej – polegającej na przenoszeniu rozwiązań technologicznych w formie zakupu nowszego parku maszynowego – i zastąpić go kreowaniem nowych rozwiązań, takich jak B+R lub transfer technologii.

ARP również przygotowuje narzędzia, które będą pomagały polskim przedsiębiorstwom rozwijać swój potencjał technologiczny. Mają one charakter pomocy finansowej – wsparcia w zakresie procesu nabycia licencji do wykorzystania technologii, dokonanie transferu technologii między podmiotami w formule otwartych innowacji. To także oferta ARP Venture nastawiona na finansowanie inwestycji o wysokim potencjale technologicznym w ramach tzw. drugiej rundy finansowania.

W kierunku *open innovation*

Modele biznesowe w zakresie nowych technologii często bazują na idei *open innovation*. Wyznacza ona nowy model komercjalizacji wiedzy na rynku poprzez

Agencja Rozwoju Przemysłu tworzy platformę transferu technologii oraz wiedzy branżowej i operacyjnej, która będzie wspierała rodzimy sektor MŚP w pozyskaniu i dostosowaniu technologii oraz w nawiązywaniu współpracy z narodowymi czempionami. W ten sposób wspierane będzie upowszechnianie się modelu open innovation zakładającego pozyskiwanie innowacji z zewnątrz danego podmiotu.

zagoszczanie rezerwy technologicznej, działania typu podwójne wykorzystanie (*dual-use*) a także wywołanie efektu crowdsourcing’owego. To doskonały sposób na zwiększenie wiedzy w gospodarce, a w rezultacie przyczynianie się do jej rozwoju. W Polsce jest to nowość. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych model otwartych innowacji z powodzeniem

funkcjonuje od wielu lat. Dobrym przykładem jest Tesla Motors, wiodąca firma w sektorze motoryzacyjnym produkująca osobowe sportowe samochody elektryczne. Tesla aktywnie działa w formule *open innovation*. Robi to z dwóch powodów. Po pierwsze, daje to spółce możliwość ulepszania swych produktów przez inne

firmy, a po drugie, takie posunięcie zwiększyło rynek, jednocześnie umacniając Teslę na pozycji lidera.

Rdzeniem idei otwartych innowacji jest współpraca. Przedsiębiorstwa powinny szukać u siebie wzajemnie nowych źródeł pozyskania technologii, metod jej podwójnego wykorzystania, a także komercjalizować posiadaną tzw. rezerwę technologiczną. Istotnym elementem *open innovation* jest zagospodarowanie niewykorzystanej wartości intelektualnej przez udostępnianie jej innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji, tworzenia konsorcjów czy firm typu *spin-off*. To rozwiązanie przynosi zarówno krótko-, jak i długofalowe korzyści wszystkim partnerom. Model otwartych innowacji to jednak również olbrzymie wyzwanie dla całego rynku. Muszą w nim uczestniczyć zarówno podmioty publiczne, jak i niepubliczne. ARP, która na polskim gruncie zajmuje się wdrażaniem idei *open innovation*, chce dołożyć swój element, który będzie sercem tego systemu.



MICHAŁ CIEMIŃSKI

ekspert w sektorze TMT z ponad 20-letnim doświadczeniem i szeroką siecią kontaktów. Założyciel i prezes zarządu funduszu założkowego Platinum Seed, członek zarządu Europejskiej Sieci Aniołów Biznesu (EBAN) oraz prezes sieci aniołów biznesu Platinum Investors. Jest również doradcą zarządu jednego z największych polskich operatorów telewizji kablowej i dyrektorem inwestycyjnym w Bastion Group. Specjalizuje się w skutecznym przekształcaniu projektów, start-upów i korporacji w wysoko efektywne biznesy. Doświadczenie zawodowe zdobył w międzynarodowych korporacjach, w tym w Netii, Polkomtelu, Grupie Exatel.

