

Druga transformacja polskiej gospodarki



LUK PALMEN

*Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu InnoCo sp. z o.o.*

Kończy się dziś w Polsce era gospodarki intuicyjnej. W jej miejsce nadchodzi gospodarka bardziej wyrafinowana, przemyślana, której priorytetem będzie podniesienie wartości oraz produktywności polskich przedsiębiorstw oraz wzmocnienie ich pozycji na arenie międzynarodowej. Czy jesteśmy już gotowi na tę zmianę? Co „druga transformacja” naszej gospodarki będzie oznaczała dla tysięcy małych, rozproszonych firm, które przez ostatnie niemal trzy dekady budowały polski sukces gospodarczy?

Tekst został opublikowany w „Rzeczpospolitej” w dniu 11 lipca 2017 r.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.

W jakim miejscu znajduje się dziś polska gospodarka?

Od 1989 r., przez kolejnych prawie 30 lat polska gospodarka przeszła przez transformację i znajduje się dziś w zupełnie innym punkcie, niż na początku tej drogi. Powstało wiele firm, które dobrze wpisały się w nowy gospodarczy krajobraz, Polacy – zarówno przedsiębiorcy, jak i konsumenci – nauczyli się już normalnie w tej gospodarce funkcjonować. To jednak nie koniec zmian. Dziś stoimy przed wyzwaniem kolejnej, drugiej transformacji. Jej celem jest podniesienie wartości oraz produktywności polskich przedsiębiorstw oraz wzmocnienie ich pozycji na arenie międzynarodowej. To także koniec ery tzw. geszeftów – rzemieślniczych warsztatów, prowizorycznych zakładów „w stodołach”, tak charakterystycznych dla polskiej gospodarki lat 90. Ich miejsce już teraz coraz śmielej zajmują przedsiębiorstwa przyszłości, jak m.in. start-upy technologiczne nastawione na zajęcie rynkowych niszy w skali europejskiej oraz globalnej.

O tej polskiej „prowizorce” lat 90. nie można chyba jednak mówić z pogardą, bez szacunku. To w dużej mierze dzięki niej jesteśmy dziś, gdzie jesteśmy i możemy rozpocząć kolejny etap transformacji...

Zgadza się – wchodzimy dziś w kolejną fazę, na którą kilkanaście lat temu nie byliśmy jeszcze gotowi. Kończy się era gospodarki intuicyjnej, a w jej miejsce nadchodzi gospodarka bardziej wyrafinowana, przemyślana. Nie chcę tu absolutnie deprecjonować pierwszego z tych modeli – był on odpowiedni na czasy bezpośrednio po transformacji ustrojowej. Polscy przedsiębiorcy stworzyli od podstaw system bardzo rozproszony oraz elastyczny. Miało to swoje dobre i złe strony. Owo rozproszenie, mierzone bardzo dużą ilością firm mikro i małych, lecz stosunkowo niewielką średnich i dużych, było naszą słabością w kontekście osiągnięcia sukcesów, zaznaczania obecności polskich firm na arenie międzynarodowej. Niewątpliwym atutem takiego układu była jednak umiejętność elastycznego dostosowania się do dynamicznych zmian na rynkach zagranicznych. Najlepszy na to dowód: polskie firmy były w stanie bardzo szybko „pozbiierać się” i przenieść eksport na inne rynki w związku z bojkotem polskich produktów – przede wszystkim z branży tekstylnej oraz spożywczej – przez Rosjan. Wiele przedsiębiorstw wyszło z tej sytuacji silniejszymi, niż były wcześniej.

“ **Kończy się dziś w Polsce era gospodarki intuicyjnej, a w jej miejsce nadchodzi gospodarka bardziej wyrafinowana, przemyślana.**

Z czego wynika obecna presja na profesjonalizowanie polskich przedsiębiorstw?

