

# Idee

## Kongresu Obywatelskiego



KONGRES  
OBYWATELSKI

### PRZYSZŁOŚĆ POLSKIEJ GOSPODARKI

PONIEDZIAŁEK 6 LIPCA 2015



JAN SZOMBURG

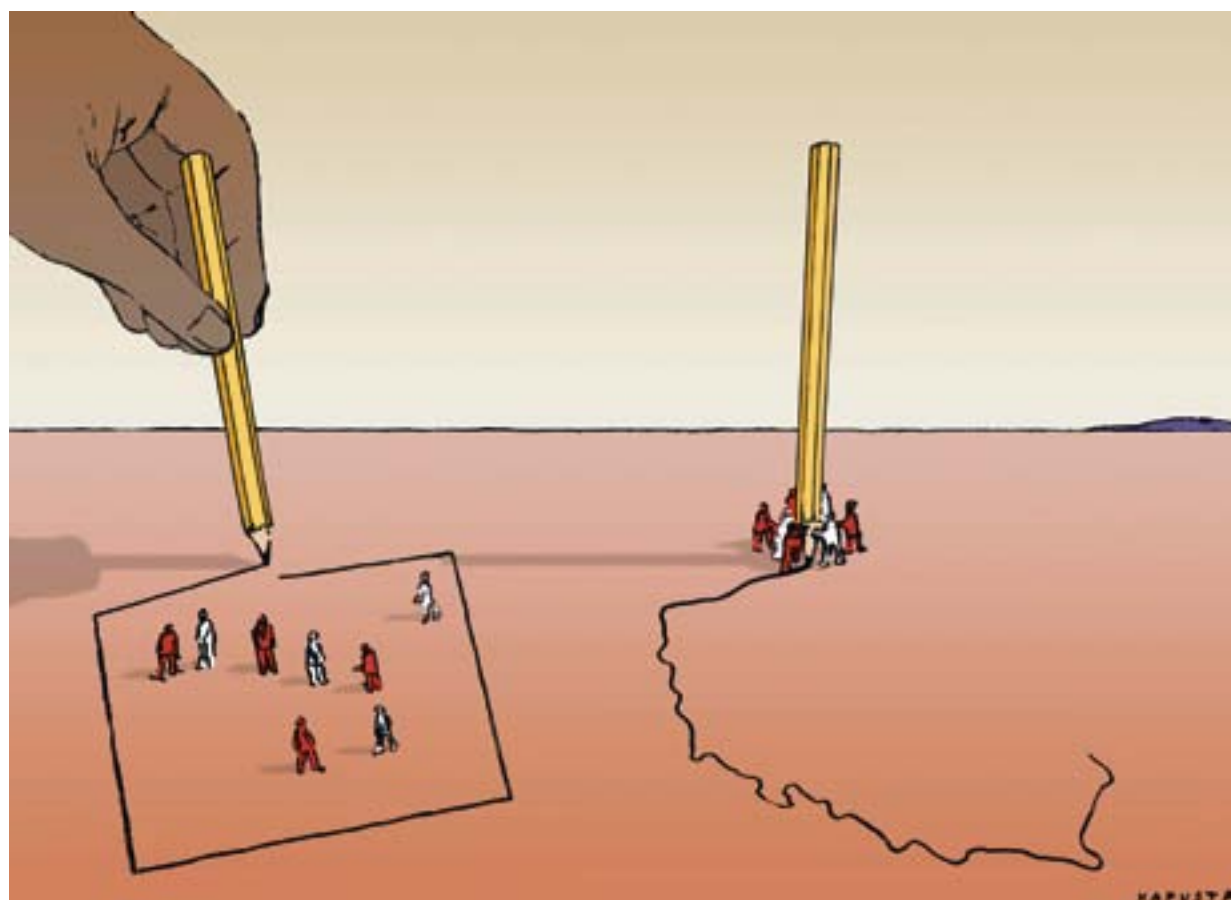
# Ku rozwojowi sekwencyjnemu

•ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY

**D**obra przyszłość polskiej gospodarki to przejście trzech faz rozwojowych. Od poddostawców konkurujących niskimi kosztami, przez etap zwiększania produktywności, skali i siły kapitałowej przedsiębiorstw oraz rozpychania się w łańcuchu wartości, do pozycji kreatorów i integratorów, w którym będziemy posiadali własne marki, produkty i usługi, istotnie zaznaczając swą obecność na rynkach międzynarodowych. Jest to droga od rozwoju zależnego i gospodarki obsługującej wyżej rozwinięte centrum do rozwoju podmiotowego opartego na potencjale kreatywnym, talentach i sile polskich firm oraz ekosystemach naukowo-gospodarczych. Nie da się jej jednak pokonać inaczej niż stopniowo, poprzez często niedostrzegany etap pośredni – wzrostu skali i produktywności.

#### Wypełnianie luk rynkowych

Po zmianie ustrojowej w 1989 r. nasz nowo powstały sektor przedsiębiorstw prywatnych koncentrował się głównie na wypełnianiu wewnętrznych luk rynkowych, jakie zostawiła po sobie gospodarka socjalistyczna. Duży polski rynek dawał komfort łatwego rozwoju, ale jednocześnie oddalał konfrontację ze światem i jego trudniejszymi wymaganiami. W tym czasie firmy zachodnie intensywnie wpyływały się w globalizację i zakorzeniały na rynkach „wschodzących”. Nam pociąg z napisem „globalizacja” odjechał. Gdy krajowe zapotrzebowanie zostało już zasadniczo zaspokojone, ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw stała się koniecznością, a jednocześnie dużym wyzwaniem. Również z tego względu, że za sprawą relatywnie niskich kosztów pracy i inwestycji zagranicznych nasza gospodarka wyspecjalizowała się w eksporcie prostych, niskomarżowych produktów i usług, głównie na rynek Unii Europejskiej. Cechą charakterystyczną tego etapu rozwoju była gloryfikacja maszyn i urządzeń, a niedocenianie pracowników, sposobu zarządzania i przede wszystkim rynku. Na park maszynowy pieniądze się zwykle znajdowały, lecz na kompetencje ludzi, analizy, marketing, budowanie relacji



– już nie. Był to etap „Zoś Samoś” nieumiejących współpracować z otoczeniem i gromadzących potencjał produkcyjny, którego nie były w stanie wykorzystać.

#### Nabieranie masy

Dziś wkraczamy w drugi etap rozwoju, którego hasłami przewodnimi są: produktywność, większe marże, większe plące. Jak to osiągnąć?