Taniec Goliata z Dawidem – czyli warunki współpracy dużych firm z małymi

NA KWESTIĘ WSPÓŁPRACY DUŻYCH I MAŁYCH FIRM chciałbym spojrzeć przez pryzmat swojego doświadczenia – tj. ponad 25 lat, które spędziłem, pracując dla czempionów lub korporacji prywatnych, które także skutecznie mogą reprezentować Polskę za granicą. Miałem również przyjemność prowadzić projekt start-upu we współpracy z dużym operatorem telekomunikacyjnym. Tym samym doświadczenia przedsiębiorców zaczynających działalność i inicjujących współpracę z dużymi firmami, a także blaski i cienie takiej współpracy, są mi znane. Obecnie, poza prowadzeniem własnego funduszu wczesnego wzrostu (*seed capital*) inwestującego w start-upy, doradzam także dużym firmom. Jestem również reprezentantem w Polsce globalnego programu EntrepreneurCountry, którego celem jest stymulowanie współpracy dużych firm – czempionów i start-upów. Polska – jako jedna z pierwszych w regionie – dołączyła do grona krajów, które już ten program wprowadzają.

Niezbędne zmiany mentalne

Odnosząc się do postaw, które powinny ulec ewentualnej zmianie, aby współpraca pomiędzy dużymi firmami a start-upami była skuteczna, chciałbym zwrócić uwagę na kilka aspektów. Po pierwsze – bariera mentalna po stronie pracowników czempionów lub korporacji objawiająca się pytaniem „czy w ogóle?”. Czy w ogóle istnieje potrzeba współpracy z małymi firmami? Przecież prowadzimy biznes, który jest duży, który skutecznie funkcjonuje, który z roku na rok poprawiamy. Czy jest sens? Czy warto? Przecież to jest także potencjalny kłopot. O ile takie myślenie nie występuje po stronie zarządów i kierownictwa wyższych szczebli, którzy

są świadomi szans i możliwości, jakie daje taka współpraca, o tyle na niższych poziomach już mniej uświadamiane są korzyści, jakie odnosi firma, zaś taka współpraca często traktowana jest jako potencjalny problem. Dla każdego z dyrektorów, kierowników czy specjalistów jest to dodatkowa praca, która wcale nie przynosi im spektakularnych sukcesów, a przy tym dodatkowo angażuje. Ryzyko wysokie, nagroda niewielka.

Po drugie – problemem po stronie korporacji jest brak ludzi, którzy byłiby świadomi tego, na ile taka współpraca jest ważna dla firmy, co więcej – którzy po-

Problemem po stronie korporacji jest brak ludzi, którzy byłiby świadomi tego, na ile współpraca ze start-upem, małym przedsiębiorstwem, czy innowatorem jest ważna dla firmy. Ludzie tacy powinni prowadzić taką współpracę, reprezentując skutecznie interesy korporacji, ale jednocześnie rozumiejąc odmienność drugiej strony.

trafiliby prowadzić taką współpracę ze start-upem, reprezentując skutecznie interesy korporacji, ale jednocześnie rozumiejąc odmienność start-upu, małego przedsiębiorstwa, innowatora, czy jakkolwiek go nazwiemy. To są dwa różne światy, które znacznie się różnią, które mają nie do koń-

ca zbieżne oczekiwania względem potencjalnej współpracy. Jednocześnie mają także punkty wspólne, a czasami nawet wspólne cele. Niestety często się zdarza, że mimo wspólnych celów i planów nawet projekty z fantastycznym potencjałem rynkowym rozpadają się ze względu na brak zaufania, brak umiejętności poprowadzenia takiego projektu wewnątrz korporacji, czy też brak zrozumienia celów dużej firmy ze strony start-upu. Na przykład projekt, który wydawał się bardzo ciekawy, innowacyjny i mógł wygenerować w pierwszym roku działania powiedzmy milion, dwa, trzy miliony złotych i który dla danego przedsiębiorcy jest ideą jego życia, z punktu widzenia dużego przedsiębiorstwa wcale już taki atrakcyjny nie jest. Skala ryzyk i inwestycji zasobów w postaci gotówki, zasobów ludzkich itp., jakie czempion lub korporacja musiałyby zainwestować w taką współpracę w perspektywie stosunkowo niskich przychodów w porównaniu do obrotów firmy powoduje, że współpraca nie jest taka oczywista.

