

Wyjdźmy z bezimiennego rozwoju Polski



ANDRZEJ HALESIAK

*Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych, Bank Pekao S.A.*

Dotychczasowy model konkurencyjności polskiej gospodarki, oparty na niskich kosztach pracy, znajduje się pod coraz większą presją. Wynika ona m.in. z oczekiwanego przez Polaków wzrostu poziomu wynagrodzeń, niekorzystnej sytuacji demograficznej oraz zachodzącej globalnie robotyzacji. Wydaje się, że po 25 latach bycia „bezimiennym” podwykonawcą nadszedł czas, by polskie firmy zaczęły wychodzić z cienia. Można to osiągnąć poprzez ekspansję w te obszary łańcucha tworzenia wartości, które są oparte na wiedzy i kreatywności. Aby awans ten mógł się jednak dokonać, potrzebujemy zmian w naszym podejściu i mentalności.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.

Jak przez ostatnie 25 lat wyglądał model rozwoju polskiej gospodarki?

Opierał się on na trzech zasadniczych filarach, dość klasycznych, biorąc pod uwagę globalne doświadczenia rozwojowe. Pierwszym było uzyskiwanie wyższej produktywności gospodarki poprzez relokację zasobów, głównie z rolnictwa do działalności przemysłowej i usług. Jako że rolnictwo charakteryzuje się zazwyczaj najniższym poziomem produktywności, proste przemieszczanie osób pracujących powodowało jej wzrost. Drugi filar to rozwój oparty na imitacji zagranicznych rozwiązań. Po 1989 r. uzyskaliśmy dostęp do globalnie oferowanych technologii. Zaczęły one stopniowo napływać do polskiej gospodarki, przyczyniając się do jej modernizacji. Nie tworzyliśmy zbyt wielu rodzimych rozwiązań, bazując głównie na tym, co wcześniej na świecie zostało już wymyślone. Trzecim elementem było konkurencyjne na międzynarodowych rynkach w oparciu o niskie koszty pracy. Przy czym w dużej mierze była to pochodna relatywnej dostępności zasobów pracy na tle dostępności kapitału i wiedzy. Ten charakter konkurencyjności prowadził do pozycjonowania się polskich firm oraz obecnych w naszym kraju inwestorów zagranicznych w określonym fragmencie łańcucha wartości, a mianowicie na etapie *stricte* produkcyjnym. W praktyce często polegało to na tym, że działające w Polsce przedsiębiorstwo wysyłało wytworzony u nas produkt do większego

odbiorcy z Zachodu, który następnie sprzedawał go pod własną marką. Polski wykonawca pozostawał więc z perspektywy końcowego klienta zupełnie bezimienny.

Dlaczego ten model dziś się wyczerpuje?

Przede wszystkim dlatego, że konkurowanie kosztami, a zwłaszcza kosztami pracy, zaczyna w pewnym momencie stawać w sprzeczności z celami społecznymi, związanymi np. z oczekiwaniami dalszego wzrostu dochodów. Pojawia się refleksja, co zrobić, by móc to osiągnąć. Choć oczywiście i w podwykonawstwie, szczególnie zaawansowanym technologicznie, płace mogą być relatywnie wysokie, to jednak we współczesnych gospodarkach duża część wartości związanej z produktem – a w konsekwencji i wynagrodzeń – generowana jest w pozostałych, nieprodukcyjnych, elementach łańcucha wartości. Mam tu na myśli fazę przedprodukcyjną i poprodukcyjną. Ta pierwsza związana jest z wymyślaniem produktów, tworzeniem „instrukcji” dla podwykonawców, budowaniem sieci niezbędnej do tego, by ostatecznie dany produkt powstał. W tej drugiej następuje bezpośrednia interakcja z klientem, co umożliwia tworzenie wartości w oparciu o własną markę. Te dwa ogniwa są w polskiej gospodarce bardzo słabo widoczne.