Po pierwsze, poprzez procesy konsolidacyjne i zwiększanie skali działania i produkcji przedsiębiorstw. Po drugie, w drodze zmian w sferze organizacji i zarządzania. Odejścia od kultury folwarku. Wprowadzania bardziej demokratycznych kultur organizacyjnych i biznesowych, opanowania tzw. miękkich kompetencji, pozyskania nowych, bardziej podmiotowych współpracowników, wykształcenia się też bardziej profesjonalnej i otwartej grupy menedżerów. Po trzecie, poprzez otwarcie się na rynek i powolne zdobywanie na nim własnych przestrzeni. Przez budowanie własnej marki oraz

kanałów dystrybucji. Ofensywa rynkowa – i w kraju, w grze z zagranicznymi sieciami, i za granicą – jest kluczowa. Z czempionów produkcji powinniśmy stać się czempionami marketingu i sprzedaży oraz gry rynkowej. Nie będzie to łatwe, bo wymusi na nas przewyciężenie barier mentalno-kulturowych i wypełnienie luk kompetencyjnych. Pomocni mogą być tu polscy emigranci.

Wejście na tę ścieżkę rozwoju wymaga zmiany filozofii działania biznesu. Od nastawienia na maszyny i produkt do nastawienia na rynek i konsumenta. Trzeba będzie się nauczyć nowych kompetencji – np. rozumienia emocji klienta, konkurenta i pracownika. Potrzebować będziemy więcej otwartości oraz gotowości do zaufania i kolejnej współpracy. Nauczania się logiki gry wielorazowej, w której nie chcemy kogoś jednorazowo przechytrzyć tylko raz, lecz chcemy uzyskać długofalowe korzyści. Również i przelicytowania goryczy wydawania pieniędzy na tak „ulotne” wartości, jak analizy rynkowe, reklamę i marketing czy pośredników rynkowych, bez których za granicą często nie sposób się poruszać. Cha-

rakterystyczną cechą tego etapu rozwoju są innowacje adaptacyjne, różne kapitałowe oszczędne ulepszenia tego, co wymyślił inni, wchodzenie w produkty niszowymi. Nie oznacza to jednak, że w sferze start-upów nie mogą się pojawiać przedsięwzięcia prawdziwie innowacyjne i adresowane od razu do rynku globalnego, czyli niejako przeskakujące ten etap. Nasz rozwój będzie więc w pewnym stopniu wielotorowy.

#### Kreowanie i integrowanie

Jako naród twórczy, wszechstronny, a jednocześnie przedsiębiorczy, elastyczny i ciągle – miejmy nadzieję – energiczny, mamy szansę na trzecią fazę: rozwoju proinnowacyjnego i podmiotowego. Są trzy drogi zajęcia tej, jakże pożądanej, pozycji w międzynarodowym podziale pracy i ról, które musimy przejść jednocześnie. Po pierwsze, jest to wielka zmiana kulturowo-mentalna i kompetencyjna. Nie tylko w sferze gospodarki, ale i całego społeczeństwa. Jeśli chcemy rozwoju podmiotowego, musimy sami stać się podmio-

towi i wierzyć, że centrum jest w nas. Nabrać poczucia własnej wartości i pewności, umocnić swoją tożsamość. Na tej bazie łatwiej będzie rozwijać takie metakompetencje, jak: komunikacja, zaufanie, otwartość, szacunek, lojalność, dzielenie się, współpraca.

Po drugie, musimy z powodzeniem przejść przez drugą fazę rozwoju, umocnić się na rynkach, wzmocnić siłę kapitałową (długie kieszenie) przedsiębiorstw, stworzyć realne, organicznie działające ekosystemy gospodarki i nauki.

Po trzecie, trudno będzie zbudować innowacyjną i podmiotową gospodarkę bez prorozwojowego, empatycznego państwa, które zasługiwałoby na szacunek i samoidentyfikację swoich obywateli.

Dopiero gdy te warunki będą spełnione, powinniśmy pomyśleć o polityce B+R w większym rozmiarze i o rozwoju opartym na wiedzy i innowacjach. Kierowanie większych środków na ten obszar będzie wówczas stwarzało szansę ich dobrego wykorzystania w sensie efektów ostatecznych – podniesienia konkurencyjności i dynamiki gospodarki. Sekwencyjności

rozwoju musi towarzyszyć sekwencyjność polityki publicznej.

#### Ryzyko pomylenia etapów

Błędem byłaby dziś próba natychmiastowego wskoczenia – np. za pomocą środków unijnych – z etapu poddostawcy do gospodarki innowacyjnej. Nie ma do tego odpowiedniego „podglebia” ani po stronie gospodarki, ani też nauki. Przykładowo, tłoczenie zbyt dużej masy pieniędzy w sektor B+R bez sprawnie funkcjonujących ekosystemów i dostatecznego dostępu do rynku nie może przynieść trwałych rezultatów.

Podobnie zresztą jak sztuczne wywoływanie innowacji za pomocą przesadnych zachęt finansowych czy presji politycznej mody. Nacisk powinien zostać położony nie tyle na selekcję projektów (bo jest ich mało) oraz ostateczne efekty komercjalizacyjne, ile na tworzenie stałych mechanizmów działań i współpracy między samymi firmami oraz między przedsiębiorstwami a sektorem nauki. Inaczej bowiem wygląda wyzwanie innowacyjności w krajach Europy Zachodniej i z perspektywy Brukseli, a inaczej u nas, gdzie główną przestrzenią rozwoju jest wzrost produktywności, wartości dodanej, marż i płac oraz stopniowa zmiana skali działania i pozycji w łańcuchu wartości. Co z tego, że nasze przedsiębiorstwa wyposażylibyśmy w najnowsze technologie, skoro nie byłyby w stanie sprzedać wytworzonych na ich bazie produktów i usług? „Wepchana” im poniekąd na siłę innowacyjność stałaby się wówczas dla nich de facto obciążeniem. W polskiej polityce publicznej pokusa proinnowacyjnej imitacyjności nie powinna wygrać ze zrozumieniem realnych potrzeb i możliwości naszej gospodarki w zakresie zmiany sposobu konkurowania. Wielki skok proinnowacyjny nie jest obecnie ani możliwy, ani potrzebny. Teraz potrzebna jest konsolidacja, profesjonalizacja, budowa „miękkiego” podglebia dla przyszłego skoku.

Autor jest prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjatorem Kongresów Obywatelskich

# Profesjonalizuj się albo giń



WITOLD RADWAŃSKI

**L**ata 90. ubiegłego stulecia były okresem kształtowania się nowej tkanki w strukturze gospodarczej naszego kraju – polskiego sektora przedsiębiorstw prywatnych. Wiele spośród powstałych wówczas firm rozwinęło się do pewnego stopnia, znajdując swoją równowagę rynkową, w której czują się komfortowo. Nie dążą one do dalszego rozwoju, lecz zależy im na utrzymaniu obecnego poziomu. Niektóre rozpostarły natomiast swoje skrzydła na tyle szeroko, że ich właściciele nie są już w stanie – tak jak do tej pory – prowadzić ich samodzielnie. Tymczasem zegar tyka i w ciągu najbliższych 10–15 lat wielu z nich odejdzie na emeryturę. Jaka może być przyszłość takich firm?