Rola dla inkubatorów

W celu zmiany opisanych postaw niezbędna jest stymulacja współpracy poprzez stworzenie zachęt dla czempionów, start-upów i innych uczestników (np. instytucji naukowych będących dostarczycielami technologii do komercjalizacji, instytucji otoczenia biznesu takich jak inkubatory, parki naukowo-technologiczne, fundusze zasiewowe. Szczególnie istotne są te ostatnie, które mogą zainwestować pieniądze

i czas (mentoring) w nowe start-upy celem dostosowania ich do strategii i kultury funkcjonowania czempionów. Jednocześnie potrzebne są rozwiązania niwelujące ryzyka wczesnych etapów współpracy pomiędzy czempionem a start-upem.

Inkubatory tak czy inaczej inwestują w ciekawe pomysły. To, czego brakuje inkubatorom, to dalsze finansowanie projektów z własnej puli i umożliwienie im wzrostu poprzez dostęp do rynku i uzyskanie skali. Z punktu widzenia inkubatora posiadanie partnera w procesie budowy i rozwoju start-upu, jakim jest duża firma, zwielokrotnia prawdopodobieństwo sukcesu takiego start-upu (z uwagi na jej bazę klientów, kanały dystrybucji i możliwości marketingowe). Tym chętniej mogą więc zainwestować w taki pomysł.

Szczególnie istotne dla rozwijania współpracy są inkubatory, które mogą zainwestować pieniądze i czas (mentoring) w nowe start-upy celem dostosowania ich do strategii i kultury funkcjonowania czempionów. Jednocześnie potrzebne są rozwiązania niwelujące ryzyka wczesnych etapów współpracy pomiędzy czempionem a start-upem.

Taka inwestycja zdejmuje jednocześnie ryzyko ze strony czempiona w zakresie ponoszenia kosztów (jakkolwiek rozumianych: pieniądze, czas itp.) współpracy z rozwijającym się start-upem. Tworzy się zatem sytuacja, że na bazie wyartykułowanych przez czempiona potrzeb pojawia się start-up, który jest „wyhodowany” przez instytucję otoczenia biznesu do stanu dojrzałości do współpracy wspierającej realizację celów biznesowych danego czempiona, przy niwelacji ryzyk takiej współpracy. Aby jednak do tego doszło, potrzebujemy aktywności ze strony wszystkich, wspomnianych wcześniej, uczestników procesu.



KATARZYNA WALCZYK-MATUSZYK

koordynator ds. innowacji w Krajowym Punkcie Kontaktowym Problemów Badawczych UE oraz prezes Stowarzyszenia Top 500 Innovators. Na co dzień działa na rzecz współpracy nauki z biznesem w „Horyzoncie 2020”. Specjalizuje się także w zarządzaniu międzynarodowymi projektami innowacyjnymi. Jest absolwentką programu Top 500 Innovators, w ramach którego odbyła 9-tygodniowy kurs na Uniwersytecie Stanforda w Palo Alto w Kalifornii. Prywatnie uwielbia podróże oraz poznawanie nowych kultur i kuchni.