Powodów jest co najmniej kilka. Istotnym z nich jest z pewnością to, że w relacjach polskich firm z partnerami zagranicznymi, przede wszystkim tymi największymi, korporacyjnymi, wymagają oni stosowania pewnych standardów, sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. Dochodzi do tego znacznie wyższa niż jeszcze kilka lat temu – m.in. za sprawą dostępu do internetu oraz nabycia doświadczenia biznesowego – świadomość nowoczesnych technik i procesów prowadzenia działalności gospodarczej. Wielu przedsiębiorców ma też ambicje do zaistnienia za granicą. Trudno o tym jednak myśleć, bez odpowiedniego „poukładania” własnej firmy.

Jakie zagrożenia niesie ze sobą „druga transformacja” polskiej gospodarki?

Zagrożeniem, którego nie można lekceważyć są sukcesje, zmiana pokoleniowa w polskich firmach powstałych w latach 80. i 90. Wiele z nich nie doinwestowało się, przez co są dziś za małe, aby konkurować na rynku polskim, nie wspominając nawet o zagranicy. Nie osiągnęły efektu skali, nie zoptymalizowały swoich procesów produkcyjnych na czas, nie zdecydowały się też na konsolidację. W związku z tym stoją przed decyzją o zamknięciu działalności, bądź sprzedaży jej po niskiej wartości. Patrząc na sprawę holistycznie, z punktu widzenia polskiej gospodarki, wydaje się, że owo zagrożenie może koniec końców przynieść jednak pozytywne skutki. W kręgach biznesowych panuje przekonanie, że może to być moment „wyczyszczenia” polskiej gospodarki.

Co przez to rozumieć?

W latach 2008–2010 przez światową gospodarkę przetoczył się wielki kryzys finansowy. Nie uderzył on jednak z dużą siłą w Polskę. Odtrąbiono to jako nasz wielki sukces, byliśmy europejską „zieloną wyspą”. Unik przed kryzysem przyniósł też nam jednak za sobą negatywne skutki – rynek nie wyczyścił się i w wielu branżach pozostały na nim np. firmy oferujące za niską cenę produkty *quasi*-jakościowe. W następstwie te przedsiębiorstwa, które dokonały innowacji i siłą rzeczy zaczęły wytwarzać produkty lepsze i droższe, nie były w stanie uzyskać pozycji pozwalającej im na wygenerowanie w odpowiednim czasie zwrotu z inwestycji. W latach 2010–2014 spora część z nich wpadła przez to w tarapaty finansowe. Wtedy też w wielu branżach dało się zaobserwować przyspieszenie procesu konsolidacji. Pewnej grupie firm moment konsolidacji jednak umknął. Dziś są za małe aby skorzystać z efektu skali i zbyt niskospecjalistyczne, by walczyć w niszach rynkowych. Mowa tu o kilkudziesięciu tysiącach podmiotów zatrudniających od kilku do kilkudziesięciu pracowników. Duża część przedsiębiorstw z tej grupy zniknie w ciągu kilku następnych lat – na tym będzie polegał proces „wyczyszczania” polskiej gospodarki.

“ **Pewnej grupie polskich firm umknął moment konsolidacji. Dziś są za małe aby skorzystać z efektu skali i zbyt niskospecjalistyczne, by walczyć w niszach rynkowych. W ciągu kilku następnych lat większość z nich przestanie istnieć.** ”

Owo „wyczyszczanie” – nawet mając na uwadze swoistą poduszkę bezpieczeństwa, jaką tworzy dobrze funkcjonujący dziś rynek pracy i niski poziom bezrobocia – nadal brzmi dość brutalnie. W takich małych firmach pracują przecież setki tysięcy Polaków...

Gdyby spojrzeć na statystyki, w porównaniu ze średnią europejską mamy w naszym kraju do czynienia z nadmiarem mikrofirm oraz deficytem przedsiębiorstw o wielkości zatrudnienia od 50 do 150 osób. A zatem firm posiadających potencjał do stania się w przyszłości silnymi podmiotami, zdolnymi do rozrośnięcia się i ekspansji zagranicznej. Tymczasem przez ostatnich 28 lat był w Polsce kultywowany system, w którym – patrząc przez pryzmat właściwego prowadzenia biznesu i uwzględniania wszystkich jego kosztów – wiele dobrze prosperujących firm nie miałyby prawa racjonalnego bytu, istnienia na rynku.