Na wstępie warto się zastanowić, jaki jest portret polskiego przedsiębiorcy, który w ostatnim ćwierćwieczu zbudował swój biznes od podstaw. Z pewnością jest to człowiek zahartowany. Pokonał on wiele stojących na jego drodze przeszkód, jak choćby hiperinflację, dewaluację czy liczne zawiłości regulacyjno-biurokratyczne, prawne oraz fiskalne. Pod względem wytrzymałości czy radzenia sobie w trudnych warunkach jest o klasę lepszy od swoich zachodnioeuro-

pejskich kolegów. Ale tylko jako przedsiębiorca. Niekoniecznie natomiast jako menedżer czy biznesmen. Umiejętność podejmowania ryzyka, intuicja oraz duch walki, które zaprowadziły go do sukcesu, to w dzisiejszych realiach zbyt mało – potrzebuje on również profesjonalnych kompetencji biznesowych. Niektórzy polscy przedsiębiorcy w ostatnich latach już to dostrzegli i zaczęli budować wokół siebie zespoły menedżerskie. Na początku przede wszystkim na poziomie zarządu, lecz z czasem coraz częściej także na szczeblu dyrektorów czy kierowników.

Chcący przejść na emeryturę właściciel może pozostawić taką firmę w rękach dzieci, które będzie wspierał zespół zarządzający, bądź też całkowicie wyłączyć rodzinę z funkcjonowania w przedsiębiorstwie, pozostawiając ją jako beneficjenta dobrego gospodarowania ze strony profesjonalistów. Jest to model typowy dla państw Europy Zachodniej.

W polskich warunkach mógłby on przy okazji stwarzać szanse dla naszych uzdolnionych menedżerów pracujących dziś za granicą. Wielu z nich z chęcią wróciłoby do Polski, by móc się realizować i dobrze zarabiać. Oczywiście, nie każda firma pójdzie tą drogą. Wiele jest prawdy w stereotypie mówiącym o tym, że polski przedsiębiorca cierpi na syndrom „Zosi Samosi” – musi mieć wszystko pod swoją kontrolą, co niestety prowadzi do nieefektywnego wykorzystywania zasobów. Na dłuższą metę takiego podmiotu nie da się utrzymać na rynku.

Widzę trzy potencjalne scenariusze dla przyszłości zarządzanych w ten sposób firm. W pierwszym z nich pierwotny właściciel powoli odchodzi od przesowania, stopniowo przekazując batutę swoim potomkom. To od nich zależało będzie, czy przeprowadzą zmiany umożliwiające przedsiębiorstwu dalszy rozwój, a których dokonania – ze

względem na niedostatek wiedzy czy chęci – nie podjął się poprzednik. Jeżeli spasują, podmiot czeka drugi scenariusz, a więc utrata pozycji na rynku i upadek. I to raczej dość szybki, gdyż obecna rzeczywistość, pod wpływem globalizacji, nowych technologii, produktów, usług i trendów popytowych, nie jest przetrzeźniającą przyjazną dla utrzymania modeli biznesowych starego typu. Trzecią możliwością jest natomiast sprzedaż firmy inwestorowi, który pociągnie ją do kolejnego stadium rozwoju – np. poprzez połączenie

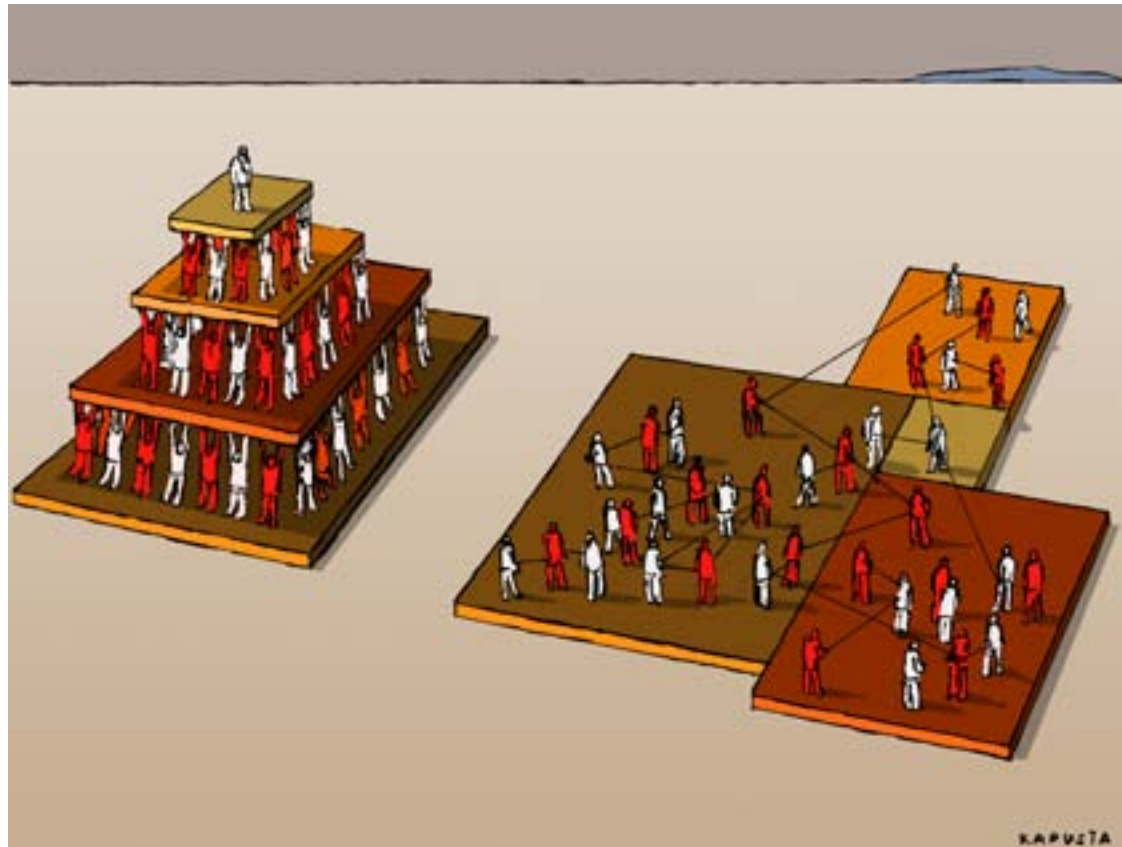
jej z innymi przedsiębiorstwami czy profesjonalizacją.