Potrzebujemy odpowiedniego ekosystemu

SUKCES POLSKICH INNOWACJI, START-UPÓW ORAZ MAŁYCH i średnich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym jest uzależniony od efektywnego budowania i skutecznego działania ekosystemu innowacji w kraju. Na ten ekosystem składa się wiele elementów, m.in. prorozwojowa legislacja, dostęp do finansowania ryzyka, czyli preferencyjnych instrumentów dłużnych czy też instrumentów kapitałowych, współpraca nauki z przemysłem, dostępność infrastruktury oraz najlepszych specjalistów z zakresu B+R+I, dostęp do bazy międzynarodowych kontaktów, jak również zachęty fiskalne i wreszcie kształcenie postaw przedsiębiorczych czy kompetencji miękkich. Ten ekosystem to także sieć wzajemnych powiązań, które niejednokrotnie na zasadzie efektu dźwigni maksymalizują szansę na sukces w kontekście wdrażania polskich rozwiązań na rynkach europejskich, czy w skali globalnej. Częścią tego systemu są i powinny być polskie czempiony – duże przedsiębiorstwa. To czempiony, wprowadzając swoje produkty – rozwiązania i technologie *made in Poland* – na rynki zagraniczne, przecierają szlaki. Posiadają one również sprawdzone kanały dystrybucji, bogate doświadczenie, kapitał czy kontakty. To bogate portfolio można z powodzeniem wykorzystać do wspierania ekspansji polskich innowacji rozwijanych przez start-upy i podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Konieczność budowania polskiego ekosystemu innowacji

W kontekście roli i dojrzałości polskiego ekosystemu innowacji należy dostrzec takie pozytywne elementy, jak np. czołowe europejskie inicjatywy działające w Polsce – KIC on Raw Materials, KIC InnoEnergy oraz Climat KIC, ponadto think tank

Go Global Poland czy program wspierający start-upy wdrażany przez Orange. Istotne są również sprzyjające trendy, jak coraz większa otwartość polskich firm i moda na Polskę na świecie. W obliczu wymienionych pozytywów nadal silne są jednak bariery i ograniczenia, np. w sferze legislacyjnej, przeszkody fiskalne, ograniczona wiedza po stronie instytucji państwowych na temat funkcjonowania poszczególnych rynków, kultur, regulacji; brak dostępu lub utrudniony dostęp do kapitału na zagranicznych rynkach, brak sieci kontaktów w skali globalnej. Pojawia się konieczność wypracowywania nowych mechanizmów, np. w postaci innowacyjnych zasad regulujących zamówienia publiczne, w tym na przedkomercyjne rozwiązania, czyli fazę poprzedzającą wdrożenie, która wymaga prac badawczo-rozwojowych. Brakuje także mechanizmów systemowych, które pozwoliłyby minimalizować negatywne skutki ryzyka związanego z globalną działalnością innowacyjną.

Rozwiązaniem wielu wymienionych problemów mogłyby być sprawnie działający ekosystem innowacji. Mówiąc o dojrzałości tych wielowymiarowych systemów wsparcia, warto zastanowić się nad genezą ich powstawania. Przykłady światowych liderów – Silicon Valley (Dolina Krzemowa), Silicon Fen (Park Naukowy Cambridge) czy klastr w Bergen pokazują, że w dużej mierze inicjatywa powstawania ekosystemów miała charakter oddolny, a wiodącą rolę, szczególnie na samym początku, odgrywały silne ośrodki akademickie i naukowe będące naturalnymi źródłami powstawania innowacji.

Inspiracje z Doliny Krzemowej

Silicon Valley – fenomen zapoczątkowany przez Uniwersytet Stanforda, który dał początek Parkowi Naukowemu Stanforda. Pierwsze plany zakładały komercyjne wykorzystanie terenu celem uzyskania przychodów przez uniwersytet. Park miał za zadanie przyciągać najlepsze technologiczne firmy, nie tylko te zakładane przez absolwentów czy naukowców, których pracownicy mogli potem uczęszczać na kursy i studia (w tym doktoranckie) organizowane na Uniwersytecie Stanforda. Już w 1956 r. park stał się główną światową siedzibą powstałej w garażu firmy – Hewlett-Packard. Ale dopiero Bayh-Dole Act z 1980 r. dający, w przypadku projektów finansowanych ze środków publicznych, prawa do wynalazku uczelni (która musiała dzielić się nimi z wynalazcami) przedsiębiorstwu bądź instytucji typu *non-profit*, rozpoczął proces udanych transferów technologii powstających na Stanfordzie. Transfery – takie jak np. Google – na dobre wpisały się w krajobraz Doliny Krzemowej. Początkowo domenę innowacji w Silicon Valley stanowiły rozwiązania z ob-