Dotychczasowy model jest nie do utrzymania również ze względu na sytuację demograficzną. Jeszcze do niedawna z każdym rokiem na rynek pracy napływały szerokie rzesze młodych ludzi, a równocześnie odpływ był ograniczony, gdyż stosunkowo mało osób nabywało prawa emerytalne. Taka sytuacja prowadziła do stałej podaży nowej siły roboczej, co dla pracodawców zawsze jest zjawiskiem korzystnym. To wszystko już się jednak skończyło. W kolejnych latach na rynek pracy będzie wpływać coraz mniej nowych pracowników, z kolei – w efekcie starzenia się społeczeństwa – stosunkowo dużo osób będzie go opuszczało. Prowadzi to do zmiany równowagi, wzrasta siła przetargowa pracowników i można oczekiwać, że wraz z tym narastać będzie presja na wzrost płac.

“ **Kosztowy model konkurowania polskiej gospodarki znalazł się dziś pod ogromną presją. Wynika ona m.in. z oczekiwanego przez Polaków wzrostu poziomu wynagrodzeń, niekorzystnej sytuacji demograficznej oraz zachodzącej globalnie robotyzacji.**

Dochodzi do tego też zachodzący globalnie proces robotyzacji...

Jest to niezwykle istotny czynnik. *Boom* na robotyzację jest w pewnej mierze konsekwencją ogólnoświatowego kryzysu finansowego. Doprowadził on bowiem do wyhamowania wzrostu

globalnego popytu, co przy nadpodaży środków produkcji wymusza procesy proefektywnościowe. Każdy chce produkować jak najtaniej. Nie jest to już jednak dziś jednoznaczne – jak jeszcze nie tak dawno – z przenoszeniem fabryk do Chin czy Wietnamu. W państwach tych płace nieustannie rosną i nie są już tak niskie, jak kiedyś. Poza tym, w sytuacji gdy wszyscy produkują w Chinach, trudno uzyskać w ten sposób przewagę konkurencyjną. Stąd też w XXI wieku obniżanie kosztów pracy będzie się wiązało w dużej mierze z robotyzacją, mechanizacją i automatyzacją procesów. Wynika to z trzech zasadniczych powodów. Po pierwsze, bardzo tani jest kapitał – dzięki niskim stopom procentowym ekonomika nabywania tego typu urządzeń znacząco się poprawiła. Po drugie, rośnie wszechstronność tych rozwiązań. Kiedyś koncentrowały się one w obszarze przemysłu samochodowego i elektroniki, a dziś są znacznie bardziej uniwersalne i można je zastosować w wielu innych dziedzinach, coraz częściej także w usługach. Po trzecie, wraz z ich popularyzacją jednostkowe koszty produkcji maleją i w efekcie stają się one coraz tańsze. Rosnąca popularność automatyki i robotów przemysłowych sprawia, że kryteria lokowania inwestycji ulegają w wielu branżach zmianom. Priorytetem nie jest już znalezienie lokalizacji, w której koszty pracy są najniższe, lecz takiej, gdzie np. ceny energii są niskie, a otoczenie biznesowe jest przyjazne.

Na sposób konkurowania polskiej gospodarki wpływ mają także uwarunkowania międzynarodowe.

To prawda. Do czasu kryzysu finansowego przez wiele lat – zwłaszcza od chwili włączenia Polski w obszar wspólnego, unijnego rynku – byliśmy beneficjentami pogarszającej się konkurencyjności państw południa Europy. Pozwoliły sobie one na niekontrolowany wzrost płac, w czego efekcie część zlokalizowanego tam przemysłu uciekło, m.in. do Polski. W ostatnim czasie możemy jednak zaobserwować przywracanie konkurencyjności w krajach regionu śródziemnomorskiego. Nastąpiły redukcje zatrudnienia, obniżono płace, zwiększono efektywność wielu spośród funkcjonujących tam firm. Częściowo zanikają więc bodźce, by przenieść produkcję np. z Hiszpanii do państw Europy Środkowo-Wschodniej. Naszą odpowiedzią na te procesy powinno być zwiększanie zaawansowania polskiej gospodarki, budowanie przewag innych niż kosztowe.

Co należy przez to rozumieć?