Procesy te mogą przynieść polskiej gospodarce wymierne korzyści. Obecnie, ze względu na brak konsolidacji na poziomie małych firm, podmioty takie często nie radzą sobie w rywalizacji z silniejszymi, zagranicznymi konkurentami. Scalanie rynku może w wielu branżach stworzyć pewne masy krytyczne, stając się szansą na wzmocnienie naszych przedsiębiorstw dzięki m.in. akumulacji kapitału, lepszemu wykorzystaniu zasobów, wzrostowi produktywności czy silniejszej sily

przetargowej wobec dostawców, banków i odbiorców. Z kolei profesjonalizacja pozwoli dostosować te podmioty do obecnych realiów, w których np. główna księgową zastępowana jest całym pionem finansowym, a sukces biznesowy nie jest możliwy bez odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, a także bacznej analizy zachowań konkurencji oraz światowych trendów.

Autor jest partnerem zarządzającym i prezesem Krokus Private Equity, członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

•ILUSTRACJA JANUSZA KAPUŚTY



BOGDAN ROGALA

## Jak wzmocnić polski przemysł

**W** ciągu ostatnich 25 lat Polska z zacofanej gospodarki postsocjalistycznej przeistoczyła się w znaczącą bazę przemysłową o europejskim znaczeniu. Prosperują u nas zarówno rodzime przedsiębiorstwa zbudowane po okresie transformacji od zera, sprywatyzowane i zrestrukturizowane zakłady pamiętające PRL, jak i zagraniczne inwestycje typu greenfield. Możemy być szczególnie dumni z tych pierwszych – powstawały od podstaw w niełatwych warunkach, mozolnie budując swoją pozycję na krajowym rynku. W ostatnich latach niektórym z nich udało się wejść na rynki zagraniczne i rozwijać się poprzez eksport.

Dlaczego na ulokowanie swoich zakładów produkcyjnych w Polsce zdecydowało się tak wiele firm z zagranicy? Jeszcze w latach 90. ubiegłego stulecia mogliśmy im zaferować przede wszystkim dostęp do znaczącego i szybko rosnącego polskiego rynku oraz konkurencyjne koszty pracy. Na przełomie wieków, wraz z otwarciem się na świat chińskiej gospodarki, zaczęliśmy jednak tracić ten atut, a fabryki amery-

kańskich oraz zachodnioeuropejskich gigantów coraz chętniej relokowały swoją produkcję i zakupy na Daleki Wschód. Mimo że w ostatnich latach ceny wyrobów i komponentów z Państwa Środka wyraźnie wzrosły, to pod względem kosztów produkcji Chińczycy nadal pozostają konkurencyjni w stosunku do państw Europy Środkowej. Dysponujemy dziś jednak pewnymi atutami, których nie są w stanie zaoferować.

Pierwszym z nich jest „lokalność”. Umiejscowienie w samym sercu wielkiego rynku europejskiego zmniejsza koszty związane m.in. z logistyką oraz transportem towarów, a także skracają jego czas. Jesteśmy też dobrym miejscem do budowania przyszłego eksportu na inne kontynenty – chociażby do znajdującej się względnie blisko Afryki czy na Bliski Wschód. Po drugie, sprzyjają nam światowe trendy. Rynek jest w tej chwili mało przewidywalny, co wymaga niezwykłej elastyczności produkcji, a wiele spośród zlokalizowanych w Polsce zakładów potrafi szybko i skutecznie reagować na zmieniające się potrzeby klientów. Rozwija się też sprzedaż online, do czego niezbędny jest bardzo sprawny serwis logistyczno-informatyczny. W sektorach tych polskie firmy radzą sobie dobrze. Po trzecie wreszcie,

wielką rolę odgrywają czynniki miękkie. Jesteśmy krajem stabilnym politycznie, mającym bogate tradycje przemysłowe, a także zbliżonym kulturowo do państw, z których wywodzą się inwestujące u nas firmy. Naszym atutem jest też przedsiębiorczość oraz postawy polskich pracowników, którzy uchodzą za zmotywowanych i zaangażowanych.

Największym jednak błędem byłoby w tym momencie popaść w samozachwył. Myślimy o kolejnych wyzwaniach. W moim odczuciu w najbliższych latach powinniśmy się skupić na dwóch

dzie od tworzonych przez państwo regulacji. Pomyślimy chociażby, jakie korzyści mogłyby się wiązać z organizacją przetargów publicznych, które w różnych sektorach gospodarki obowiązywałyby uczestników do wykorzystywania najnowocześniejszych technologii. Z jednej strony byłoby to bodźcem rozwojowym dla polskich firm chcących zwiększać swoją innowacyjność. Ucierpiałaby na tym oczywiście przedsiębiorstwa niechętnie zmianom, które i tak niebawem musiałyby jednak ograniczyć lub zamknąć przestarzałą produkcję.

” Pobudźmy nasze firmy do wspinania się w łańcuchu wartości

rzeczach – utrzymaniu w Polsce obecnej bazy produkcyjnej oraz pobudzeniu polskiego przemysłu do wspinania się w łańcuchu wartości, jeśli chodzi o wartość dodaną produkcji oraz działalność badawczo-rozwojową. Obecnie przeważa u nas produkcja niskomarkowa o ograniczonej innowacyjności. Innymi słowy: ktoś nam mówi, co mamy wytworzyć jako podwykonawca, i w związku z tym jego udział w podziale wartości jest dominujący. Jak zmienić tę sytuację? Bardzo wiele zależy be-

Z drugiej strony innowacyjne firmy mogłyby wykorzystać skalę krajowego rynku, nabierając impetu do dokonania późniejszej ekspansji zagranicznej. Najlepszym tego przykładem jest PESA, która w dużej mierze dzięki wygranym przetargom dla polskich samorządów mogła wyjść dalej na rynki eksportowe naszego regionu. Gdzie bowiem łatwiej zaistnieć i ugruntować swoją pozycję niż na własnym podwórku, gdzie zna się kulturę, język, kanały dystrybucyjne itd.? Im więcej

firm idących tą drogą, tym więcej korzyści dla całej gospodarki, w postaci m.in. eksportu, dobrych miejsc pracy czy wzrostu płac. Ważne też, byśmy dostrzegli, jak duże rezerwy produktywności wciąż drzemą w polskich przedsiębiorstwach. Co prawda nasza baza przemysłowa dysponuje nowoczesnym parkiem maszynowym oraz wykwalifikowanymi kadrami, lecz wiele jest jeszcze do zrobienia po stronie postaw i kompetencji, związanych chociażby z pracą zespołową czy zarządzaniem projektami. Duża tu rola systemu edukacji, który powinien uczyć młodych Polaków m.in. tego, jak myśleć procesowo, jak adaptować się do zmian, jak pracować z innymi kulturami, jak współpracować wirtualnie. I na sam koniec – nie dopuścimy, by nasz wysiłek został zmarnotrawiony przez biurokrację. Gąszcz zmieniających się przepisów, przez który muszą się przedzierać funkcjonujące w naszym kraju firmy, pochłania znaczną część ich czasu oraz energii, które mogłyby służyć na swój rozwój. Bez redukcji barier prawnych i zmiany mentalności wspierającej przedsiębiorczość trudno nam będzie zwiększyć tempo rozwoju.