szaru *high-tech*, od mikrochipów przez komputery osobiste po przełomowe i wielofunkcyjne urządzenia, jak iPhone czy iPad. Równolegle do innowacji z obszaru IT rozwijały się także wiodące technologie w dziedzinie *life science* – jak np. skuteczne klonowanie DNA. Dzisiaj Silicon Valley to światowe epicentrum innowacyjności. Uniwersytet Stanforda i Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley zapewniają najlepsze na świecie naukowe zaplecze i dopływ świetnych pomysłów (Cisco Systems, IDEO, eBay, Gap). To także magnes dla światowych gigantów – takich jak Facebook. Teraz w Dolinie Krzemowej nie tylko uniwersytety, ale także globalni czempioni – jak Google – wspierają rozwój innowacyjnych pomysłów i start-upów.

Dobre praktyki z Cambridge

Silicon Fen – to klastery wyrosły wokół Uniwersytetu w Cambridge, który czerpał z doświadczeń Parku Naukowego Stanforda. W tym przypadku działania Cambridge były odpowiedzią na regulacje rządu laburzystów wprowadzone w 1964 roku. Ich celem było skłonienie uniwersytetów do ścisłej współpracy z przemysłem na rzecz transferu technologii, co w dalszej perspektywie miało skutkować zwiększeniem inwestycji w badania podstawowe i nowe technologie. Trinity Hall (najstarszy i jeden z najlepszych w strukturze Cambridge) – największy wówczas posiadacz ziemski w Anglii – ofiarował część swoich gruntów pod budowę Parku Naukowego Cambridge. Początkowo Cambridge przyciągał przede wszystkim start-upy i firmy działające w sektorze

Rozwój polskich innowacji wymaga zbudowania efektywnego i skutecznego ekosystemu. Ten ekosystem to także sieć wzajemnych powiązań, które niejednokrotnie na zasadzie efektu dźwigni maksymalizują szansę na sukces w kontekście wdrażania polskich rozwiązań na rynkach europejskich czy w skali globalnej.

komputerowym – tutaj opracowano technologię chipów ARM. Klastery wyspecjalizował się także w *life science*, stąd pochodzi m.in. MedImmune – światowy lider w badaniach nad przeciwciałami oraz opracowywaniu nowych leków. Dzisiaj Park posiada zaplecze badawcze na najwyższym światowym poziomie i świetną infrastrukturę, które na przełomie ponad 40 lat ściągnęły do parku przeszło 40 tys. naukowców, przedsiębiorców i inwestorów. Z parkiem, a potem klastrem, związane były i są wielkie nazwiska i marki: profesorowie James Watson i Francis Crick – odkrywcy podwójnej heliksy DNA i laureaci nagrody Nobla w dziedzinie medycyny, ARM, MEDIMMUNE, Philips, Citrix, jak również Sir James Dyson, którego technologia zrewolucjonizowała przemysł odkurzaczy i suszarek do rąk. Dzisiaj to właśnie czempioni są siłą napędową tego ekosystemu.

Przykład z Bergen

Innowacyjny ekosystem w Bergen to bardzo młoda struktura. Uniwersytet w Bergen, we współpracy z innymi jednostkami badawczymi, był inicjatorem utworzenia inkubatora biznesowego (Business Technology Office). To obecnie miejsce będące centrum kreowania innowacji, łączące świat nauki, biznesu, infrastrukturę i sieć współpracy. Inkubator posiada nowoczesne zaplecze infrastrukturalne (choć, jak twierdzą gospodarze, zaczęli bez niego), wsparcie mentorów (specjalistów z całego świata), współpracę z korporacjami (które w znacznym stopniu finansują działalność inkubatora), stażystów z całego świata i wreszcie charyzmatycznego lidera z wizją oraz profesjonalny zespół. Nowoczesne metody wykorzystania zasobów morskich, nowe lekarstwa, metody diagnostyczne, rozwiązania IT, czy zabawki edukacyjne – to wszystko miało swój początek w inkubatorze i znalazło się na rynku, nie tylko w Norwegii. Uniwersytet w Bergen to obecnie