Głównym motorem rozwoju naszej gospodarki powinien być moim zdaniem sektor „handlowalny” (*tradable*) – wytwarzający eksportowalne (podlegające wymianie międzynarodowej) dobra i usługi. W polskich warunkach jest on zdominowany przez przetwórstwo przemysłowe. To ono w największym stopniu determinuje u nas poziom zaawansowania i produktywności pozostałych obszarów gospodarki. Nie wyklucza to oczywiście rozwijania sektora „handlowalnych” usług, trzeba jednak pamiętać o proporcjach. Stanowią one jedynie około 20% naszego eksportu, a za pozostałą, lwią część, odpowiada przemysł. To on powinien być naszą „bazą wyjściową”. Tym bardziej, że w obecnych realiach wiele obszarów, w szczególności outsourcingowych usług biznesowych, jest pochodną działalności przemysłowej. Mówiąc wprost: usługi

rozwijają się tym lepiej i są tym bardziej zaawansowane, im bardziej nowoczesny i zaawansowany jest przemysł. Stały się one w dzisiejszej gospodarce niejako ogniwem całego procesu produkcyjnego. A zatem bez ewolucji polskiego przemysłu w kierunku większego zaawansowania nie rozwiną się też w naszym kraju zaawansowane usługi, dla których II sektor jest naturalnym klientem. Oczywiście, *tradable* mogą być też usługi niezwiązane z działalnością przemysłową, jak np. IT. Jak najbardziej warto je w Polsce rozwijać, jednak trzeba się zastanowić, w jaki sposób. Czy dalej chcemy pozycjonować się jako podwykonawca? Czy nasi świetni programiści mają pisać programy, które pod swoją marką sprzedadzą za granicą światowi potentaci? Czy też może będziemy w stanie wykorzystać polskich informatyków do tworzenia własnych, rozpoznawalnych globalnie produktów i marek?

“ **Głównym motorem rozwoju polskiej gospodarki powinien być sektor *tradable* – wytwarzający eksportowalne dobra i usługi. Jest on w Polsce zdominowany przez przetwórstwo przemysłowe, które w największym stopniu determinuje u nas poziom zaawansowania pozostałych sektorów.**

Gospodarka zaawansowana to gospodarka produktywna, wytwarzająca wyższą wartość dodaną na pracownika. Jak w praktyce moglibyśmy do tego doprowadzić?

Sposobów jest wiele. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: te do zastosowania w obecnej działalności, w ramach tego, co już w naszym kraju jest, oraz wspierające rozwój nowych, zaawansowanych aktywności gospodarczych w Polsce.

Zacznijmy od tych pierwszych...

Jeśli chodzi o pierwszą grupę, jednym z najprostszych sposobów na uzyskanie wyższej produktywności w warunkach wzrostu płac są inwestycje w umaszynowanie. Drugi mechanizm to konsolidacja. Łączenie firm pozwala na uzyskanie synergii – kosztowych i przychodowych – które prowadzą do wyższej produktywności. Kolejne fundamentalne kwestie to ekspansja zagraniczna, a także budowanie większej wartości w oparciu o bardziej złożone produkty własne. Nie da się tego osiągnąć bez zwiększonej obecności w przedprodukcyjnych fazach łańcucha wartości – bez wydatków na badania i rozwój, prac koncepcyjnych itd. Przy czym warto zauważyć, że nie musimy od razu kreować przełomowych rozwiązań czy produktów w rodzaju iPhone’a czy Tesli. Wiele firm na świecie buduje swoją potęgę i wartość

w oparciu o umiejętne modyfikowanie już istniejących produktów. Zauważmy, że nasz udział w globalnej populacji to zaledwie 0,5%. Taki w przybliżeniu jest więc także nasz udział w potencjale intelektualnym świata. Większość wszelakiej wiedzy (biznesowej, technologicznej itd.) powstaje i powstawać będzie poza naszym krajem. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że najlepiej rozwijają się te kraje, które wypracowały efektywne mechanizmy absorbowania globalnie dostępnej wiedzy. My także powinniśmy jak najwięcej czerpać z tego źródła.

Pozostaje jeszcze jedna rzecz, w której cała polska gospodarka nie ma zbyt wielkiego doświadczenia – bezpośredni dostęp do klientów. Tylko w takich relacjach można zdobywać informacje o tym, czego oni tak naprawdę oczekują, uzyskiwać dodatkowe dochody z usług okołosprzedazowych oraz – przede wszystkim – budować własne, rozpoznawalne marki. Jest to inwestycja o wysokiej stopie zwrotu – dobrze kojarzony, rozpoznawalny *brand* przekłada się bowiem na dużo wyższe marże.

Jak wspominałem, sposobów na podniesienie produktywności jest zatem wiele. Każda firma musi samodzielnie zdecydować, jak w jej przypadku najefektywniej będzie można przeprowadzić ten proces. Może zdecydować się na równoczesne działanie w kilku obszarach lub też na swego rodzaju sekwencyjność. Bez podjęcia żadnych działań nasza gospodarka z pewnością pozostanie w miejscu.

“ **Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że najlepiej rozwijają się te kraje, które wypracowały efektywne mechanizmy absorbowania wiedzy dostępnej globalnie. My także powinniśmy jak najwięcej czerpać z tego źródła.**

Wspominał Pan również, że podniesienie produktywności polskiej gospodarki może nastąpić także dzięki wspieraniu rozwoju w naszym kraju nowych, zaawansowanych aktywności gospodarczych...

W każdej gospodarce mamy do czynienia z „wymieraniem” jednych aktywności i pojawianiem się nowych, przy czym ten drugi proces wydaje się być znacznie bardziej wyrafinowany, szczególnie jeśli mówimy o pobudzaniu rozwoju zaawansowanych aktywności. Im bardziej bowiem dana działalność jest złożona, tym większą barierę w jej zaszczepieniu stanowią dwie istotne bariery: informacyjna oraz koordynacji. Wiążą się one z tym, że określona działalność może być w danym kraju profitowa, lecz jeśli ktoś jako pierwszy nie pospaja wszystkich elementów, nie zbuduje bazy poddostawców, nie skoordynuje pewnych procesów itd., to sama z siebie nigdy się nie rozwinie.

Najlepszym przykładem na to, jak działa ten mechanizm w praktyce, był rozwój produkcji telewizorów LCD w Polsce. Bodajże w 2005 r. LG jako pierwsze ogłosiło, że zbuduje w naszym kraju swoją fabrykę. W przeciągu kolejnych 2–3 lat mieliśmy do czynienia z wysypem tego typu inwestycji. Dlaczego tak się stało? Decyzja LG była dla innych firm z branży ważnym sygnałem: „zweryfikowaliśmy, że w Polsce warto prowadzić tego typu działalność”. Co więcej, mogły być one pewne, że wskutek decyzji LG w niedalekiej przyszłości rozwinie się w Polsce wyspecjalizowany ekosystem poddostawców, firm usługowych itp. Dzięki temu raptem w kilka lat produkcja telewizorów LCD osiągnęła poziom ponad 20 mln sztuk, a eksport uzyskał wartość 6 mld euro. Odkrywanie tego, że coś w danym kraju się „opłaca”, nie jest więc wcale takie oczywiste. Można sobie tylko wyobrazić, ile rodzajów produkcji nie pojawiło się w Polsce, bo zabrakło tej pierwszej firmy, pioniera, który pociągnąłby za sobą kolejnych inwestorów oraz rozwój całego ekosystemu.

Istotną sprawą jest w tym kontekście tworzenie bodźców – w tym finansowych – zachęcających do eksperymentowania z nowymi typami aktywności gospodarczej na polskim podwórku. Bierne czekanie i branie tego, „co łaska”, jest w moim odczuciu błędną taktyką.

Swoją rolę ma zatem do odegrania również państwo?

Każdy etap rozwoju gospodarki wymaga nieco innych rozwiązań instytucjonalnych. To, co sprawdzało się przy kosztowym modelu konkurencyjności, rzadko będzie wystarczać, gdy głównym wyzwaniem staje się budowanie gospodarki opartej na wiedzy. Stąd też zmiany w otoczeniu instytucjonalnym są niezwykle istotne. Mam tu na myśli między innymi mechanizmy łączenia biznesu z nauką – tworzenia bodźców łączących te dwa sektory i budujących ich współpracę. Ważne jest też zmniejszanie ciężaru biurokracji, która absorbuje dziś zbyt wiele energii funkcjonujących w Polsce firm. Na nowo przedefiniowany powinien również zostać system stanowienia i egzekwowania prawa. Dobrze, by na znaczeniu zyskały instytucje odpowiedzialne za rzeczywisty dialog społeczny pomiędzy pracownikami, pracodawcami i rządem. A to tylko niektóre z przykładowych działań państwa, które mogą pomóc w dokonaniu tej zmiany. Wdrażanie zupełnie nowego systemu myślenia w otoczeniu instytucjonalnym jest moim zdaniem równie ważne co kwestia zwiększania innowacyjności w sektorze przedsiębiorstw. Co jednak niezwykle istotne, zmiany te powinny być spójne – tworzyć jednorodny system bodźców popychających gospodarkę w określonym kierunku, a jakość nowych rozwiązań (prawa, instytucji) – wysoka. Jeśli te warunki nie są spełnione, wówczas do firm dociera jedynie kakofonia sygnałów, której efektem jest decyzyjny paraliż. Wówczas trudno o wzmożenie procesów inwestycyjnych i modernizacyjnych.

Co nam grozi, jeśli nie dokonamy właściwych zmian?

By to zobrazować, nie trzeba daleko szukać. Wystarczy przyjrzeć się historii krajów takich jak Hiszpania, Portugalia czy Grecja, będących dziś synonimem gospodarczej klęski. W moim przekonaniu jest to związane z tym, że przespały one kluczowy moment zmian strukturalnych w gospodarce. Nie sprostały wyzwaniu budowania większej złożoności. Zamiast

tego wykorzystywały politykę fiskalną i monetarną do stymulowania wzrostu opartego na kredycie. Symptomatyczne w ich sytuacji było to, że wzrost dochodów widoczny przed kryzysem następował w oderwaniu od wzrostu zaawansowania gospodarki. W tej sytuacji kredytowy *boom* mógł zakończyć się tylko wielkim krachem, a załatanie dziury w handlu zmusiło te kraje do najprostszej formy konkurencji poprzez redukcję kosztów pracy.

“ **Bez zmiany modelu konkurencji, przy rosnących kosztach pracy oraz niekorzystnych trendach demograficznych polskiej gospodarki groziłoby powtórzenie doświadczeń Grecji czy Hiszpanii.**

A czy jest Pan w stanie wskazać jakieś pozytywne przykłady modernizacji zagranicznych gospodarek, na których moglibyśmy się wzorować?

Najbardziej spektakularne są z pewnością przykłady azjatyckie: Singapuru, Hongkongu, Tajwanu czy Korei Południowej. Ze względu na inne niż u nas uwarunkowania geopolityczne, ustrojowe czy skalę integracji z gospodarką światową nie są one jednak do powtórzenia w Polsce. Ogromnym wyzwaniem, jakie przed nami stoi, jest zdefiniowanie naszego własnego modelu zmian. Podkreślę tu jednak, że aby to zrobić, potrzebna jest nam zmiana mentalnościowa. Musimy wyjść poza schemat myślenia: „skoro coś przez wiele lat działało, to po co to zmieniać”. Nauczyć się budowania konsensusów, bo bez tego każda zmiana władzy będzie oznaczać odkręcanie tego, co zrobili inni. Z punktu widzenia gospodarki będzie to *de facto* dalsze dreptanie w miejscu. Otwórzmy się też na współpracę firm, bo wiele przełomowych pomysłów rodzi się dziś właśnie na styku różnych produktów i technologii. Jako obywatele zacznijmy natomiast darzyć się większym zaufaniem, bo to podstawa do tego, by coś wspólnie budować.

“ **Potrzebna jest nam zmiana mentalnościowa i odejście od wspierania dotychczasowego modelu konkurencji, do którego tak się przyzwyczailiśmy. Musimy wyjść poza schemat myślenia: „skoro coś przez wiele lat działało, to po co to zmieniać”.**

O autorze

Andrzej Halesiak – ekonomista i menedżer. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego oraz Rady Towarzystwa Ekonomistów Polskich. Pracuje w bankowości, będąc Dyrektorem w Biurze Analiz Ekonomicznych Banku Pekao S.A. Wcześniej wiele lat spędził w consultingu. Karierę zawodową rozpoczął w administracji publicznej (Ministerstwo Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA). Autor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga dedykowanego bieżącym zagadnieniom gospodarczym (<http://andrzejhalesiak.bblog.pl/>).