Autor jest wiceprezesem Philips Lighting Poland SA, członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego



LUK PALMEN

# Relacje zamiast struktur

Polska gospodarka jest zdominowana przez bilateralne relacje biznesowe na linii dostawca - klient. Zazwyczaj liczy się w nich sam produkt bądź usługa. Rzadko pojawia się miejsce na nawiązywanie bliższych stosunków, otwieranie się czy współpracę na innych polach. Co bowiem, jeśli to druga strona by na tym bardziej skorzystała? Lepiej pozostać nieufnym i dalej tkwić w własnych okopach. Nawet kosztem rozwoju. Myśląc o nim, powinniśmy jednak od tego modelu odejść. Chcąc budować silną polską gospodarkę, konieczne jest pójście w kierunku logiki partnerstwa. W takim układzie wszyscy funkcjonują na jednej płaszczyźnie. Firmy nie trzymają już „kart przy orderach”, lecz dzielą się swoimi pomysłami z innymi i wspólnie rozwiązują problemy. Dominacja właścicielska zastąpiona zostaje bardziej spłaszczonym i rozproszonym zarządzaniem. Charakter relacji staje się natomiast typowo projektowy - raz jesteś moim partnerem biznesowym, a w innym przedsięwzięciu moim konkurentem. W środowisku takim myśli się nie tylko o swoim interesie, ale też o korzyściach dla całego otoczenia, w którym się funkcjonuje. Jeżeli ono będzie silniejsze, będę miał też większe szanse na własny rozwój.

Taki układ relacji zachodzi w tzw. ekosystemach gospodarczych. Nie są to formalne stowarzyszenia, do których przedsiębiorstwa musiałyby zgłaszać swój akces. Wręcz przeciwnie -

ich siła tkwi w niesformalizowaniu. Stanowią one de facto otwartą przestrzeń, w której poruszają się zarówno firmy, jak i pozostałe elementy otoczenia biznesowego. Są to środowiska, w których każde przedsiębiorstwo, niezależnie od swojej wielkości, może - poprzez wiedzę i relacje - łączyć własne potencjały z różnorodnymi zasobami innych podmiotów. W tym kontekście największą bodaj wartością jest dla nich dostęp do określonych kompetencji. Inwestowanie w ten obszar jest dziś bowiem nie tylko kosztowne, ale i ryzykowne. Nie można mieć

” Konieczne jest pójście w kierunku logiki partnerstwa

pewności, czy umiejętności, które dziś nabędziemy, nie zdezaktualizują się już jutro. Dlatego też zamiast samemu się ich uczyć, często lepiej jest zaangażować wyspecjalizowane w tym kierunku firmy z otoczenia, które mogą uzupełnić występujące braki. W warunkach ekosystemu gospodarczego przedsiębiorcy łatwiej też mogą dogadywać się w kwestii realizacji nowych projektów, gdyż ich ciągłe „zderzanie się” w ramach różnego typu relacji powoduje obniżenie kosztów transakcyjnych. Funkcjonowanie

w takim otoczeniu zwiększa także szybkość reakcji firm na pojawiające się na rynku zdarzenia. W dzisiejszych realiach umiejętność ta często decyduje o „być albo nie być” przedsiębiorstw, w szczególności tych, które konkurują globalnie. Powyższe przykłady pokazują, że ekosystemy gospodarcze mogą na wiele sposobów przyczynić się do efektywniejszego funkcjonowania firm.

Co istotne, będąc częścią takiego środowiska, każde przedsiębiorstwo może czerpać z niego to, co z jego perspektywy jest najbardziej potrzebne w zależności od etapu rozwoju. Przykładowo, młode firmy technologiczne często cierpią na deficyt umiejętności dotyczących kwestii organizacyjnych. Dla nich ekosystem może być miejscem, w którym będą uzyskiwały określoną wiedzę na temat zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki czemu lepiej wykorzystają swoje siły technologiczne. W przypadku nieco większych podmiotów, które posiadają już zaawansowane technologie i dla których rynek polski staje się za mały, ważną zaletą ekosystemu będzie powiązanie z kanałami dystrybucyjnymi oraz kontakty z dużymi firmami bądź przedstawicielstwami zagranicznymi różnego typu instytucji, które mogą im pomóc w ekspansji na rynki międzynarodowe.

Z kolei dużym przedsiębiorstwom najbardziej może zależeć na czerpaniu z wiedzy, technologii, specjalizacji i kompetencji, jakie posiadają mniejsze firmy z ich otoczenia. Działając w ramach

ekosystemu, potentaci chętnie zatem będą otwierali się na mikro- oraz małe przedsiębiorstwa, co w innych warunkach stanowi zazwyczaj duży problem.

Czy w polskiej gospodarce możliwe będzie rozwinięcie takich ekosystemów? Pewne pozytywne symptomy są widoczne już dziś. Najwięcej dzieje się za sprawą młodych przedsiębiorców, którzy są bardziej otwarci i mają inne podejście do gospodarki niż chociażby pokolenie ich rodziców. Myślą oni projektowo i stawiają na elastyczność. Dzięki nim powstają obecnie przestrzenie, w których ścierają się z sobą przedstawiciele m.in. start-upów, uczelni, parków technologicznych czy instytucji finansujących. Również bardziej dojrzałe firmy będą musiały się uczyć „być i żyć” w ekosystemach, aby czerpać w pełni z potencjału generacji „ja”, która jeszcze bardziej niż generacja „Y” jest nastawiona na samorealizację i będzie nasilała kierunek rozwoju gospodarki freelancerskiej opartej na luźniejszych związkach współpracy przy realizacji kolejnych projektów biznesowych. Każda większa jednostka organizacyjna w ramach lokalnych i regionalnych ekosystemów będzie musiała wykazywać swoją atrakcyjność, aby właściwie pozycjonować się wobec potencjalnych pracowników i współpracowników. Rodzi się zatem nowy typ brandingowy skierowany na walkę o dostęp do najlepszych w danej chwili zasobów.