Jak to?

Spójrzmy chociażby na kwestię wynagrodzeń. W wielu tego typu firmach pracownicy otrzymują pensję w granicach krajowego, ustanowionego prawnie minimum, a resztę dostają „pod

stołem”. Jak to udowodnić? Przyjrzyjmy się obecnym próbom uszczelnienia systemu podatkowego, w efekcie którego wiele przedsiębiorstw jest zmuszonych odchodzić od swojego „tradycyjnego” podejścia do płacenia pensji. W przypadku sporej części z nich okazuje się nagle, że dotychczasowy biznes przestaje być opłacalny. Firmy, których dotychczasowa działalność ocierała się o szarą strefę znikają, a zasoby pracy z tych podmiotów wędrują do przedsiębiorstw skonsolidowanych, posiadających silną pozycję rynkową.

W miastach owszem, ale dokąd pójdą pracować mieszkańcy peryferii, gdy upadnie jeden z nielicznych lokalnych zakładów pracy?

Zgadzam się, że uszczelnienie polityki podatkowej może być najbardziej bolesne z punktu widzenia firm prowadzących swoją działalność na wsiach oraz w małych miasteczkach z dala od wielkich miast. Ich pracownikom znacznie trudniej będzie o znalezienie zatrudnienia na małym, lokalnym rynku pracy. A ludzie ci – z punktu widzenia władzy – stanowią potencjalny elektorat w przyszłych wyborach. Dlatego też sądzę, że nacisk na kontrolę podatkową firm będzie największy w obszarach metropolitalnych, gdzie rynek pracy zapewnia znacznie większą ilość ofert pracy, zupełnie inny poziom bezpieczeństwa. Na terenach peryferyjnych spodziewałbym się, że uszczelnianie polityki podatkowej będzie raczej – ze względów pragmatycznych – prowadzone na „pół gwizdka”.

Rozumiem, że w ramach „drugiej transformacji” część przestrzeni po „wyczyszczonych” przedsiębiorstwach mają zająć profesjonalne polskie start-upy?

To kolejny obszar problemowy, przed jakim stoimy w związku z dalszą transformacją gospodarki. Obserwujemy dziś w Polsce bez wątpienia modę na start-upy. Nie zmienia to jednak faktu, że wiele spośród osób rozpoczynających taki biznes nie ma pojęcia o mechanizmach rynkowych. Tymczasem nie wystarczy mieć technologii, aby stać się innowacją. Nie każda sensowna i sprawna technologia będzie pożądana na rynku.

Czy jednak polskie firmy oraz nasze społeczeństwo będzie w ogóle tworzyło rynek na nowoczesne rozwiązania? Czy to nie za wcześnie? Wszak nasze firmy trudnią się w większości podwykonawstwem, a nasze społeczeństwo nie jest tak zamożne, jak społeczeństwa zachodnie...

Jeśli chcemy stać się krajem innowacyjnych czempionów, musimy budować społeczeństwo otwarte na zakup i testowanie innowacji, czyli społeczeństwo, które jest gotowe sfinansować te testy i akceptować ewentualne porażki. Wcale nie uważam, by Polacy byli na to zbyt biedni – są po prostu bardzo pragmatyczni, dlatego też kupują najczęściej to, co jest najtańsze. Rzadko kiedy dowartościwiają aspekty inne niż czysto funkcjonalne.

“ **Polacy nie są zbyt biedni, by otworzyć się na innowacje – są po prostu bardzo**

pragmatyczni, dlatego też kupują najczęściej to, co jest najtańsze. Rzadko kiedy dowartościowują aspekty inne niż czysto funkcjonalne.