Międzynarodowe korporacje stanowią nieodzowny element napędzający rozwój innowacyjnych ekosystemów, zapewniając finansowanie, programy akceleratorów i mentorów, czy międzynarodowe kanały dystrybucji pomagające promowaniu nowych pomysłów. Polskie czempiony mają zatem szansę na włączenie się w proces kształtowania krajowego ekosystemu innowacji, wykorzystując doświadczenia swoich globalnych poprzedników.

jedną z wiodących uczelni w Norwegii. Liczy niewiele ponad 14 tys. studentów, z których 12% pochodzi spoza Norwegii. Uniwersytet silnie stawia na internacjonalizację: 30% norweskich studentów uczestniczy w programach wymiany międzynarodowej. I jeszcze trochę liczb: 40% doktorantów rekrutowanych jest na

całym świecie, a 20% kadry akademickiej uczelni stanowią obcokrajowcy. Uczelnia prowadzi także rozwiniętą współpracę z wiodącymi ośrodkami na całym świecie (ponad 400 uczelni i jednostek) oraz sieciami (np. Worldwide University Group, Coimbra Group, Compostela Group). W wielu miejscach na świecie uczelnia posiada też swoje centra, zaczynając od Peder Sater Center na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, przez Nordic Center w Chinach na Uniwersytecie w Fudan, po Nordic Center w Indiach w New Delhi, uczestnicząc w ten sposób intensywnie w międzynarodowym nurcie badań. W odpowiedzi na pierwsze konkursy w „Horyzoncie 2020”, tamtejsze zespoły badawcze i naukowcy złożyli 120 wniosków projektowych. System ewaluacji uczelni wyższych w Norwegii promuje ośrodki uczestniczące w projektach programów ramowych. Dla uniwersytetu to nie tylko większe pieniądze z budżetu państwa, lecz także szansa na internacjonalizację – nowe badania, wymianę doświadczeń i współpracę z najlepszymi. W tym ekosystemie to uczelnia jest czempionem innowacji.

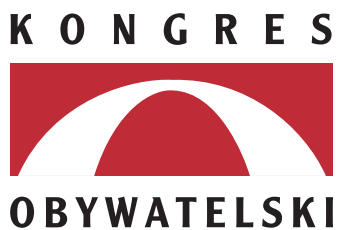
Elementy skutecznego ekosystemu innowacji i miejsce czempionów

Analizując przytoczone przykłady w kontekście skutecznego budowania i działania ekosystemu innowacji, można odnaleźć ich wspólne punkty:

- światowej klasy uniwersytet jako siła sprawcza budowania ekosystemu;
- specjalizacja w wybranych obszarach tematycznych;
- rozwinięta kultura networkingu oraz przedsiębiorczości;
- doskonałe zaplecze badawcze i światowa ekspertyza;
- kapitał załączkowy oraz *venture capital*;
- zaawansowane struktury wsparcia;
- znacząca rola mentorów;
- nowoczesne inkubatory i akceleratorzy;
- wystarczająca infrastruktura;
- prorozwojowa legislacja.

W każdym z opisanych przypadków proces powstawania ekosystemów innowacji nie był przypadkowy, lecz dokładnie zaplanowany i skrupulatnie realizowany. Ponadto podejmowane aktywności były wielowymiarowe i uwzględniały inwestycje w infrastrukturę oraz badania. Niezbędna okazała się internacjonalizacja działań oraz budowanie kultury networkingu i przedsiębiorczości. Okazuje się także, że legislacja była katalizatorem zmian tam, gdzie trafiła na podatny grunt.