Autor jest prezesem InnoCo, członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

# Otworzyć korporacje na start-upy



FRANCISZEK HUTTEN-CZAPSKI

Szefowie korporacji wiedzą, że technologia nie jest dziś kwestią wyboru, tylko koniecznością. Nie licząc jednak cyfrowych liderów pokroju Google, Facebooka czy Apple, większość z nich nie jest w stanie tworzyć disruptive innovations - rozwiązań, które zmieniają zasady gry, jak choćby AirBnB na rynku hotelarskim czy Uber w świecie taksówek. O tym, że wdrażanie zmian technologicznych pozostaje dla nich dużym wyzwaniem, najlepiej świadczą słowa Sebastiana Klauke, szefa BCG Digital Ventures w Berlinie, który powiedział mi ostatnio, że korporacjom potrzeba średnio sześciu tygodni, żeby zabić nawet najbardziej kreatywny pomysł.

Z czego wynikają trudności? Chyba najlepiej ujął to Steve Jobs w 2007 r., odnosząc się do uważanych wówczas za szczyt techniki smartfonów. Stwierdził: to, że coś jest bardzo zaawansowane technologicznie i złożone, wcale nie znaczy, że ludzie będą chcieli tego używać. A potem zaprezentował iPhone'a - dla użytkownika synonim prostoty.

Uważam, że Polska jest idealnym miejscem, w którym zdolni informatycy i przedsiębiorcy mogliby wypracować rozwiązania dla całego świata. Połączenie biznesu i technologii może uruchomić nowy silnik, który stanie się napędem całej naszej gospodarki. Szkopuł jednak w tym, że przelomowych rozwiązań nie tworzy się „przy okazji”. Jeśli innowacyjność nie jest priorytetem dla właściciela lub prezesa firmy, to szansa, że wykiełkuje w niej rewolucyjny pomysł, jest bliska zera. O tym, jak bardzo przedsiębiorstwo jest nastawione na disruptive innovations, świadczy to, jak wysoko ten temat jest reprezentowany. Tu warto zadać sobie pytanie, czy w zarządach polskich firm są osoby odpowiedzialne za innowacje albo nawet inwestycje w start-upy.

Oprócz samych technologii nowoczesne korporacje potrzebują również start-upowego DNA - zrozumienia specyficznych potrzeb start-upów oraz otwarcia się na nie. Młode firmy technologiczne muszą działać szybko. Dysponują kapitałem w wysokości kilkunastu, czasem kilkudziesięciu tysięcy dolarów. W ich świecie na dziesięć pomysłów udaje się jeden, a jak najszybsze porzucenie tych gorszych jest jedną z najcenniejszych umiejętności. Miejscem ich pracy są kawiarnie, mieszkania albo nawet biurka dzielone z innymi start-upami. Nie stać ich, żeby miesiącami doskonalić produkt. Ale dzięki szybkości zabijają konkurencję.

Dobrym przykładem na to, jak otwierać korporację na rozwijające się firmy technologiczne, jest Ping An, będące chińskim odpowiednikiem naszego PZU. Od kilku lat tworzy ono start-upy, które mają proponować rozwiązania zwiększające ubezpieczycielowi liczbę „pretekstów” do nawiązywania kontaktu z klientami. Jak to wygląda w praktyce? Uruchomiono chociażby internetową giełdę samochodową Hao Che, na której osoby kupujące auto od razu otrzymują ofertę ubezpieczeniową. Utworzono także program lojalnościowy Wan Li, który zrzesza już - bagatela - 200 tys. partnerów. Wszystko to z inicjatywy pracujących dla korporacji start-upów. A przykładów takich działań można w Ping An znaleźć jeszcze przynajmniej kilkadziesiąt.

Autor jest partnerem i dyrektorem zarządzającym The Boston Consulting Group w Polsce



JAROSŁAW MASTALERZ

# Cyfrowa szansa

Cyfrowa rewolucja, zwana potocznie digitalizacją, już od jakiegoś czasu pełną parą wkracza w nasze życie. Dociera do nas za pośrednictwem globalnych marek, takich jak Apple, Google czy Facebook. Wiele polskich przedsiębiorstw postrzega to zjawisko jako trend interesujący, ale mający niewielki wpływ na przyszłość ich lokalnego biznesu. Rewolucja jednak, jak to rewolucje mają w zwyczaju, wcześniej czy później dotrze wszędzie. Stworzy zarówno szanse dla aktywnych i przedsiębiorczych, jak i zagrożenia dla pasywnych i opieszłych. Powstaną nieznanne dotąd zawody, a zniknie kilka starych. Chciałbym zwrócić uwagę na dwa z szerokiej gamy trendów wiążących się z digitalizacją.

Po pierwsze, nowe możliwości przesyłania i przetwarzania danych mogą znaleźć zastosowanie we wszystkich branżach i posłużyć

do zwiększenia atrakcyjności produktów oraz usług. Osobiście wierzę w siłę przykładów, dlatego przedstawię jeden, z którym się ostatnio spotkałem. Dotyczy on produkcji kotłów gazowych do domów jednorodzinnych. Proste urządzenie pobiera dane o pracy kotła, przesyła je online via sieć GSM, a centralny system producenta z dużą dokładnością diagnozuje zbliżającą się usterkę i wysyła montera, nim odczujemy awarię. Spadający koszt technologii, powszechny dostęp do nowoczesnego software'u (często wręcz bezpłatnie dostępnego w formie open source) oraz bezprzewodowego

” Digitalizacja otwiera wielu polskim produktom rynki, do których dotychczas nie miały dostępu

przesyłania danych - ta mieszanina tworzy nowe możliwości w firmach zupełnie niekojarzonych do tej pory z high-tech oraz niedysponujących dużymi budżetami na badania i rozwój. Tym samym cyfrowe innowacje, wcześniej zarezerwowane dla wielkich koncernów, stają się realną opcją dla średnich polskich firm produkcyjnych czy usługowych.

Po drugie, zmienia się układ sił w dystrybucji i reklamie. Sprzedaż przez internet rośnie pewnie wolniej, niż pierwotnie zakładano, ale za to systematycznie i konsekwentnie. Co więcej, zaczyna coraz mocniej wkraczać do kategorii produktowych, które uznano za stracone. Przykładem jest tu choćby branża obuwnicza - kto by się spodziewał, że można kupić buty bez ich mierzenia? Powoli, lecz systematycznie, firmy przenoszą swój model zakupów na internetowe platformy i jest to trend, który dotyczy zarówno sprzedaży detalicznej, jak i podwykonawstwa.