Nie sprzyja to natomiast eksperymentowaniu, które jest nieodłącznym elementem prac nad innowacjami.

Czy gdy Polak będzie miał do wyboru nową, ekologiczną metodę czyszczenia powierzchni, za którą będzie musiał zapłacić 12 zł oraz tradycyjne polskie bądź zagraniczne produkty za 4 zł, to co wybierze? Moim zdaniem większość skorzysta z drugiej opcji. Takiego ducha eksperymentowania, mogącego być podłożem dla innowacji, wśród polskich konsumentów nadal brakuje. Nadzieją jest z pewnością młode pokolenie, które chociażby zna, testuje i kupuje wiele aplikacji mobilnych. Być może ich mentalność będzie już inna niż u osób, które doznały niedostatków w czasach PRL-u.

Nie tylko jednak rynek konsumencki musi być otwarty na eksperymentowanie, by zbudować klimat sprzyjający powstawaniu innowacji. Konieczna jest także otwartość na tworzenie oraz kupowanie nowoczesnych rozwiązań w relacjach B2B...

Często zauważamy niestety, że polskie start-upy posiadające ciekawe technologie napotykać w pewnym momencie na mur podczas negocjacji z dużymi i średnimi firmami. Kwestia relacji, współpracy, zaufania między dużymi i małymi podmiotami to zresztą temat na całą oddzielną dyskusję. Dochodzi do tego, podobnie jak na płaszczyźnie konsumenckiej, niska bariera ryzyka oraz niska chęć eksperymentowania w polskich firmach. W takim otoczeniu naszym start-upom trudno o komercjalizowanie i skalowanie swoich technologii.

Jak rozumiem innowacyjność przedsiębiorstw nie jest jednak celem samym w sobie. Innowacje należy traktować bardziej jako drogę do budowania silniejszej pozycji i zwiększania produktywności polskich firm. Jakie jeszcze drogi prowadzą do wyższej produktywności?

Na pierwszym miejscu wskazałbym odpowiednią mentalność właścicieli firmy. Jeżeli ktoś założył firmę na początku lat 90. i od tego czasu prowadził ją w ten sam sposób, uzyskując co roku stały zysk bez przeprowadzania żadnych istotnych zmian organizacyjnych, to gdy nagle dowie się, że jego firma ma potencjał, by zarabiać kilka razy więcej, lecz trzeba będzie w to włożyć trochę wysiłku, wcale może nie chcieć tego zrobić. Kto bowiem zabroni mu być zadowolonym z tego, co ma obecnie?

Spora część polskich przedsiębiorców buduje też swoje firmy w modelu „Zosi-Samosi”. Chcą mieć wszystko pod swoją kontrolą, mają przeświadczenie, że ich światopogląd jest jedyny

i słuszny, nie są skorzy do wykorzystywania otoczenia – wszystko musi być zrobione *inhouse*. Tymczasem wejście w kolejny etap rozwoju wymaga zazwyczaj zaangażowania innych, nieznanych wcześniej kompetencji oraz podjęcia współpracy z podmiotami działającymi w otoczeniu, a często także decentralizację wielu procesów. To duży szok dla osoby, która przez 15 czy 20 lat wszystko robiła i o wszystkim decydowała sama.

“ **Wejście w kolejny etap rozwoju przedsiębiorstwa wymaga zazwyczaj zaangażowania innych, nieznanych wcześniej kompetencji oraz podjęcia współpracy z podmiotami działającymi w otoczeniu, a często także decentralizację wielu procesów. To duży szok dla przedsiębiorców od lat budujących swoje firmy w modelu „Zosi-Samosi”.**

Barierą wzrostu produktywności wielu polskich firm jest też brak świadomości procesów, które dzieją się wewnątrz organizacji. Przedsiębiorca, który zbudował swój biznes 20-kilka lat temu w modelu, nazwijmy to, intuicyjnym, nie zawsze zna nawet dokładnie strukturę kosztów własnej organizacji. Nie zawsze wie, czy i ile na danej usłudze zarabia, wszystko trafia ostatecznie do jednego „worka”. Jeśli pod koniec roku uzyskuje taki zysk jak w poprzednich latach, to jest zadowolony i nie ma motywacji, by coś zmieniać, by szukać proefektywnościowych rozwiązań.