Czempiony – duże przedsiębiorstwa, międzynarodowe korporacje – są z jednej strony rezultatem działania ekosystemów – tak jak Google w przypadku Doliny Krzemowej, a z drugiej stanowią nieodzowny element napędzający dalej cały mechanizm poprzez zapewnienie finansowania, nowe programy akcelerycyjne, międzynarodowe skuteczne kanały dystrybucji czy mentorów pomagających wybić się nowym pomysłem. Rodzimi czempioni mają zatem szansę na włączenie się w proces kształtowania ekosystemów, wykorzystując doświadczenia swoich globalnych poprzedników.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2014

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
- Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. *Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska*

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategie zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego
i społecznego w latach 2014–2020?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberswiecie?



VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników
1000 wejść na transmisję on-line)

Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przezwrot kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to robić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

IX KONGRES OBYWATELSKI

2014 r. (1000 uczestników)



Polska jutra. Jak rozwinąć nasze skrzydła?

Sesje tematyczne IX Kongresu Obywatelskiego

- Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?
- Jak budować pomosty między Polakami?
- Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw
- Umiedzynarodowienie uczelni – jak to zrobić dobrze?
- Jaki rozwój polskich miast – czas na nową doktrynę?
- System sprawiedliwości dla obywateli – jak to zrobić?
- Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?

Pokaz filmu „Alphabet” (reż. Erwin Wagenhofer, Austria/Niemcy, 2013)
połączony z dyskusją, zorganizowany we współpracy z Akademią Dokumentalną



KONGRES OBYWATELSKI

2005–2014

Razem w dziewięciu Kongresach wzięło udział:

600

panelistów

9030

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie

www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

- *Energia Pomorza – skąd ją czerpać i jak z niej korzystać?* Gdańsk 2014
- *Polska ekspansja na Europę i świat – jak to zrobić?* Gdańsk 2014
- *Jak napędzić obywatelską modernizację Polski?* Gdańsk 2014
- *Drogi do innowacyjnej Polski*, Gdańsk 2014
- *Jak odbudować polskie społeczeństwo?* Gdańsk 2014
- *Czy konflikt może być dobrem wspólnym?* Gdańsk 2014
- *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* Gdańsk 2014
- *Przewrót kopernikański – oddolnie zmieniamy polską edukację*, Gdańsk 2014
- *Pomorskie miasta -- jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia*, Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski*, Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji*, Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczy, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw*, Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw*, Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego*, Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+. Głos uczniów*, Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju*, Gdańsk 2011

- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010 r.
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe o roku 2030?* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autotereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008

- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?*
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego,
Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – Szanse czy zagrożenia?* Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony

www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska, Przewodniczący Rady Programowej
- **Mateusz Morawiecki** – Prezes Zarządu Banku Zachodniego WBK SA, Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Krzysztof Domarecki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Selenia S.A.
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- **dr Bogusław Grabowski** – Członek Rady Gospodarczej przy Premierze RP
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA
- **prof. zw. dr hab. Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej
- **prof. Andrzej Jajszczyk** – Dyrektor Narodowego Centrum Nauki
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Solange Olszewska** – Prezes Solaris Bus & Coach S.A.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **Iwona Sroka** – Prezes Zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych
- **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

KONGRES OBYWATELSKI POLECA:



VIII KONGRES OBYWATELSKI



Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 54

Publikację można bezpłatnie pobrać ze strony:

<http://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2014/04/WiS-54.pdf>



Janusz Piechociński, Wicepremier, Minister Gospodarki



Joanna Kluzik-Rostkowska, Minister Edukacji Narodowej / prof. Piotr Gliški, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk



Wolontariusze IX Kongresu Obywatelskiego

OPINIE PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM

„Byłem uczestnikiem tegorocznego Kongresu, był on moim pierwszym, ale na 100% nie ostatnim. Było to **niesamowite przeżycie**. Jechałem na kongres jako przedstawiciel z Gminy lecz biorąc udział w sesji tematycznej „Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?” **zmieniła się całkowicie moja perspektywa**. Jestem uczniem drugiej klasy gimnazjum, dowiedziałem się jak zmienić moją szkołę, poznałem wielu ciekawych ludzi.”