Kończy się dotychczasowy model reklamy, oparty na wysokobudżetowych kampaniach skupionych na telewizji. Dziś gracie pokroju Amazona, AppleStore czy Google Play otwierają swoim partnerom możliwość dystrybucji towarów i usług na rynkach globalnych. Oczywiście wymaga to zbudowania nowego modelu współpracy, bo e-commerce -

podobnie jak kiedyś supermarkety - zmusza firmy do odpowiedniego dostosowania swojej funkcjonowania, organizacji logistyki, obsługi klientów i kontrahentów. Model dystrybucji i reklamy w świecie digital będzie dawał małym i średnim przedsiębiorstwom nowe szanse na konkurowanie z wielkimi koncernami. O ile oczywiście firmy te będą potrafiły zrozumieć i dostosować się do funkcjonowania dużych platform dystrybucji e-commerce, promować się poprzez jakość i multiplikowane przez media społecznościowe polecenia zadowolonych klientów, a także dostosować się technologicznie. Widzimy już pierwszych „czempionów”, którzy wybudowali się z Allegro. Nadal jest ich jednak zbyt mało. Przede wszystkim w większym stopniu musimy wykorzystywać możliwości eksportu. Jeden „Wiedźmin” wiosny nie czyni, ale pokazuje, że można. W Polsce mamy masę znakomitych produktów, które często nie były się w stanie przebić na innych rynkach ze względu na brak możliwości zorganizowania sieci dystrybucji czy barierę wysokich kosztów reklamowych. Teraz pojawia się nowa szansa.

Autor jest wiceprezesem mBanku SA

STEFAN DUNIN-  
WĄSOWICZ

# Upodmiotowić pracowników

• ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



Jedną z recept na utrzymanie przemysłu w Polsce oraz na zwiększenie jego produktywności jest stworzenie warunków do budowania podmiotowości pracowników. Powinni mieć oni poczucie tożsamości i związku z organizacją, w której pracują, a także świadomość, że są dla firmy ważni. Transformacja taka do pewnego stopnia może zostać dokonana wewnątrz przedsiębiorstw, np. poprzez zmianę kultury organizacyjno-zarządczej czy modyfikację systemów motywacyjnych. Z moich spostrzeżeń wynika, że zaczynają już one powoli następować – pewne pozytywne wzorce są do naszych firm kolportowane, m.in. dzięki praktykom menedżerskim osiedlającym się w Polsce zagranicznych firm. Proces ten jest szczególnie istotny, gdy ma się na uwadze młode pokolenie, które coraz mocniej puka do drzwi przedsiębiorstw. Wychowane ono zostało w dobie nowoczesnych technologii, zna swoją wartość i oczekuje od pracodawcy należytego traktowania. Uchrońmy je od ryzyka zetknięcia się z postfowalwarczną strukturą naszych organizacji.

Same zmiany wewnątrz firm to jednak za mało. Głęboka i trwała transformacja charakteru tzw. relacji przemysłowych, a więc stosunków pomiędzy zarządzającym a pracownikiem, nie będzie możliwa bez zmian w prawie. Podstawą obowiązujących dziś w Polsce przepisów są uwarunkowania z początku lat 90. ubiegłego stulecia. W ówczesnej sytuacji dominował strach przed masowymi zwolnieniami i – generalnie – profilaktyka łagodzenia skutków transformacji. Dlatego też zbudowany wówczas system prawny oparty został na ochronnej relacji zbiorowej. Tym samym jednak zdejmował on z pracownika to, co dziś stanowi jego szczególną wartość – podmiotowość. Rozwiązania te nie przystają do dzisiejszych realiów – w ciągu ostatniego 25-lecia w polskiej gospodarce wykreował się bardzo silny sektor przedsiębiorstw, który jest w stanie wchłonąć szeroką rzeszę osób szukających pracy. W chwili tworzenia przepisów takiego komfortu jeszcze nie było. Powielanie starych schematów, podtrzymywanie przez zbędne regulacje, hamuje dziś rozwój funkcjonujących w Polsce firm, uniemożliwiając im elastyczne reagowanie na sytuację rynkową.

Obecna podstawa prawna zbudowała pewne szkodliwe dla naszej współczesnej gospodarki odruchy, które należy porzucić. Z jednej strony kreuje ona

poczucie winy u pracodawcy, który zatrudniając pracownika, od samego początku niepokoi się tym, co nastąpi, gdy będzie chciał zakończyć z nim współpracę. Z drugiej natomiast wytworzył się swego rodzaju bufor bezpieczeństwa – zatrudniony ma świadomość, że szefowi nie będzie łatwo się z nim rozstać. Dzisiejsze prawo – za pomocą chociażby znacznej ilości tzw. przywróceń do pracy, które w zdrowej sytuacji nie powinny mieć miejsca – wzmacnia zatem roszczeniową postawę pracownika. Taki związek jest całkowicie bezproduktywny, gdyż korzyści z niego nie odnosi ani pracodawca, dla którego pracownik staje się potencjalnie trudnym do zrzucenia balastem, ani też – nie licząc samej płacy – zatrudniony, który czuje się w firmie uprzedmiotowiony i nie będzie się w niej rozwijał tak, jakby mógł w innych okolicznościach.

Jak dokonać dobrych zmian w prawie? Wbrew pozorom nie jest to aż tak trudne zadanie. Po pierwsze, należy zdjąć z pracodawcy wspomniane już poczucie winy, nie wymagając od niego ekonomicznego uzasadnienia decyzji o zwolnieniu pracownika. W moim odczuciu relacja pracy powstaje wtedy, gdy pracodawca zatrudnia kogoś, gdyż mu ufa, a kończy się wtedy, kiedy przestaje mu ufać. Nie powinna być ona zależna od tak wielu ochronnych instrumentów prawnych, które – często wbrew zasadom rynkowym – sztucznie przedłużają współpracę przełożonego z

niepełniającym oczekiwań pracownikiem. Przy czym nie mam tu oczywiście na myśli okresu wypowiedzenia, do którego zwalniane osoby jak najbardziej powinny mieć prawo. Problem stanowią chociażby obwarowania dotyczące wymaganego obecnie sposobu wręczenia wypowiedzenia. Po drugie, każda forma podejmowanej pracy powinna być źródłem udziału w systemie ubezpieczeń społecznych, budującym przyszłą emeryturę zatrudnionego i jego ochronę społeczną. W nowoczesnym państwie niedopuszczalna jest sytuacja, w której jakkolwiek forma pracy, bez względu na typ, czas czy przedmiot umowy, znajduje się poza tym systemem. Pozwala to na tworzenie nieakceptowalnych, półpańszczyźnianych relacji. Praca na umowach śmieciowych, kiedy to część wynagrodzenia nierzadko otrzymuje się „pod stołem”, wymusza na pracownikach ślepe posłuszeństwo wobec zarządzającego, zabijając w nich wszelką inicjatywę. Ostatnim elementem transformacji jest to, by zatrudniony miał więcej wyborów, jeśli chodzi o formę i wielkość płaconej składki ZUS. Zmiana taka nie byłaby trudna do wprowadzenia pod względem technicznym, a zasadniczo zmieniałaby postawę pracownika. Upodmiotowiłaby go – czułby się on ważniejszy, mając pełną świadomość tego, co wynika z jego pracy. Każdej pracy.

Autor jest prezesem Efekt Technologies, członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

## Eksport strategicznie innowacyjny

MATEUSZ  
MORAWIECKI

Niedawno eksport okazał się najlepszą odpowiedzią na tendencje kryzysowe w polskiej gospodarce. Jednak ograniczanie jego roli do funkcji amortyzatora dekonunktury byłoby niesłuszne. Jest on jedną z naszych głównych szans na mocne i dalekosiężne wejście w globalny rynek. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że silny eksport jest dziś jak nigdy naszą gospodarczą racją stanu. Prym w światowej gospodarce wiodą te kraje, które najwięcej eksportują. To one najlepiej budują swoją pozycję finansową, rozwijają przemysły, umieją być innowacyjne.

Eksport można wspierać pośrednio i bezpośrednio. Ten drugi sposób jest najbardziej oczywisty i poniekąd dość szeroko stosowany. Różnego rodzaju akcje rządowe promujące polski eksport pomagają wychodzić mu na nowe rynki zbytu, co jest szczególnie ważne w sytuacji zmian geopolitycznych wpływających na częste zmiany szlaków eksportowych (vide kierunek wschodni, który dawał eksporterom premię w czasie kryzysu finansowego na Zachodzie, a dziś z powodu geopolitycznych turbulencji musi być zastępowany nowymi rozwiązaniami). Do szerokiego zastosowania są również instrumenty finansowe w rodzaju kredytu eksportowego, trade finance czy wyposażenie przedsiębiorców w kompleksową informację o światowych rynkach w interesujących ich obszarach, na wzór takich, jakie tworzy choćby niemiecki resort gospodarki.

Polski eksport wymaga także, a może przede wszystkim, strategicznej reorientacji. Kilkaset lat temu byliśmy jako kraj gigantem w eksporcie zboża. Nie wyniosło nas to jednak wysoko w obliczu światowych przemian prowadzących do rewolucji przemysłowej. Musimy nadal sprzedawać nasze jabłka i mięso, a także okna i meble, gdzie się da, ale powinniśmy poszerzać swój asortyment. Współczesna struktura eksportu powinna ewoluować w stronę wytwarzania i eksportowania dóbr i usług o wysokiej wartości dodanej, tzn. technologicznie zaawansowanych. W ten sposób strategicznie przesuwamy się w zupełnie inne miejsce w łańcuchu dostaw. Dziś ten wskaźnik jest stosunkowo niewielki w stosunku do naszego potencjału.

Podstawową przesłanką sukcesu takiej strategii jest wysoki poziom wykształcenia polskiego społeczeństwa. Potencjał ten będzie wzmocniony przez tworzenie mechanizmów wymiany i współpracy między odpowiednio sprofilowaną edukacją i nauką a biznesem. Do tego konieczne są działania wspierające, czyli zachęty dla przedsiębiorców do inwestowania w badania i rozwój. Inwestycje w nowoczesne technologie i rozwój polskiej myśli technicznej to w istocie forma pośredniego wsparcia eksportu. Widać to na przykładzie wysp nowego polskiego przemysłu, takiego jak stoczniowy, kolejowy czy związany z produkcją maszyn górniczych. W coraz większym stopniu powinny się tu także pojawiać biotechnologie, „czysta” energetyka itp. Poszerzenie wachlarza polskich specjalizacji eksportowych o sektory „wiedzołchonne” znacząco wzmocni polską gospodarkę. To skuteczna metoda na wybrnięcie z pułapki średnich dochodów, wzmocnienie konkurencyjności i mocniejsze zaznaczenie polskiej obecności w globalnej gospodarce.

Autor jest prezesem Banku Zachodniego WBK SA, wiceprzewodniczącym Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

### Komentarz

## Greckie krzywe zwierciadło

BOGUSŁAW  
CHRABOTA  
redaktor naczelny  
„Rzeczpospolitej”

O tym, jak niesprawiedliwe dla Polski były słowa Bartłomieja Sienkiewicza o „państwie, które nie istnieje”, przekonujemy się dopiero z perspektywy kryzysu w Atenach i potencjalnego Grexitu. Wielka lekcja, jaką właśnie otrzymuje Europa, jest akademickim niemal wykładem na temat niewydolności państwa. Bo to przecież państwo jest odpowiedzialne za budowanie ram prawnych funkcjonowania społeczeństwa i jego gospodarki. W Grecji nie żyją jacyś inni ludzie i nie rządzą reguły jakiejś innej, opacznej ekonomii. Ludzie i gospodarka są tacy jak za kolejnymi granicami. Greckiej tragedii winne są polityka i targane nią państwo. Jakkolwiek absurdalnie by to zabrzmiało, na tym tle Polska wydaje się niemal wzorem sprawności służb fiskalnych. Ma przejrzystą i efektywną administrację oraz honorujących zasady państwa prawa obywateli. Ktoś powie: punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. I będzie miał rację. Grecja z jej nieszczelną fiskalną, obszarami „neutralnymi” podatkowo, socjalnym szaleństwem była przypadkiem skrajnym. Dziś to właśnie greckie państwo

musi nadrobić zaległości. Osobiście wierzę, że zadaniu podała.

Kibicuję Grecji, ale też namawiam, by jej przykład był krzywym zwierciadłem, w którym zobaczymy własne skłonności, czające się patologie i problemy. To intelektualne laboratorium, w którym czytelnie widać, jak nie powinno oraz jak powinno zachowywać się państwo. Niech będzie szkołą rzetelności dla rządzących. Punktem odniesienia dla statystyków. Przestroga dla demagogów. Bo brak umiejętności czy chęci wyciągania wniosków z tego przypadku niebezpiecznie zbliży nas do perspektywy podobnej katastrofy.

Żyjemy w czasach społecznej niestabilności. Konsumeryzm rozbudził niespotykane dotąd potrzeby. Globalizacja napędza popyt. Polityka wywołała populistyczne postawy. Populizm polityki próbuje im sprostać. Ktoś musi jednak na tym stracić. Dziś tracą Grecy, jutro, jeśli nie powstrzymamy fali populizmu, stracimy my. Dlatego potrzebne jest mądre i sprawne państwo. Wierzę, że nas na nie stać.



Organizator



Więcej informacji: [www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl),  
[www.obywatelski.natemat.pl](http://www.obywatelski.natemat.pl), [www.facebook.com/kongresobywatelski](http://www.facebook.com/kongresobywatelski) i [www.twitter.com/obywatelski](http://www.twitter.com/obywatelski)  
Zespół redakcyjny: Jan Szomburg, Jan Szomburg Jr, Marcin Wandolowski  
Autor ilustracji: Janusz Kapusta  
Autor portretów: Krzysztof Wieliczko

Partnerem dodatku jest Bank Zachodni WBK