W jaki sposób w „drugą transformację” polskiej gospodarki wpisuje się obecna polityka gospodarcza prowadzona przez polski rząd?

Dzisiejsza polityka dba o polski interes, co jako bazowa wartość jest rzeczą pozytywną. Ingeruje ona jednak równocześnie w mechanizmy rynkowe, co może mieć negatywne skutki w perspektywie długoterminowej. W moim odczuciu zbyt małą wagę przykładana się do tego, jakie będą konsekwencje tej polityki w horyzoncie 10–15 lat. Wiele obecnych działań polityki gospodarczej ma na celu rozruszanie polskiej gospodarki za pomocą zamówień publicznych, lecz obawiam się, że zbyt mało w tym wszystkim patrzy się przez pryzmat trwałych modeli konsumpcji. Czy strona rynkowa będzie później w stanie wchłonąć to, co zostanie wytworzone w ramach zamówień publicznych przez państwo, jak np. głośne w ostatnim czasie autobusy elektryczne, których produkcji mamy stać się potentatem? Państwo może coś raz, dwa czy pięć razy zamówić. W końcu jednak nadejdzie moment, gdy zamówienia publiczne

się skończą i nastąpi włączenie rynku prywatnego. Czy zastanawiamy się nad tym, czy będzie on generował odpowiedni popyt, czy pobudzeni przez państwo producenci będą mieli gdzie zbywać swoje produkty?

Druga rzecz, że wszystkie podejmowane dziś wobec polskiej gospodarki inicjatywy powinny być jednocześnie korelowane z edukacją młodego pokolenia. Z nastawieniem na pobudzanie ich kreatywności, na zachęcanie do większej odwagi w eksperymentowaniu, na uczenie ponoszenia porażek. To później przełoży się na zachowania tych ludzi w biznesie. Niestety, dziś tego nie da się w Polsce zaobserwować.

Jaki jest obecnie nasz wizerunek gospodarczy w Europie?

Sukces marketingowy opiera się na budowaniu relacji zaufania i otwartości. W gospodarce każde podejście izolacyjne albo szowinistyczne, w postaci np. stawiania wyłącznie na to, co polskie, może się na nas odbić negatywnie. Musimy dbać o to, żeby w komunikatach na zewnątrz utrzymywać otwartość na różnorodność. Nasza gospodarka będzie dojrzała w momencie, kiedy tę różnorodność – będąca „mieszkanką”, jaką dziś w Polsce zresztą mamy – będziemy akceptowali. Przy obecnej retoryce polityki gospodarczej nie jest jednak ona do końca tolerowana. Mówienie, że tylko to, co polskie jest dobre prowadzi ostatecznie do naszego negatywnego odbioru za granicą.

O autorze

Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. W 1994 roku ukończył kierunek zarządzania w biznesie i ekonomii w Limburgii, a w 1995 roku podyplomowe studia z zakresu polityki międzynarodowej w Antwerpii, Belgia. W 2000 roku przeprowadził się do Polski. W kolejnych latach był menedżerem projektów o tematyce: zarządzania MŚP, innowacji, rozwoju technologii oraz zarządzania klastrami. W tych zakresach prowadził liczne konferencje, seminaria i warsztaty. Opracowuje modele systemowego postępowania, jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii i klastrów oraz wspiera powstawanie nowych inwestycji. W 2007 roku współtworzył InnoCo sp. z o.o. i jest prezesem zarządu spółki. Prowadzi usługi konsultingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami. Bierze udział w debatach o gospodarce Polski i inspirowanie do podejmowania wspólnych działań rozwojowych.