MACIEJ BĄCZEK
UCZEŃ

„Jestem bardzo wdzięczna za inicjatywę organizowania Kongresów Obywatelskich stwarzających możliwość **wymiany myśli na temat kondycji naszego państwa**.”

TERESA SZCZEPKOWSKA

„Dziękujemy organizatorom za to inspirujące przeżycie! Robicie bardzo ważne rzeczy! Jako Fundacja działająca na rzecz rozwoju osobistego czujemy się **dzięki Kongresowi zainspirowani i zmotywowani do działania**”

LUSTRA - FUNDACJA WSPIERANIA ROZWOJU OSOBISTEGO

„Kongres Obywatelski traktuję od początku jako **wielki «otwieracz mózgów»**. Dlaczego? Dlatego że pokazuje ludzi, którzy mają idee, którzy mają pomysły, którzy wiedzą, dokąd dążą”.



ELŻBIETA
MĄCZYŃSKA

„Wyciąganie się za włosy sprowadza się właściwie do **trzech rzeczy: celu, determinacji i najważniejsze – pasji**. Oczywiście, żeby to magiczne trio zaczęło działać, potrzebna jest jeszcze **odwaga**. Odwaga, która powoduje, że wychodzimy z utartych torów wieloletniego, często schematycznego i bezproduktywnego działania”.



ŁUKASZ
GRASS

„Cokolwiek byśmy nie dostali, jak dużo, nie będziemy w stanie tego wykorzystać i docenić, jeśli po prostu nie otworzymy się na to i nie spojrzymy na to pozytywnym wzrokiem. Musimy po prostu zacząć pracować nad sobą – **ja zaczynam od siebie, a reszta się ułoży**”.



MONIKA
KUSZYŃSKA

„Jeżeli chcemy latać, to najpierw musimy rozwinąć skrzydła. Jeżeli mamy sobie pomóc rozwijać skrzydła, musimy stworzyć **polską normę pozytywności**”.



PAWEŁ
FORTUNA

„Mamy bardzo fajny kraj, w którym dużo się dzieje. Mamy w sobie niesamowicie duży potencjał i nie **osiedliśmy na laurach** – wciąż chcemy się zmieniać. Dodatkowo mamy dwudziestomilionową Polonię – każda z tych osób jest naszym ambasadorem”.



JOANNA
BAGNIEWSKA

Główną ideą IX Kongresu Obywatelskiego był **Narodowy Coaching jako droga do rozwinięcia naszych skrzydeł**. Do uczynienia z Polski lepszego miejsca do pracy, życia i rozwoju oraz zwiększenia konkurencyjności naszego kraju.

Jak rozumieć tę ideę? Narodowy Coaching to **proces uczenia się od siebie nawzajem rzeczy najważniejszych**. Proces wzrastania i dojrzewania zarówno w wymiarze osobowym (każdego z nas), jak i społecznym (nas jako zbiorowości). **Chodzi o nasze wzorce myślenia i działania, nasze postawy oraz podstawowe kompetencje i umiejętności**. Zmian potrzebujemy wszędzie – w gospodarce, administracji, edukacji, kulturze, sporcie, nauce. Po to, by hierarchiczno-folwarczną kulturę organizacyjną przekształcić w partnersko-kooperacyjny model działania.

Ta zmiana społeczno-kulturowa jest niezbędna, by w pełni wykorzystać nasze talenty i zasoby materialne, by **uczynić Polskę bardziej przyjazną** dla nas samych, a jednocześnie lepiej zorganizowaną i bardziej efektywną w sferze publicznej.

Musimy **zamienić filozofię przetrwania** („synu, świata nie zmienisz, nie trać czasu na jego zrozumienie, ucz się czegoś konkretnego i bądź sprytny, a będziesz miał bezpieczne życie”) na **filozofię rozwoju**.

PARTNERZY:



PARTNER SESJI OTWIERAJĄCEJ:

