

DRUGA TRANSFORMACJA POLSKIEJ GOSPODARKI



Po XII Kongresie Obywatelskim

Wolność i Solidarność nr 80



Luk Palmen
Prezes Zarządu
InnoCo

Kończy się dziś w Polsce era gospodarki intuicyjnej, a w jej miejsce nadchodzi gospodarka bardziej wyrafinowana, przemyślana, której priorytetem będzie podniesienie wartości oraz produktywności polskich przedsiębiorstw oraz wzmocnienie ich pozycji na arenie międzynarodowej.



Witold Radwański
Prezes Zarządu
Krokus Private
Equity

Mamy dziś w Polsce bardzo dużo małych firm, bardzo mało dużych firm oraz niezbyt wiele firm średniej wielkości. Mając na uwadze realia konkurencyjności na zglobalizowanym rynku, kluczowym wyzwaniem stojącym przed polskimi przedsiębiorstwami w najbliższych latach wydaje się ich scale-up.



Andrzej Halesiak
Dyrektor Biura
Analiz Ekonomicznych
Bank Pekao S.A.

W dzisiejszym świecie kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej stają się nie zasoby naturalne, nie kapitał finansowy, ale zakumulowany w danym kraju kapitał ludzki w połączeniu z umiejętnością jego efektywnego wykorzystania.



Bogdan Rogala
Prezes Zarządu
Philips Lighting
Poland

Podmioty funkcjonujące w ekosystemie ściągają się ze sobą nie tylko przy okazji zawierania transakcji, lecz są w stałym kontakcie, mogą wspólnie podejmować inicjatywy i prowadzić projekty – nie tylko formalne, ale też i luźne, mniej lub bardziej zadaniowe.



Druga transformacja polskiej gospodarki

Po XII Kongresie Obywatelskim



GDAŃSK 2018

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 80

© 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 merytoryczna: JAN SZOMBURG JR., MARCIN WANDAŁOWSKI

Redakcja serii: JAN SZOMBURG
Redakcja językowa: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA, ANNA ROMAN
Projekt okładki: BEATA PODWOJSKA

ISBN 978-83-7615-143-4

CIP – Biblioteka Narodowa
Druga transformacja polskiej gospodarki : po XII
Kongresie Obywatelskim / [redakcja merytoryczna
Jan Szomburg Jr., Marcin Wandałowski ; Kongres
Obywatelski]. – Gdańsk : Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową, 2018. - (Wolność i Solidarność
; nr 80)

Spis treści

- 5 Jan Szomburg Jr., Marcin Wandałowski
Wstęp
- 9 Luk Palmen
Dlaczego potrzebujemy drugiej transformacji polskiej gospodarki i na czym powinna ona polegać?
- 17 Witold Radwański
Polskie przedsiębiorstwa u progu drugiej transformacji – potrzeba scale-up
- 25 Andrzej Halesiak
Postawmy na jakość firm, nie ich ilość, czyli selekcja jest potrzebna
- 33 Bogdan Rogala
Od podejścia transakcyjnego do relacyjno-partnerskiego
- 39 Adam Czyżewski
Koncerny i MŚP – kto jest komu bardziej potrzebny?
- 45 Patryk Smok
Korporacje międzynarodowe źródłem nowoczesnych polskich firm?
- 53 Jan Filip Stańko
Kierunek – Polska 4.0
- 59 Jacek Kajut
Jak wygrywać w zglobalizowanym świecie?
- 69 Stefan Dunin-Wąsowicz
Reindustrializacja – czy tędy droga?

Od 1989 roku przez kolejnych prawie 30 lat polska gospodarka przeszła głęboką transformację. Polscy przedsiębiorcy stworzyli od podstaw bardzo rozproszony oraz elastyczny system. Owo rozproszenie, mierzone bardzo dużą liczbą firm mikro- i małych, lecz stosunkowo niewielką średnich i dużych, pozwoliło na skuteczne zagospodarowanie naszego krajowego, raczkującego jeszcze rynku. Stało się ono jednak równocześnie naszą słabością w kontekście osiągania sukcesów i zaznaczania obecności polskich firm na arenie międzynarodowej. Dziś nadszedł czas na kolejny etap rozwoju.

Stoimy obecnie przed wyzwaniem kolejnej, drugiej transformacji polskiej gospodarki. Jej cele to podniesienie wartości oraz produktywności polskich przedsiębiorstw oraz wzmocnienie ich pozycji na arenie międzynarodowej. Wiąże się to także z końcem gospodarki opartej na prostej przedsiębiorczości i taniej sile roboczej, tak charakterystycznej dla lat dziewięćdziesiątych.

Druga transformacja polskiej gospodarki stanowi szansę na przełamanie jej dualnego charakteru. Z jednej strony mamy w Polsce spory fragment gospodarki nowoczesnej, włączonej w światowe sieci handlowe, zorientowanej proeksportowo. Jest to jednak segment oparty głównie na kapitale zagranicznym. Z drugiej zaś strony naszą schedą po latach dziewięćdziesiątych jest fragment gospodarki zorientowanej do wewnątrz, dość zacofanej pod względem technologicznym i organizacyjnym, oparty na małych i średnich polskich firmach.

Polska gospodarka potrzebuje balansu – zrównoważenia filaru zagranicznego i polskiego. Najwyższy czas, by nasze rodzime małe i średnie przedsiębiorstwa przestały być jedynie pewnym uzupełnieniem działających w Polsce zachodnich korporacji, a stały się „równorzędnym” elementem gospodarczej układanki. Już teraz można znaleźć wiele przykładów wskazujących na to, że jest to możliwe.

Przewyciężenie istniejącego dualizmu będzie kolejnym etapem na drodze do dojrzałości polskiej gospodarki. Musi ona przejść swoją „drugą transformację”. Na czym będzie polegał ten proces? Jakie będą jego kluczowe elementy? Kto będzie podlegał transformacji? Co będzie ona oznaczała dla tysięcy małych, rozproszonych firm, które przez ostatnie dekady budowały polski sukces gospodarczy?



LUK PALMEN

jest z pochodzenia Belgiem; w 2000 roku przeprowadził się do Polski. W kolejnych latach był menedżerem projektów w zakresie: zarządzania MŚP, innowacji, rozwoju technologii oraz zarządzania klastrami. Obecnie jest prezesem firmy InnoCo Team, świadczącej usługi konsultingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Dlaczego potrzebujemy drugiej transformacji polskiej gospodarki i na czym powinna ona polegać?

Rozmowa z Lukiem Palmenem

Kończy się dziś w Polsce era gospodarki intuicyjnej. W jej miejsce nadchodzi gospodarka bardziej wyrafinowana, przemysłana, 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?

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 nisz 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 osiągania sukcesów, zaznaczania obecności polskich firm na arenie międzynarodowej. Niewątpliwym atutem takiego układu była jednak umiejętność elastycznego dostosowania się do dynamicznych zmian na

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

rynkach zagranicznych. Najlepszy na to dowód: polskie firmy były w stanie bardzo szybko „pozierać się” i prze-

nieść 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.

Z czego wynika obecna presja na sprofesjonalizowanie 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. Wiele 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. Odrąbiono 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 „wyczyszczenia” 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 „wyczyszczenie” – 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 kulturowany system, w którym – patrząc przez pryzmat właściwego prowadzenia biznesu

i uwzględniania wszystkich jego kosztów – wiele dobrze prosperujących firm nie miałoby 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 pójść 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 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.

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 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.

Barierą wzrostu produktywności wielu polskich firm jest też brak świadomości procesów, które dzieją się wewnątrz organizacji. Przedsiębiorca, który zbudował

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”.

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 po-

przednich 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 przykładu 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 „mieszanką”, 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.



WITOLD RADWAŃSKI

jest współwłaścicielem i Prezesem Krokus Private Equity Sp. z o.o., lidera na polskim rynku transakcji private equity o wartości do 10 mln euro. Spółka od kilkunastu lat realizuje inwestycje w polskie przedsiębiorstwa prywatne, a następnie wraz z ich akcjonariuszami i zarządami współpracuje przy zwiększaniu ich wartości. Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. W latach 1991–1992 był doradcą ministra finansów. Posiada dyplom magistra School of Advanced International Studies John Hopkins University oraz dyplom University of Sussex w Wielkiej Brytanii.

Polskie przedsiębiorstwa u progu drugiej transformacji – potrzeba scale-up

Rozmowa z Witoldem Radwańskim

Bazując na informacjach pojawiających się w debacie publicznej, można pomyśleć, że dalszy rozwój polskiej gospodarki będzie zależał w głównej mierze od sukcesów rodzimych start-upów. Owszem, stają się one coraz ważniejszym ogniwem obecnej układanki gospodarczej, jednak patrząc w skali makro, nie należy przeceniać ich roli i możliwości. Mając na uwadze realia konkurencji na zglobalizowanym rynku, kluczowym wyzwaniem stojącym przed polskimi przedsiębiorstwami w najbliższych latach wydaje się dziś raczej ich scale-up. Dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie mógł już bowiem opierać się głównie na rzeszy małych firm, tak jak to było w poprzednich latach – tylko większe polskie podmioty będą mogły sprostać konkurencji i, poprzez osiągnięcie ekonomii skali oraz siły przebicia, wchodzić na nowe rynki czy z powodzeniem wprowadzać innowacje.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Jak obecnie wygląda krajobraz polskiego rynku przedsiębiorstw prywatnych?

Mówiąc najprościej, mamy w Polsce bardzo dużo małych firm, bardzo mało dużych firm oraz niezbyt wiele firm średniej wielkości. Jedynie 30 tys. polskich przedsiębiorstw zatrudnia pomiędzy 50 a 250 pracowników, tylko około 5 tys. firm zatrudnia więcej niż 250 osób. Oczywiście, firm większych zawsze będzie w gospodarce mniej niż firm mniejszych, jednak w skali innych porównywalnych gospodarek udział tych dużych jest w Polsce relatywnie niewielki. Żeby to lepiej zobrazować, posłużę się przykładem polskiej branży meblarskiej. Jej roczna wartość produkcji oscyluje w granicach 40 mld zł, co sprawia, że nasz kraj można

uznać za europejską superpotęgę. W całej Polsce w branży tej funkcjonuje około 26 tys. firm produkcyjnych – to bardzo dużo, choć oczywiście wiele z nich to małe, garażowe zakłady stolarskie. Spośród tej liczby tylko niespełna 100 firm zatrudnia więcej niż 250 osób – w tym tkwi problem.

Dlaczego, Pana zdaniem, taki stan jest zły, niesprzyjający dalszemu rozwojowi polskiej gospodarki?

Niewątpliwie gospodarka oparta na modelu dużej rozproszonej populacji małych firm ma swoje zalety. MŚP w gospodarce wolnorynkowej są jednym z głównych filarów jej rozwoju. Małe firmy skuteczniej dostosowują się do zmieniających rzeczywistości rynkowych – w trudnych czasach szybciej potrafią się zrestrukturyzować, a w czasach dobrej koniunktury odbijają się prężniej niż duże firmy. Dlatego ich rozwój jest niezwykle ważny. Jednak we współczesnych realiach zglobalizowanego świata, w którym rywalizują ze sobą potężne organizacje międzynarodowe, tylko większe polskie firmy będą mogły pozostać konkurencyjne, zwiększając swoją siłę przebicia, osiągać ekonomię skali, wchodzić na nowe rynki, a także wprowadzać z powodzeniem innowacje. Uważam, że po 30 latach od transformacji ustrojowej dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie się mógł już opierać na mikro- oraz małych firmach, tak jak to było w ostatnich dekadach.

Przy okazji warto zastanowić się, jakiej jakości są – z biznesowego punktu widzenia – nasze małe i średnie firmy. Jaki procent ma perspektywy przebicia się na wyższy poziom w przyszłości, ugruntowania swojej pozycji na rynkach i dalszego rozwoju? Według danych Eurostatu polskie MŚP są generalnie mniej efektywne niż ich zachodnie. Cechują się one również niższym niż w krajach Unii Europejskiej udziałem w tworzeniu wartości dodanej brutto. Dlatego musimy liczyć się z tym, że grupa najbardziej rojących spośród nich nie jest bardzo liczna. Korzystając z analiz Krokus PE oraz wieloletnich doświadczeń w inwestowaniu w MŚP, można dojść do wniosku, że spośród 30 tys. małych i średnich firm wymienionych wyżej około 25% (czyli 6-7 tys.) posiada odpowiednie cechy do osiągnięcia przełomowego sukcesu, takie jak: znakomitej jakości oferta produktowa, wysokie kompetencje zarządcze, perspektywiczna strategia rozwoju itp.

Czy motorami napędowymi polskiej gospodarki, zwiększającymi przy okazji jej innowacyjność, mogą być w najbliższych latach młode firmy technologiczne, start-upy?

Mamy w Polsce dużo talentu innowacyjnego. Widać też, że ekosystem, który ma służyć wsparciu rozwoju innowacyjnej gospodarki, bardzo się poprawia. Mam tu

na myśli nie tylko profesjonalne wsparcie kierowane do przedsiębiorstw, ale też możliwości kapitałowe dla finansowania rozwoju innowacji. Kiedyś mówiło się, że nie ma pieniędzy na rozwój – teraz tego kapitału jest dużo, nawet bardzo dużo. Pod patronatem rządu, z licznymi programami wsparcia innowacyjności, wokół segmentu start-upów panuje też generalnie dobra, pozytywna atmosfera. Stąd też możemy się spodziewać, że obszar ten będzie się w najbliższych latach bardzo dynamicznie rozwijał.

Niemniej jednak nie zmienia to faktu, że segment ten jest dziś w pewnym sensie „przegrzany”. Na pewno jest już dziś do niego kierowane więcej kapitału, niż jest on w stanie zaabsorbować. Zatem musimy liczyć się z tym, że wiele pieniędzy zostanie źle wydanych, źle zainwestowanych. Oczywiście – z tej „masy” wyłoni się też pewna grupa firm, które odniosą sukces, być może nawet globalny. Nawet jeśli tak się stanie, z punktu widzenia całej polskiej gospodarki będzie to jednak za mało. Start-upy, młode firmy innowacyjne nie udźwigną bowiem rozwoju całej polskiej gospodarki na swoich barkach. Warto więc moim zdaniem skupić się na innych istotnych zjawiskach, które mogą w liczącej się skali doprowadzić do awansu polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych łańcuchach wartości i tym samym wzmocnić naszą gospodarkę.

Na jakich obszarach warto zatem skupić myślenie rozwojowe o polskich przedsiębiorstwach?

Uważam, że warto wziąć pod uwagę cztery kluczowe trendy, które w horyzoncie najbliższych 10 lat będą wpływały na strukturę, siłę i jakość polskich przedsiębiorstw prywatnych w sposób szczególny.

Pierwszym z nich jest szeroka, głęboka i kompleksowa modernizacja, wynikająca z dojrzewania polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele spośród podmiotów, które powstały w pierwszych latach transformacji, prężnie się rozwinęły i odniosły sukces, w tym momencie dochodzi do nowego etapu, w którym musi dokonać pewnej metamorfozy. Polegać ona będzie m.in. na gruntowej przebudowie sposobu działania. To oznacza konieczność profesjonalizacji organizacyjnej – przejścia od modelu „właściciela-zarządcy” do modelu korporacji, która ma swoją skalę, strukturę wewnętrzną, systemy zarządzania, instrumenty finansowe itd. Inny wymiar tej przemiany to przejście od modelu tzw. niskich kosztów na poziom

Wiele spośród podmiotów, które powstały w latach 90., prężnie się rozwinęły i odniosły sukces, w tym momencie dochodzi do nowego etapu, w którym musi dokonać pewnej metamorfozy. Polegać ona będzie m.in. na gruntownej profesjonalizacji sposobu działania.

wyższej wartości dodanej. Będzie to wymagało od zarządów trafnych analiz i odważnych decyzji strategicznych oraz znaczących nakładów kapitałowych. Mam tu na myśli zarówno inwestycje twarde, jak np. budowanie nowoczesnych zakładów, modernizacje linii produkcyjnych, nowe innowacyjne produkty i usługi, zmiany technologiczne, robotyzacja i wdrożenie sztucznej inteligencji, jak i te nieco bardziej miękkie – wprowadzanie nowych modeli biznesowych czy strategii marketingu, sprzedaży i ekspansji zagranicznej. Przejście przez tę fazę będzie kluczowe dla zwiększenia pozycji konkurencyjnej firm w przyszłości.

Jakie są kolejne kluczowe trendy?

Drugi trend to konsolidacja sfragmentaryzowanych rynków, na których funkcjonuje w Polsce zbyt dużo małych firm. Są one dziś za małe, by utrzymać swoją konkurencyjność, zwłaszcza kiedy w wielu branżach dynamika rozwoju rynku spowalnia. Skończyły się czasy, gdy jakiś segment rozwijał się w tempie 8–9%. Dziś – z wyjątkiem najnowocześniejszych obszarów gospodarki – wzrost ten oscyluje w granicach 2–5%. W takich warunkach efektywniejszy sposób na dalszy rozwój to przejęcie konkurenta i konsolidacja. Prężniejsze, silniejsze, lepiej zarządzane organizacje będą przejmowały te słabsze. W najbliższych latach będziemy świadkami ogromnej fali fuzji i przejęć w Polsce, w efekcie której zmniejszy się liczba firm ogółem, jednak w ich miejsce pojawią się większe, jeśli chodzi o skalę i lepsze, jeśli chodzi o jakość przedsiębiorstwa.

Nie ma ryzyka, że konsolidowanie firm doprowadzi do powstania trudnych do późniejszego przełamania monopolii?

Nie, bowiem stopień koncentracji będzie u nas jeszcze przez długi czas względnie niski. Szczególnie że trzecie zjawisko, które chciałem przywołać, jest w istocie odwróceniem konsolidacji – dekoncentracją branż i rynków, które są obecnie mocno zdominowane przez kilku graczy. Spodziewam się, że w najbliższych latach nastąpią procesy dekonsolidacyjne, w ramach których duże grupy kapitałowe będą się reorganizowały i zmieniały swoje strategie, pozbywając się aktywów, które uznają za niepotrzebne. Odbyna się to już teraz, choć raczej wśród zagranicznych inwestorów, którzy weszli do Polski w poprzednich latach. Nie tyle wycofują się oni z naszego kraju, co z niektórych branż czy linii produktów. Tworzy to rynek wtórny, tzw. spin-offów, stwarzając okazję dla polskich podmiotów czy menedżerów do dokonania wykupu tych aktywów. Poprzez dekonsolidację skoncentrowanych segmentów rynków powstanie więc dużo nowych, niezależnych polskich firm, które były wcześniej dywizjami w większych koncernach.

Co jest natomiast ostatnim, czwartym ogniwem przemian?

Czwarte ważne zjawisko, które będzie dotyczyło segmentu polskich przedsiębiorstw prywatnych, to trend sukcesji. Mamy dziś w Polsce całe pokolenie przedsiębiorstw wchodzących w etap, w którym ich właściciele, osiągnąwszy pewien wiek, nie chcą już dalej prowadzić biznesu. Mogą więc albo sprzedać swoją firmę, albo przekazać ją dzieciom. Badania wskazują na to, że niewielka część dzieci przedsiębiorców wyraża chęć kontynuowania dzieła rodziców, a większość z tych, którzy odziedziczyli „gen przedsiębiorczości”, woli rozwijać swoją karierę w biznesie, ale innego typu. Dobrym tego przykładem jest Sebastian Kulczyk, który nie idzie drogą ojca, lecz realizuje wiele własnych przedsięwzięć. Takie podejście występuje coraz częściej. Oznacza to, że następne pokolenie w dość małym stopniu będzie przejmować stery po rodzicach. W efekcie cała rzesza polskich firm rodzinnych będzie musiała oddać się w inne ręce. Spowoduje to zmianę struktur właścicielskich w tych firmach. Być może wejdą tam inwestorzy branżowi lub finansowi, być może będą następowały wykupy menedżerskie. Należy się jednak spodziewać, że w świecie rodzinnych firm nastąpią duże zmiany.

Rozwoju polskich start-upów technologicznych nie można postawić na równi z czterema wymienionymi przez Pana trendami?

Być może można go uznać za piąty filar przemiany polskiej gospodarki, jednak na pewno nie należy go traktować jako najważniejszy. Obecnie o start-upach bardzo dużo się mówi, jednak warto mieć po prostu na uwadze, że nie jest to jedyna rzecz, jaka dzieje się w gospodarce i że z pewnością mamy do czynienia z bardziej istotnymi zjawiskami.

Czy sądzi Pan, że „druga transformacja polskiej gospodarki” skutkująca powstaniem większej liczby prężnych firm średniej i dużej wielkości stworzy większy popyt dla działalności innowacyjnej realizowanej przez start-upy?

Na pewno będzie to pewnego rodzaju koło zamachowe, ciągnące polskie start-upy do góry. Przede wszystkim należy jednak zauważyć, że istotniejszym przedmiotem „drugiej transformacji” będzie wiele już istniejących małych i średnich firm, które same w sobie są często bardzo innowacyjne. To one będą budowały innowacyjność polskiej gospodarki. Ze względu na to, że osiągnęły już pewną skalę działalności, procesy innowacyjne zachodzące w tych organizacjach będą bardziej efektywne niż u nowo powstających podmiotów. Wszelkie statystyki pokazują, że w ciągu pierwszych dwóch lat ponad połowa start-upów upada. To się dzieje, bowiem młode firmy technologiczne zazwyczaj od zera muszą budować

swoją pozycję na rynku z nieznanym produktem czy z nową usługą. Muszą wyjść na rynek bez własnego zaplecza dystrybucyjnego, a do tego muszą się zmagać z bankami o finansowanie działalności, czy też z naszym nadregulowanym biu-

Z natury rzeczy innowacje w istniejących, dobrze prosperujących firmach są o wiele bardziej efektywne od innowacji start-upowych.

rokratyzmem. To niezwykle trudne wyzwanie dla nawet najbardziej utalentowanych początkujących biznesmenów. Innowacja wdrożona w już

ustabilizowanej firmie – nawet małej – która posiada swój rynek zbytu, rozpoznawalną markę, strukturę dystrybucji i sprzedaży itd., jest o wiele bardziej skuteczna. Od razu przekłada się na sprzedaż i szybszą komercjalizację. Z natury rzeczy innowacje w istniejących, dobrze prosperujących firmach są o wiele bardziej efektywne od innowacji start-upowych.



ANDRZEJ HALESIAK

jest ekonomistą i menedżerem. 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 rozpoczynał 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.bbblog.pl/>).

Postawmy na jakość firm, nie ich ilość, czyli selekcja jest potrzebna

Rozmowa z Andrzejem Halesiakiem

W ostatnich latach Świętym Graalem polskiej polityki gospodarczej było pobudzanie przedsiębiorczości Polaków. Jakich efektów oczekiwano? Przede wszystkim rosnącej liczby zakładanych firm. To z tego względu wsparcie kierowane do nowo powstających przedsiębiorstw przybierało często charakter wręcz socjalny. Nadszedł już czas, by takiemu podejściu położyć kres, kładąc nacisk nie na ilość, lecz na jakość polskich przedsiębiorstw – na ich konkurencyjność, innowacyjność, produktywność, czy mówiąc wprost – siłę gospodarczą. Tylko w takim wypadku będą one w stanie zaznaczać swoją obecność na rynkach międzynarodowych, a także awansować w globalnych łańcuchach tworzenia wartości.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Gdy rozmawialiśmy półtora roku temu, zwracał Pan uwagę na zmiany zachodzące w kraju oraz na świecie, które wymuszą dostosowania w polskiej gospodarce. Mówił Pan wówczas o tym, że kurczenie się zasobów pracy, robotyzacja oraz chęć dalszego bogacenia się Polaków będą wytwarzać coraz większą presję na prosty kosztowy model konkurowania, charakterystyczny dla wielu polskich firm. Wyjściem z tej sytuacji miały być zmiany polegające z jednej strony na wzroście mechanizacji i automatyzacji produkcji, a z drugiej na budowaniu większej wartości (uzasadniającej wyższe ceny) ofertowanych produktów i usług. Jak postrzega Pan sytuację obecnie, czy ta diagnoza jest nadal aktualna?

Jest nie tylko aktualna, ale w pełni materializuje się w rzeczywistości. Choćby trendy, o których wówczas rozmawialiśmy, mają charakter średnio- i długookresowy, to nawet w tak krótkiej perspektywie jak kilkanaście miesięcy wyraźnie widać,

że bardzo się intensyfikują. Zmiany na rynku pracy dostrzega dziś chyba każdy. Gdy rozmawialiśmy poprzednim razem, stopa bezrobocia, mierzona zgodnie z metodologią Eurostatu, znajdowała się w okolicach 6%, a dziś zbliża się do 4%. Półtora roku temu płace w firmach rosły w tempie 3–4%, dziś 7–8%, a z dużym prawdopodobieństwem pod koniec roku ten wzrost będzie dwucyfrowy. I nie jest to zasługa jedynie czynników cyklicznych – choć akurat jesteśmy w szczycie koniunktury – ale przede wszystkim zmian o charakterze strukturalnym, takich jak malejąca ilość dostępnych zasobów pracy. Wspomniana stopa bezrobocia nigdy nie była w posttransformacyjnej Polsce na tak niskim poziomie.

Automatyzacja i robotyzacja nabierają globalnie coraz bardziej zaawansowanego wyrazu – kryje się on pod pojęciem „Przemysł 4.0”. To metody wytwarzania wykorzystujące najnowsze zdobycze techniki. Nie udaje się to jeszcze w pełni, ale wiele firm obecnie znajduje się na etapie przejściowym; w istniejących fabrykach łączy się stare i nowe rozwiązania, a równocześnie powstają koncepcje fabryk 4.0, składających się z komunikujących się ze sobą, samouczących się i przewidujących przyszłe zdarzenia maszyn i systemów. Takie fabryki mają w zamyśle znacząco ograniczyć rolę kosztów pracy, tym samym zmieniając reguły gry, jeśli chodzi o lokalizację produkcji. Kraje

W dzisiejszym świecie nie zasoby naturalne typu ropa naftowa ani kapitał finansowy, ale właśnie zakumulowany w danym kraju kapitał ludzki w połączeniu z umiejętnością jego efektywnego wykorzystania stają się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej.

rozwinęte liczą na to, że nowe modele wytwarzania staną się bodźcem do reindustrializacji. Co ważne dla nas, jednym z globalnych pionierów Przemysłu 4.0 są Niemcy, a więc gospodarka, z którą jesteśmy bardzo silnie powiązani więzami kooperacyjnymi. Wiele

działających u nas firm jest – jako poddostawcy – częścią łańcucha tworzenia wartości niemieckich koncernów. Jeśli połączymy te wszystkie fakty, to wyraźnie widać istotę wyzwania – jeśli nasze firmy w najbliższych latach nie dostosują się technologicznie, organizacyjnie i operacyjnie, to mogą wypaść z tych globalnych łańcuchów.

Czy pojawiły się nowe wątki, na które warto zwrócić uwagę?

W kontekście globalnym takim elementem jest z pewnością rosnące znaczenie inwestycji w aktywa niematerialne i kapitał ludzki. Jeszcze do niedawna inwestycje w aktywa niematerialne utożsamiane były głównie z nakładami na badania i rozwój, zakupami oprogramowania czy innych praw autorskich. Dziś pojęcie to jest znacznie szersze. Okazuje się, że kluczowym aktywem może być baza danych o klientach pozwalająca na lepsze dopasowanie oferty i mniej kosztowne dotarcie do nich. Mogą nim być także marka firmy, umiejętność zrozumienia potrzeb

klientów (np. na podstawie umiejętnie przeprowadzonego badania marketingowego) czy nabyty przez lata praktykowania unikatowy „kapitał organizacyjny” – wszystko to, co sprawia, że organizacja działa efektywniej niż inne.

Warto zauważyć, że w zasadzie wszystkie te elementy oparte są na kapitale ludzkim. Bez wątpienia można powiedzieć, że w dzisiejszym świecie nie zasoby naturalne typu ropa naftowa ani kapitał finansowy, ale właśnie zakumulowany w danym kraju kapitał ludzki w połączeniu z umiejętnością jego efektywnego wykorzystania stają się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Tym bardziej w przyszłości to te czynniki będą decydować o sukcesie gospodarczym i społecznym poszczególnych krajów.

W teorii coraz lepiej rozumiemy rolę aktywów niematerialnych, ale co oznacza to w praktyce?

Wiele wskazuje na to, że to właśnie struktura nakładów na aktywa materialne i niematerialne jest jednym z głównych czynników, który wyjaśnia, dlaczego w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku Stany Zjednoczone zaczęły dystansować Unię Europejską, jeśli chodzi o wzrost produktywności, a tym samym – tempo rozwoju gospodarczego. Jeszcze w 1995 roku produktywność „starej Unii” kształtowała się na poziomie 95% amerykańskiej, ale od tamtego czasu zaczęła się obniżać i obecnie jest to już tylko nieco ponad 80%. W tym samym czasie widoczne były znaczące różnice w strukturze wydatków inwestycyjnych. Podczas gdy Unia trzymała się aktywów materialnych (budynki, maszyny, środki transportu itd.), to w Stanach Zjednoczonych nastąpiło wyraźne przesunięcie w kierunku aktywów niematerialnych – w ostatnich 20 latach nakłady na aktywa niematerialne były tam większe niż na aktywa materialne. Innymi słowy: w czasie gdy Europa obrastała w kolejne kilometry w wielu miejscach rzadko wykorzystywanych dziś autostrad, gdy inwestowała w różnego rodzaju nieruchomości i inne tradycyjne aktywa, Amerykanie koncentrowali swoje wydatki na tym, co okazuje się znacznie bardziej przydatne i efektywne w nowoczesnej gospodarce.

A jak pod względem inwestycji w aktywa niematerialne wypada Polska?

Dostępne dane dla Polski są ograniczone, ale z badań przeprowadzanych w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie wynika, że w ostatnich 15 latach inwestycje tego typu kształtowały się na średniorocznym poziomie 5,5% PKB, przy średniej dla „starej Unii” wynoszącej 7,2%, a dla Stanów Zjednoczonych – 8,8%. Warto zauważyć, że w wielu krajach naszego regionu wydatki na aktywa materialne są znacznie wyższe: w Czechach to 7,1% PKB, w Słowenii 7,0%, a na Węgrzech 5,9%.

Warto zatem, by sytuacja ta uległa w naszym kraju zmianie. Ostatnio wiele uwagi przykładą się do kwestii innowacyjności, a na dodatek jest dziś w Polsce sporo środków, które można pozyskać, umiejętnie podpinając się pod to magiczne słowo klucz.

Tyle że w wypadku takiej „gorączki złota” bardzo łatwo o marnotrawstwo, „prze-palenie” środków na inicjatywy i projekty, których średnio- i długofalowy wpływ na gospodarkę będzie ograniczony lub żaden. Nie chcę przy tym dyskredytować kwestii innowacyjności. Jest ona bardzo ważna, ale inicjatywa w tym względzie musi wyjść od dołu, od strony firm. Każda firma, która jest w stanie przetrwać na rynku, musi nieustannie wykazywać się innowacyjnością. I tak jest także w Polsce. Różnica dotyczy jej formy. Przez wiele lat innowacyjność niektórych polskich przedsiębiorstw koncentrowała się np. na zagadnieniach księgowo-podatkowych oraz różnego rodzaju formach wykorzystywania pracowników. Na szczęście teraz czas tak rozumianej kreatywności i opartych na niej „modeli biznesowych” powoli przemija. Z jednej strony państwo staje się bardziej skuteczne w egzekwowaniu swoich danin, a z drugiej sytuacja na rynku pracy zmienia relacje między pracodawcą a pracownikiem. Kwestią otwartą pozostaje zatem, jaki kierunek obierze w najbliższych latach innowacyjność działających w Polsce firm. Miejmy nadzieję, że ten najbardziej pożądaný – pod postacią nowych produktów, innowacyjnych sposobów dotarcia do klientów, nowoczesnych modeli biznesowych, a także innowacji organizacyjnych i procesowych.

Z kolei patrząc z perspektywy makroekonomicznej, potrzebujemy w naszym kraju wykształcenia mechanizmów, które systemowo będą kierowały naszą gospodarkę ku wyższej produktywności i płac. W ogólnym zarysie chodzi z jednej strony o mechanizm wiążący wzrost płac ze wzrostem produktywności, a z drugiej o taki, który będzie prowadził w tym względzie do wspólnoty interesów i celów pracowników, menedżerów i właścicieli firm. Pracownicy muszą wiedzieć, że podwyżki płac będą możliwe, jeśli wzrośnie produktywność, z kolei muszą też mieć pewną gwarancję, że jeśli te wzrosty produktywności uda się osiągnąć, to nie stanie się tak, że jedynym ich beneficjentem będą – przez wyższe zyski – właściciele firmy. Ważnym elementem tego systemu jest doprowadzenie do znacznie powszechniejszej partycypacji pracowników w „procesach intelektualnych” w firmach. Dziś w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw nierzadko jest tak, że właściciel lub prezes mają monopol na dobre pomysły i idee. Reszta załogi jedynie podąża za ich przywództwem i wykonuje polecenia. Drugą stroną tego podejścia jest niechęć do inwestowania w pracowników. Jeśli popatrzymy na statystyki Eurostatu odnoszące się do intensywności szkoleń pracowniczych, to okazuje się, że plasujemy

się pod koniec unijnej stawki. A jak już wspomniałem, to jakość kapitału ludzkiego zadecyduje o naszych konkurencyjnych przewagach w przyszłości.

A co z rolą państwa?

To, co moim zdaniem może niepokoić, to dążenie do tworzenia różnego rodzaju preferencji dla małych firm. Zwraca się uwagę, że ich warunki konkurowania z dużymi koncernami nie są równe, ale w moim przekonaniu małe firmy często z dużymi nie konkurują. Żyją raczej w swego rodzaju symbiozie – jako poddostawcy, usługodawcy itd. Dlatego też ułatwienia biurokratyczne dla małych firm jak najbardziej powinno się tworzyć, ale już niekoniecznie należy przyznawać ulgi podatkowe czy subwencje do zatrudnienia. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że tego typu polityka może być kontrproduktywna. Źle skonstruowany system wsparcia powoduje – co potwierdzają liczne przykłady krajów z Ameryki Południowej – że nadmiernie duża część zatrudnienia akumuluje się w małych firmach o niskiej produktywności, co waży na ogólnym jej poziomie. Zresztą problemy te widać już także w Polsce.

Okazuje się, że o ile produktywność dużych firm jest w naszym kraju na poziomie nieco ponad 50% takich firm w Unii, to produktywność segmentu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw jest na poziomie niespełna 40% tych firm w Unii. Tak słaby wynik jest w dużej mierze zasługą segmentu firm mikro (do 9 zatrudnionych), gdzie produktywność jest na poziomie jedynie około 30% tego, co średnio uzyskuje się w podobnych firmach w skali całej Wspólnoty.

Niepokoi mnie moda na tworzenie różnego rodzaju preferencji dla małych firm. Zwraca się uwagę, że ich warunki konkurowania z dużymi koncernami nie są równe, ale w moim przekonaniu małe firmy zazwyczaj z dużymi nie konkurują. Żyją raczej w swego rodzaju symbiozie jako poddostawcy czy usługodawcy.

Z czego bierze się tak niska wydajność firm mikro w Polsce?

Moim zdaniem wynika to z charakteru tych firm. W wielu przypadkach są to podmioty odgrywające rolę jedynie pośredników lub wręcz „pseudofirmy”, które nie tworzą większej wartości dodanej. Potwierdzają to dane o udziale wartości dodanej w przychodach. Otóż o ile w Unii w segmencie mikro udział wartości dodanej w przychodach wynosi średnio 29%, to w Polsce jest to zaledwie 18% (dla małych firm jest to odpowiednio: 25% i 19%, a średnich 23% i 21%). Taki charakter mikrofirm w Polsce to moim zdaniem pochodna dwóch czynników: po pierwsze wysokiego udziału firm, które powstały „z konieczności” – założenie własnej działalności było przez wiele lat jedynym sposobem, by coś robić w sytuacji

braku możliwości znalezienia pracy na etacie. Po drugie usankcjonowanego od lat systemu wspierania nowo powstających przedsiębiorstw, traktowanego jako substytut właściwej polityki rynku pracy. W efekcie w minionych 10 latach szliśmy zdecydowanie w ilość, a nie „jakość” mikro- i małych firm.

Jak zmienić tę tendencję?

Jest czas, by dokonać znaczących korekt w polityce wobec mikro- i małych firm. W odniesieniu do nowo powstających podmiotów warto odejść od powszechnego subsydiowania i nadać wsparciu charakter ekonomiczny, nie socjalny. Oznacza to, że pomoc powinna być ukierunkowana na tych, dla których własna działalność wiąże się z chęcią realizacji innowacyjnych pomysłów, a nie na tych, dla których była ona formą pomocy socjalnej, a z czasem – w wypadku niektórych – stała się swego rodzaju modelem biznesowym polegającym na „wyciąganiu” państwowych środków.

W obecnie panujących warunkach, gdy na rynku pracy brakuje pracowników, część osób zaangażowanych w segmencie mikrofirm może i powinna znaleźć zatrudnienie w firmach średnich i dużych. Przeciętna produktywność osoby pracującej w dużym przedsiębiorstwie

Warto dziś odejść od powszechnego subsydiowania małych firm i nadać temu wsparciu charakter ekonomiczny, a nie socjalny.

jest 2,5-krotnie wyższa niż w firmie mikro, więc przepływ zasobów od nieefektywnych, ale hojnie subsyديو-

wanych mikrofirm miałyby podwójnie korzystny wpływ na gospodarkę. Z jednej strony przyczyniałby się do wzrostu przeciętnej produktywności, a z drugiej pozwalał zaoszczędzić publiczne fundusze. Jeśli w następstwie tych procesów ogólna liczba firm w Polsce spadnie, nie jest to żaden problem. Nadszedł czas, by kłaść nacisk na ich jakość.

Z kolei w segmencie małych firm wsparcie powinno być ukierunkowane na tych przedsiębiorców, którzy dążą do tego, by rosnąć i się rozwijać. Wbrew potocznemu mniemaniu większość właścicieli małych firm nie ma takich ambicji i zadowala się pewnym poziomem aktywności, który pozwala im godnie żyć. W tej sytuacji wsparcie małych firm powinno mieć charakter specyficzny – warto wspierać ściśle określone procesy i działania, np. konsolidację, sukcesję, wychodzenie na rynki zagraniczne itd., a nie małe firmy jako małe firmy.

Elementem polityki wspierania małych firm powinno być tworzenie warunków powstawania dużych firm. Tak, to nie pomyłka. Jak już bowiem wspomniałem, z reguły wokół tego typu podmiotów z sukcesem funkcjonują całe ekosystemy małych przedsiębiorstw.

Czy mamy też do odrobienia „zadanie domowe”, jeśli chodzi o naszą mentalność?

Bez wątplenia. Przede wszystkim powinniśmy przestać przedstawiać się jako biedny kraj. Warto nieustannie mieć w pamięci, że aż 85% ludności świata mieszka w państwach, gdzie średni dochód PKB *per capita* jest niższy niż w Polsce. Owszem, „bycie biednym” czasami się przydaje, np. w kontekście funduszy unijnych. Ale jest to broń obosieczna. Od pomocy można się uzależnić, dodatkowo ma ona istotny wpływ na zmniejszenie wewnętrznej kreatywności, chęci i woli działania. Te niebezpieczne procesy widać już także w Polsce. W niektórych regionach podstawowym zmartwieniem jest dziś to, że przekraczają one lub wkrótce przekroczą próg 75% unijnego PKB *per capita*, co ograniczy ich dostęp do funduszy unijnych. Zamiast się tym martwić, lepiej skoncentrować się na tworzeniu systemowych rozwiązań pozwalających na efektywne wykorzystywanie lokalnych – wcale nie tak małych – zasobów oraz na tworzenie nowych.

To kreowanie się na „biedny kraj” jest dziś wciąż silnie widoczne w sferze jakości usług publicznych, gdzie od lat nierozwiązane problemy zbyt łatwo usprawiedliwiamy brakiem środków. Najwyższy czas, by przeobrazić wiele podstawowych obszarów, takich jak policja, służba zdrowia itd., dorobić się wreszcie *e-government* z prawdziwego zdarzenia. W mojej ocenie to nie jest obecnie kwestia środków. To z jednej strony kwestia priorytetów

– tego, czy chcemy inwestować, czy konsumować. Z drugiej zaś wiąże się to z nieumiejętnością pracy nad dużymi projektami; naszą bolączką jest brak mechanizmów, które skutecznie prowadziłyby te projekty w ramach

zbiurokratyzowanych struktur. Dodatkowo potrzebna jest umiejętność budowania wobec nich ponadpartyjnego konsensusu – nawet gdy już coś zacznie się robić, to przy zmianie politycznej ekipy wysiłek jest marnotrawiony.

Polaków w nadchodzących latach będzie stać na więcej. Ich oczekiwania i preferencje powinny się zmieniać. Widać to już chociażby w sferze żywienia. Coraz więcej uwagi przykładamy do tego, by to, co konsumujemy, było zdrowe. Co ważne, jesteśmy gotowi za to płacić. Podobne procesy powinny występować także w innych obszarach. Tym samym – i bardzo dobrze – strona popytowa stanie się w wyniku rosnących wymagań dodatkowym źródłem presji na przekształcenia strony podażowej. Takiej naturalnej presji nie ma w sektorze publicznym i jest to pewne ryzyko. Jeśli przeobrażenia sektora publicznego nie będą nadążać za zmianami w biznesie, to stanie się on szybko kulą u nogi naszej gospodarki.

Powinniśmy przestać przedstawiać się jako biedny kraj. Owszem, „bycie biednym” czasami się przydaje, np. w kontekście funduszy unijnych.

Ale jest to broń obosieczna. Od pomocy można się uzależnić, dodatkowo zabija ona wewnętrzną kreatywność, chęć i wolę działania.



BOGDAN ROGALA

jest Prezesem Zarządu Philips Lighting Polska oraz Dyrektorem Generalnym Philips Lighting na kraje Europy Wschodniej. Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie SGH) oraz MBA Wielkopolskiej Szkoły Biznesu. Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Od podejścia transakcyjnego do relacyjno-partnerskiego

Rozmowa z Bogdanem Rogalą

Polska gospodarka znajduje się na etapie przechodzenia od rozwoju zależnego do podmiotowego: budowania i promowania własnych marek, własnych kanałów sprzedaży, dynamicznego rozwijania eksportu rodzimych firm. Chcąc aspirować do realizacji tych wyzwań, nasze przedsiębiorstwa będą w coraz większym stopniu zmuszone polegać na zasobach nie tylko własnych, lecz również swoich partnerów. Aby było to możliwe, konieczna jest jednak zmiana mentalna ich właścicieli, menedżerów i pracowników – przejście od charakterystycznego dla lat 90. podejścia transakcyjnego do partnerstwa biznesowego opartego na współpracy i zaufaniu.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Od jakich czynników będzie w największym stopniu zależał dalszy rozwój polskiej gospodarki w nadchodzących latach?

W latach 90. byliśmy świadkami jej bardzo dynamicznego rozwoju, opartego na wielkiej prywatyzacji oraz wybuchu przedsiębiorczości Polaków. Sprzyjały temu dobra koniunktura międzynarodowa, zbliżanie się do Unii Europejskiej, nienasycony rynek wewnętrzny. Od tego czasu zbudowaliśmy nowoczesny, wolnorynkowy system. Nie zmienia to jednak faktu, że jest on cały czas na etapie zmian technologicznych, stawiania na innowacyjność i nowe modele biznesowe. Jest to naturalny krok w kierunku przechodzenia od rozwoju zależnego, od statusu poddostawcy, do statusu podmiotowego: budowania i promowania własnych marek, własnych kanałów sprzedaży, dynamicznego rozwijania eksportu rodzimych firm.

Jeśli chcemy aspirować do realizacji tych wyzwań, nie wystarczy, by nasze przedsiębiorstwa rozwijały się tylko w oparciu o własne zasoby. W coraz większym stopniu będą one zmuszone polegać na zasobach innych partnerów, w zakresie m.in. *know-how* i doświadczenia czy prac badawczo-rozwojowych. To czynnik, bez którego nie pójdziemy do przodu.

Stwierdzenie, że przedsiębiorstwa nie są od tego, by ze sobą rywalizować, lecz by współpracować i dzielić się zasobami, może przez wielu przedsiębiorców zostać uznane za kontrowersyjne...

Do niedawna dominującą w Polsce formą relacji między firmami było podejście transakcyjne, które opierało się wręcz na fetyszu najniższej ceny. Obowiązywała

Podejście transakcyjne, charakterystyczne dla ostatnich 30 lat, miało wymiar działania krótkookresowego, nastawionego na korzyści jednej tylko strony.

zasada: „jeśli dziś uda mi się wydusić z ciebie niską cenę, a następnym razem mi odmówisz, znajdę sobie innego kooperanta”. Przyzwyczailiśmy się do tego, że zawsze można znaleźć

kogoś innego. To bardzo egoistyczne podejście. Zdarzały się sytuacje, w których wyciskano z partnera jak najwięcej, mając świadomość, że może to go doprowadzić do upadłości i rozpacz. Podejście transakcyjne, charakterystyczne dla ostatnich 30 lat, miało w istocie wymiar działania krótkookresowego, nastawionego na korzyści jednej tylko strony (*win-lose*).

Chcąc dalej budować rozwój gospodarczy Polski, nasi przedsiębiorcy muszą pójść w kierunku budowania nowej formy współpracy – długofalowych aliansów strategicznych opartych na zaufaniu, dzieleniu się zasobami, korzyściami oraz, co najważniejsze, na biznesowej uczciwości. Na regułach *fair*, gdzie jeden partner nie wykorzysta w żaden sposób drugiego. Na odchodzeniu od krótkookresowych zysków do myślenia długookresowego, otwierania swoich drzwi, komputerów, działów na współpracę z partnerami. To kwestia kompetencji, wartości i postaw. Tylko w takim podejściu nasze firmy będą mogły budować swoją konkurencyjność, korzystając ze swoich szeroko rozumianych zasobów.

Nie chodzi tu o ideologię, lecz o klarowne korzyści natury ekonomicznej: na bazie ścisłej współpracy, wręcz synergii w ramach ekosystemów biznesowych, oszczędza się nie tylko zasoby kapitałowe czy inwestycyjne, lecz również czas. Dobra, uczciwa współpraca i podział korzyści powodują, że wiele rzeczy wdraża się szybko. Jestem przekonany, że sukces polskiej gospodarki będzie w nadchodzącej przyszłości mniej zależał od środków trwałych i kapitału, tak jak to było w poprzednich latach, a w większej mierze od czynników miękkich, generalnie od kapitału ludzkiego.

W jaki sposób może następować owo dzielenie się między firmami?

Najprościej mówiąc: nie musisz w swojej firmie posiadać wszystkich kompetencji, jakich potrzebujesz, gdyż możesz korzystać z kompetencji, *know-how* współpracujących z tobą przedsiębiorstw. Pojawia się zjawisko wiedzy transferowej, która generuje zupełnie nowe spojrzenie na proces tworzenia wartości. Funkcjonujące w ekosystemie podmioty nie ścierają się ze sobą tylko przy okazji zawierania transakcji, lecz są w stałym kontakcie, mogą tworzyć inicjatywy czy prowadzić projekty nie tylko formalne, ale też i luźne, mniej lub bardziej zadaniowe. Dla przykładu: twój dostawca nie tylko sprzedaje ci maszynę czy inny produkt, ale przejmie opiekę serwisową i będzie wspólnie odpowiadał za ciągłe podnoszenie efektywności, redukcję kosztów itp. Mając taki długookresowy kontrakt i biznes, będzie naturalnie zainteresowany wprowadzeniem kolejnych usprawnień lub nowych generacji danej maszyny. Będzie nie tylko jednorazowym dostawcą, ale długofalowym partnerem, współodpowiedzialnym za sukces naszego biznesu. Na tym polega cała ta filozofia.

Funkcjonujące w ekosystemie podmioty nie ścierają się ze sobą tylko przy okazji zawierania transakcji, lecz są w stałym kontakcie, mogą zawierać inicjatywy czy prowadzić projekty nie tylko formalne, ale też i luźne, mniej lub bardziej zadaniowe.

Czy oznacza to, że zmieniają się też oczekiwania pracodawców względem swoich pracowników?

Odpowiednie postawy menedżerów i pracowników są bardzo istotnym elementem całej tej układanki. Chodzi zarówno o ich kompetencje przywódcze, funkcjonalne i organizacyjne, jak i o postawy takie jak uczciwość, dotrzymywanie umów i terminów, nastawienie na współpracę. Firmy współpracujące powinny mieć kompatybilne kultury organizacyjne. Tylko wtedy można myśleć o tworzeniu wspólnych aliansów i przedsięwzięć, generalnie – o większej synergii w całym łańcuchu wartości.

Kto może zainicjować przejście do współpracy i partnerstwa opartego na relacjach, synergii?

Sądzę, że zacząć trzeba od wnętrza firmy, od kultury organizacyjnej, którą nadaje przedsiębiorstwu zarząd. To już się w Polsce dzieje. Trend przechodzenia od ekskluzywności zarządu do inkluzywności wszystkich pracowników będzie postępował. Bez płaskich struktur, partycypacyjnego systemu zarządzania, inwestowania w pracowników i ich kompetencje firmom trudno będzie funkcjonować w ekosystemach.

Nie wydaje się to łatwym zadaniem – zmiana mentalna nie zachodzi tak łatwo jak zmiana namacalna, fizyczna...

Warto pamiętać, że przejście do relacji opartych na szacunku, otwartości, komunikacji, myśleniu długofalowym wymaga pewnej cierpliwości. Firmy, które „do-

Przejście do relacji opartych na szacunku, otwartości, komunikacji, myśleniu długofalowym wymaga pewnej cierpliwości. Firmy, które „docierają się” w ekosystemach, nie powinny zrażać się niepowodzeniami. Nie powinny odchodzić od partnerów i dostawców, którzy mają aktualnie problemy, lecz starać się im w jakiś sposób pomóc, widząc ich potencjał.

cierają się” w ekosystemach, nie powinny zrażać się niepowodzeniami. Nie powinny odchodzić od partnerów i dostawców, którzy mają aktualnie problemy, lecz starać się im w jakiś sposób pomóc, widząc ich potencjał. Tak postępują dojrzałe podmioty – przy jednej porażce partnera nie wyrzucają go, lecz siadają do stołu

i próbują negocjować, pomagać, wiedząc, że on kiedyś może im się zrewanżować. Istnieje wiele firm, które będąc na skraju bankructwa, zostały uratowane przez dobry ekosystem – doradców, partnerów, którzy im uwierzyli i zaufali.

Jakiego typu firmom najłatwiej może być wejść do nowego modelu, a które mogą być szczególnie odporne na zmianę?

Z pewnością zmiana ta będzie łatwiejsza do dokonania w organizacjach, które nie chcą się zamykać na otoczenie i które mają już doświadczenie w budowaniu trwałych kooperacji z partnerami. Odejście od modelu transakcyjnego może być natomiast sporym problemem dla firm *self-made*, które odniosły bardzo duży sukces w oparciu o własne pomysły i zasoby, nie korzystając ze współpracy. Nie nabyły one umiejętności pracy w kulturze organizacyjnej pogłębionej kooperacji, zostały stworzone w modelu „Zosi Samosi”. To przedsiębiorstwa założone często przez bardzo charyzmatycznego właściciela, który zbudował ich sukces. Problem tkwi jednak w tym, że funkcjonują one *de facto* wokół jednej osoby – jeśli rozumie ona potrzebę transformacji i jej wymiary, pojawia się szansa na zmianę, wejście w nowy model. Jeśli natomiast nie – firma zaczyna stać w miejscu, nie może się rozrosnąć, u efektywnić, gdyż właściciel nie jest mentalnie gotowy chociażby na delegowanie pewnych zadań innym pracownikom.

Takie przedsiębiorstwa były naturalnym elementem polskiego krajobrazu biznesowego lat 90., doskonale się w nim odnajdywały. To w dużej mierze za ich sprawą byliśmy świadkami dynamicznego wzrostu gospodarczego. Współcześnie nie są one już jednak w stanie skutecznie konkurować w warunkach globalnej gry rynkowej. Jeśli nie zmieniają swojej filozofii – przegrają i znikną. Najlepszym na

to dowodem są przykłady Kodaka i Nokii, które nie dostosowawszy się do zmian otoczenia i technologii, utraciły swoją konkurencyjność i przegrały z korporacjami lepiej odczytującymi rynkowe trendy. Jak widać na tym przykładzie, podobne wyzwania ciągłej transformacji mają nie tylko małe i średnie firmy, ale i globalne korporacje.



ADAM CZYŻEWSKI

jest Głównym Ekonomistą w PKN ORLEN S.A. od listopada 2007 roku. Zajmuje się badaniem przemian strukturalnych globalnego sektora energii pod wpływem długookresowych polityk gospodarczych oraz rewolucyjnych innowacji. Swoje przemyślenia publikuje na blogu www.ffbk.pl. Wcześniej kierował badaniami makroekonomicznymi i prognozowaniem inflacji w Narodowym Banku Polskim (2001–2007), był makroekonomistą w Banku Światowym (1995–2000) oraz pracownikiem naukowym Uniwersytetu Łódzkiego i Polskiej Akademii Nauk. Studiował ekonometrię na Uniwersytecie Łódzkim oraz na Stanford University.

Koncerny i MŚP – kto jest komu bardziej potrzebny?

Rozmowa z Adamem Czyżewskim

W tradycyjnym modelu gospodarki relacje występujące między wielką organizacją, a jej kooperantami rysowały się w sposób hierarchiczny – „duży” tworzył rynek „mały”, będąc osią całego ekosystemu. W dobie szybkich zmian technologicznych i powstających w ich następstwie nowych modeli biznesowych, układ ten ulega odwróceniu. „Firmy-wieloryby”, by nie osiąść na mieliźnie, potrzebują planktonu małych firm, głównie z branży szeroko rozumianego IT, aby czerpać z ich wiedzy i przestawić organizację na nowe, cyfrowe tryby biznesowe. Czy polscy potentaci są gotowi na tę zmianę?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Jak można zdefiniować relacje, zachodzące najczęściej pomiędzy biznesowym potentatem pokroju PKN ORLEN, a mniejszymi przedsiębiorstwami, z którymi współpracuje w swoim otoczeniu?

W polskiej gospodarce relacje te rysują się nadal w dość tradycyjny sposób. Duża firma stanowi oś ekosystemu, mając wokół siebie wiele mniejszych podmiotów, które dostarczają jej różne towary i usługi. W tym układzie potentat tworzy pozostałym firmom rynek. Są one więc od niego w dużej mierze zależne, nierzadko jest to jedyny odbiorca. Ta zależność jest też oczywiście widoczna na lokalnym rynku pracy – osoby miejscowe znajdują zatrudnienie zarówno w ramach struktur giganta, jak i w firmach, które go obsługują, a także w innych, niepowiązanych bezpośrednio sektorach, które rozwijają się dzięki jego obecności, jak np. gastronomiczno-hotelarskim. Dobrą ilustracją tych powiązań jest ekosystem zbudowany wokół płockiej siedziby PKN ORLEN i serca koncernu którym jest zakład produkcyjny w Płocku.

Czy ten model może niebawem odejść do lamusa?

Jesteśmy w trakcie czwartej rewolucji przemysłowej. Na świecie pojawiają się liczne innowacje związane z cyfryzacją. Masy danych generowanych przez smartfony, urządzenia i czujniki docierają przy pomocy Internetu do analizujących je algorytmów i w ten sposób powstają *de facto* cyfrowe roboty, które mogą usprawniać pracę przedsiębiorstwa, wykonywać wiele prac zamiast człowieka. Wspomniane już wieloryby, czyli duże firmy nie cyfrowe, wchodzące w czwartą rewolucję zaczynają się robotyzować, czyli powierzać zarządzanie całymi ciągami technologicznymi a także logistyką oraz sprzedażą cyfrowym algorytmom, komunikującym się wzajemnie i współpracującym ze sobą. Nie mają wyboru – muszą to robić, chcąc obniżyć koszty, usprawnić swoje działanie, pozostać konkurencyjnymi na rynku. W innym wypadku biznesowy „wieloryb” osiadzie na mieliźnie, a wraz z nim cała rzesza firm oraz związanych z nimi ludzi.

Teoria zarządzania zmianą mówi o tym, że organizacja sama z siebie się nie zmienia. Jeżeli chce się dokonać zmiany, trzeba stworzyć zarys nowego modelu organizacji niejako na zewnątrz, poza głównym nurtem działań, a następnie, gdy już jest sprawny, przenieść go na korporację. W praktyce wiele firm poszukuje nowych modeli, *know-how* na zewnątrz, w formie chociażby współpracy z nowoczesnymi start-upami czy różnego rodzaju firmami IT, które oferują pewne rozwiązania, mogące pomóc w usprawnieniu i unowocześnieniu procesów. W zdecydowanej większości są to firmy małe. Tego typu podmioty, przy wykorzystaniu big data, analityki, algorytmów są w stanie zidentyfikować nieefektywne lub potencjalnie rozwojowe w skali korporacji obszary i zaproponować rozwiązania. Patrząc holistycznie, w całym tym procesie chodzi o to, by organizację przenieść do modelu „wyższej prędkości”, zarządzanej przez automatykę. By tę zmianę zainicjować i przeprowadzić potrzebne są właśnie małe firmy – korporacja sama z siebie nie będzie jej w stanie przeprowadzić.

Nadchodzi zatem czas odwrócenia ról – to wielkie firmy będą bardziej zależne od swoich mniejszych kooperantów?

W tradycyjnym modelu struktury występujące między przedsiębiorstwami są w miarę trwałe, a hierarchia jest klarowna: w środku mamy dużą organizację, która „daje chleb” współpracującym firmom. W nowym modelu małe, nowoczesne podmioty służą zakotwiczeniu korporacji w świecie algorytmów, big data itd. „Przeholowują”, zapoznają one wielką organizację w zakresie tych tematów, a ona w całym tym procesie się uczy. Na koniec potrafi już wdrażane rozwiązania przeprowadzać samodzielnie i nad nimi panować. Mówiąc wprost: duzi korzystają z wiedzy małych.

Po co współpracować – nie lepiej wchłonąć mniejszego kooperanta?

Wchłonięcie mniejszego kooperanta, od którego chcemy przejąć nowy model biznesowy to przysłowiowe wylanie dziecka z kąpielą, bo wtedy duża firma, poprzez swoją kulturę korporacyjną i swoje procedury przekułaby kooperanta na swoje kopyto. Poza tym firmy, które oferują cyfrowe technologie niosą za sobą pewne ryzyko. Gdy pozwolimy im samodzielnie opracowywać algorytmy, z których będziemy korzystali, to tracimy nad tymi algorytmami kontrolę. Wiąże nas to silnie z dostawcą algorytmów i ustawia na pozycji usługobiorcy, pozbawiając możliwości dalszego samodzielnego rozwoju. Także ze względów bezpieczeństwa raczej praktykuje się współpracowanie z firmami IT, które przekazują nam pewne *know-how*, z którego następnie my sami korzystamy wewnątrz firmy.

W tradycyjnym modelu struktury występujące między przedsiębiorstwami są w miarę trwałe, a hierarchia jest klarowna: w środku mamy dużą organizację, która „daje chleb” współpracującym firmom. W nowym modelu małe, nowoczesne podmioty służą zakotwiczeniu korporacji w świecie algorytmów, big data itd. „Duży” potrzebuje „małych”, by czerpać z ich wiedzy.

Oczywiście nie chodzi o to, żeby sobie nie ufać. Wręcz przeciwnie – o ile w tradycyjnym modelu współpraca opiera się zazwyczaj na zasadach czysto handlowych, o tyle w warunkach gospodarki 4.0 musi się ona odbywać na zasadzie partnerstwa. To firma zewnętrzna jest liderem zmiany, my musimy to zaakceptować i zaufać podmiotowi, który będzie starał się przestawić naszą organizację w nowe, cyfrowe tryby.

Można jednak pomyśleć nad stworzeniem własnego działu usprawniania procesów, który od początku byłby częścią organizacji...

Moim zdaniem nie ma sensu wymyślać koła od początku. Kwintesencją gospodarki 4.0 jest to, że nowe modele biznesowe są opracowywane przez nowe firmy. Energiczni, zdolni ludzie mają masę pomysłów, zakładają swoje przedsiębiorstwa, a rozwijane przez nie rozwiązania mogą być atrakcyjne z punktu widzenia potentatów, którzy wchodzą wówczas we współpracę z tymi podmiotami. Wytworzona relacja biznesowa ma wtedy na celu nie tylko dostarczenie usług, ale też nauczanie się nowych modeli biznesowych i zaimplementowanie ich u siebie. Mózgiem operacji jest ten „mały”, a duży z uzyskanej wiedzy może dopiero zrobić porządek w biznesie, wykorzystując efekty skali. Taka jest natura tej zmiany.

Będziemy zatem świadkami przechodzenia od hierarchicznego do sieciowego modelu współpracy. Jakie może to przynieść zmiany dla rynku pracy?

Cały rozwój ludzkości polega na tym, że praca ludzka jest zastępowana – najpierw zwierzętami, później maszynami, a obecnie algorytmami. Praca wielu zespołów może być skuteczniej i efektywniej realizowana przez cyfrowe roboty. Sądzę jednak, że nie powinniśmy się obawiać o to, czy zabraknie pracy dla człowieka. Patrząc na rozwój świata, ludzi cały czas przybywa, a pracy wcale nie ubywa. Jeżeli pewne zawody, typy działalności są likwidowane, w ich miejsce powstają nowe.

Jeśli chcemy cyfryzować pewien obszar działalności, po to, by robot wykonywał określone zadania precyzyjniej i sprawniej, to musi istnieć cała armia ludzi, która tego robota będzie obsługiwała. Jeżeli chcemy zastąpić fabrykę, w której wykonywana jest praca ręczna maszynami, to od czasu do czasu będą i tak potrzebne remonty, serwis urządzeń, które będą wykonywane przez człowieka. Zmierzam do tego, że innowacje, oprócz zabierania miejsc pracy, tworzą równolegle nowe. Problem może pojawić się tylko przejściowo – do czasu przekwalifikowania pracowników na inny typ działalności. Nie bagatelizuję tego wyzwania, bo jest ono niebanalne i wymaga skoordynowanych działań instytucji państwa odpowiedzialnych za rozwój gospodarczy, za rynek pracy, za edukację i naukę, za politykę społeczną oraz socjalną.

Czy nie jest jednak tak, że coraz większą część zadań da się zautomatyzować i ludziom w końcu może zabraknąć zajęcia?

Czasem błędnie przyjmujemy, że skoro jakąś rzecz da się zautomatyzować, to z pewnością należy to zrobić. Tak jednak wcale nie jest – w niektórych sytuacjach automatyzowanie, choć jest możliwe, wcale nie następuje. Spójrzmy na myjnie samochodowe: są myjnie automatyczne i są myjnie ręczne, samoobsługowe – tylko od klienta zależy, z usług której będzie korzystał. Te dwa typy działalności są

Czasem błędnie przyjmujemy, że skoro jakąś rzecz da się zautomatyzować, to z pewnością należy to zrobić. Tak jednak wcale nie jest – w niektórych sytuacjach automatyzowanie, choć jest możliwe, wcale nie następuje.

w stanie ze sobą koegzystować. Myjnie automatyczne nie wyeliminowały przecież ręcznych. Naprawdę trudno mi sobie wyobrazić, by wszystko miały przejść maszyny. Choćby w biznesie – najpierw jest pomysł biznesowy

a potem dopiero robi się obliczenia. Intuicji biznesowej nie da się zautomatyzować, zwłaszcza w obszarze dotyczącym innowacji, które kreują przyszłość. Przyczyną jest niepewność, czyli sytuacja, gdy nie można podjąć racjonalnej decyzji z powodu braku informacji o przyszłych wydarzeniach. Frank H. Knight, amerykański

ekonomista, przedstawiciel szkoły chicagowskiej stwierdził, że większość decyzji biznesowych – a właściwie wszystkie te, które mogą wpływać na ekonomiczny zysk decydenta – są podejmowane w warunkach niepewności. Warto przypomnieć jego słowa: nie ma znaczenia, jak bardzo będziesz się starał, nigdy nie zdołasz tak ograniczyć niepewności, by podnieść ją do poziomu mierzalnego ryzyka. I taka sytuacja decyzyjna odnosi się do projektów innowacyjnych.

Pamiętajmy także, że to człowiek decyduje dziś o tym, czy daną czynność automatyzować czy nie. W dodatku istnieje wiele typów aktywności, które bardzo trudno zrobotyzować, a które będą w najbliższych latach nam potrzebne – jak chociażby opieka nad seniorami.



PATRYK SMOK

jest założycielem i Prezesem Zarządu Control Solutions – firmy zatrudniającej blisko 30 inżynierów i uczestniczącej w projektach realizowanych dla czołowych producentów samochodów na świecie. Absolwent Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej.

Korporacje międzynarodowe źródłem nowoczesnych polskich firm?

Rozmowa z Patrykiem Smokiem

Control Solutions jest doskonałym przykładem na to, że doświadczenie i kapitał relacyjny zdobyte podczas pracy w międzynarodowej korporacji mogą otworzyć drogę do zbudowania własnej firmy, zdolnej do konkurencji w świecie. I to nawet w tak zaawansowanej branży jak nowoczesna automatyka przemysłowa, gdzie klientami są potentaci w rodzaju Jaguara czy Forda. Ile dziś znaczy polskie *know-how* na świecie? Jaka jest marka naszych inżynierów i czym wyróżniają się oni na tle specjalistów z krajów zachodnich? Dlaczego z punktu widzenia szefa firmy nie mniej ważne od wiedzy pracowników są ich cechy osobowościowe?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Automatyka przemysłowa to dziś jedna z najbardziej perspektywicznych gałęzi gospodarki. W Polsce nie jest jeszcze tak dobrze rozwinięta jak np. w Europie Zachodniej. W jaki sposób udało się Panu założyć przedsiębiorstwo o takim profilu? Od początku swojej ścieżki zawodowej pracowałem w dużej niemieckiej korporacji Thyssenkrupp, działającej w branży *automotive*. Przeszedłem tam drogę od programisty aż do menedżera działu zajmującego się projektowaniem linii przemysłowych. Odnajdywałem się dobrze w tym, co robiłem. Jednakże po kryzysie gospodarczym 2008 r. koncern ten zdecydował się zamknąć swój gdański oddział. W Trójmieście nie było w tamtym czasie firm, w których mógłbym wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie, pojawił się więc pomysł założenia własnej działalności.

Brzmi to tak samo ciekawie, jak niewiarygodnie – pojedyncza osoba, niedysponująca wielkim kapitałem jest w stanie wejść ot tak na ten rynek ze swoją nowo założoną firmą?

Zaraz po założeniu firmy, nie mając jeszcze w realizacji żadnego projektu, pojechałem szukać klientów do Niemiec. Kapitał relacyjny zdobyty podczas kilku lat pracy w Thyssenkrupp pozwolił mi relatywnie szybko dotrzeć do kilku przedstawicieli podmiotów działających na tym rynku i porozmawiać z nimi na temat ewentualnej współpracy przy projektowaniu linii produkcyjnych. Udało się zdobyć kilka drobnych zleceń i wystartować, rozglądając jednocześnie za osobami, które mogłyby dołączyć do firmy. Po krótkim czasie „na pokładzie” byli już m.in. fachowcy, którzy pracowali ze mną wcześniej w gdańskim oddziale Thyssenkrupp.

W jaki sposób – jako raczkującej dopiero, nieznanej jeszcze na rynku firmie – udało się Wam zdobyć zlecenia? Jakie były Wasze przewagi konkurencyjne – czy chodziło głównie o niższą cenę?

Gdy pracowałem w Thyssenkrupp, jednym z moich kluczowych klientów był Ford. Miałem *know-how*, wiedziałem jak produkuje się wykorzystywane przez nich maszyny, doskonale znałem standardy linii produkcyjnych oraz zasady bezpieczeństwa stosowane w fabrykach. Starałem się więc przekonać przedstawicieli generalnego wykonawcy linii produkcyjnych dla Forda, że jestem w stanie robić dla nich to samo i na takim samym poziomie jakościowym, co wcześniej, tyle że pod swoją marką. Na szczęście zaufali mi. Z początku nie potrzebowaliśmy dużych nakładów finansowych. Wynajęliśmy małe biuro i w 3 osoby pisaliśmy oprogramowanie do maszyn. Co istotne, przekonałem klienta swoim *know-how*, a nie ceną – o tej była mowa dopiero na koniec.

Na początku zlecenia dotyczyły „własnoręcznego” projektowania linii produkcyjnych czy podwykonawstwa na zasadzie wiernego realizowania instrukcji zamawiającego?

Mówiąc dokładnie: programowania procesów produkcyjnych, a zatem programowania, w jaki sposób ma zachować się maszyna, by poprawnie wykonać proces – tak, by był on bezpieczny dla operatora, powtarzalny, by mieścić się w czasie itd. Control Solutions zaczęło się rozwijać i zdobywać doświadczenie właśnie na tego typu software’owych projektach. Oprócz samego tworzenia oprogramowania do naszych zadań należało także uruchamianie zaprogramowanych przez nas sterowników bezpośrednio w fabrykach. Po roku od uruchomienia działalności naszymi klientami były już duże koncerny przemysłowe, m.in. ThyssenKrupp,

dostarczające rozwiązań technologicznych dla producentów samochodów, takich jak Ford czy Volkswagen.

Czy nadal zajmujecie się tylko i wyłącznie software'ową stroną projektowania maszyn?

Tym zajmujemy się nadal, ale dzisiaj zakres działalności jest szerszy. Przez ostatnich kilka lat znacznie poszerzyliśmy wachlarz naszych kompetencji, szczególnie jeśli chodzi o budowę maszyn. Zajęliśmy się robotyką przemysłową, a konkretniej organizowaniem procesów potrzebnych do budowy silników samochodowych. Stworzyliśmy również dział konstrukcji elektrycznych, w którym nasi konstruktorzy „oczujują” maszyny od strony elektrycznej i uzbrajają maszyny w instalacje. Mówiąc mniej fachowym językiem – wychodzimy z koncepcją maszyny do klienta, on ją akceptuje, a następnie my ją budujemy, programujemy i sprzedajemy gotową – dokładnie tak, jak pralkę w sklepie.

Jesteście w stanie sami wytworzyć finalny produkt, czy też stanowicie jedno z ogniw całego, szerszego procesu produkcyjnego?

To zależy od produktu. Na pewno jesteśmy za mali, by wyprodukować całą linię produkcyjną wartą miliony euro – nie mamy ani takich środków, ani takich zasobów. Tutaj możemy być co najwyżej jednym z wielu ogniw procesu. Generalny wykonawca wygrywa projekt, a następnie szuka do niego poddostawców technologii – np. projektu elektrycznego, oprogramowania. To miejsce dla nas. Cały projekt powstaje oczywiście pod marką generalnego wykonawcy, a my – choć naszą część projektujemy i programujemy sami – musimy trzymać się określonych standardów, procedur.

Inaczej jest, jeśli chodzi np. o proces produkcyjny silnika. Składa się na niego kilkadziesiąt mniejszych procesów. Za każdy z nich odpowiada maszyna, a tych, łącznie w procesie produkcyjnym, wykorzystuje się nawet 100 czy 200. Wiele z nich jesteśmy w stanie wytworzyć sami – obecnie wykonujemy je chociażby dla Jaguara oraz Forda. Takie projekty stanowią dla nas pole do popisu – mamy tu znacznie większą autonomię w kwestii tworzenia *know-how*.

Jako że Waszymi klientami są przede wszystkim koncerny motoryzacyjne, trudno Wam chyba jest znaleźć klienta na polskim rynku.

Zazwyczaj w biznesie jest tak, że firma uczy się na krajowym podwórku i w pewnym momencie wychodzi w świat. U nas było odwrotnie. Na zagranicznym rynku nauczyliśmy się procesów skomplikowanych, precyzyjnych, z najwyższej półki,

którymi w Polsce zajmuje się niewiele podmiotów. Chcielibyśmy jednak nie tylko nasze *know-how*, lecz przede wszystkim gotowe maszyny sprzedawać niedługo na krajowym rynku.

Zależy nam, by wiedzę i doświadczenie z niemieckiego i szerzej – światowego – rynku *automotive* wykorzystać w polskich procesach produkcyjnych. Wejście

Zazwyczaj w biznesie jest tak, że firma uczy się na krajowym podwórku i w pewnym momencie wychodzi w świat. U nas było odwrotnie, gdyż uczyliśmy się procesów skomplikowanych, precyzyjnych, z najwyższej półki, którymi w Polsce zajmuje się niewiele podmiotów.

do krajowej branży *automotive* byłoby z naszej perspektywy najłatwiejsze, ale nie jest ona tutaj tak dobrze rozwinięta, jak chociażby meblarska czy farmaceutyczna. Będziemy się więc starać wejść w nowe segmenty rynku. Tam też wykorzystuje się automaty-

kę, a my nie musimy się przecież koncentrować na jednej branży. Taka dywersyfikacja może też być dla nas szansą na rozwój produktów pod naszą marką – liczymy na to, że wiele maszyn będziemy mogli wykonać samodzielnie.

W jaki sposób zdobywacie klientów na rynku?

Podstawa, bez której nie ma wejścia na ten rynek, to *know-how*. Bez wiedzy, choćby się było najtańszym, nie ma szans na zdobycie zleceń. My nie posiadamy biura handlowego, zdobywamy klientów przede wszystkim w wyniku polecenia. Jesteśmy też zapraszani do aukcji internetowych na przetargi. Tak jest np. w Niemczech. Nikt jednak nie zaprosiłby nas do tego procesu, gdyby nas nie znał.

To, że jesteśmy z Polski, nie oznacza absolutnie, że konkurujemy ceną. *Know-how* to podstawa. Sami staramy się podejmować tematy ambitne, ale nieprzekraczające naszych możliwości. Nie chcemy wchodzić w projekty, które trudno byłoby nam udźwignąć. Mieliliśmy ostatnio szansę na wygranie przetargu w Szwecji, jednak wiązałoby się to z koniecznością wysłania tam 20 robotyków. Takich zasobów własnych w chwili obecnej nie posiadamy. Teoretycznie moglibyśmy zbudować „na szybko” zespół ze specjalistów rozsianych po rynku, wysłać go tam i może na tym zarobić, ale nie jest to moja filozofia prowadzenia biznesu.

Jaka zatem jest Pańska filozofia?

Niektórzy mówią mi, że moja wizja biznesu jest nieco staroświecka. Prowadzenie firmy wydaje mi się dość ulotne, gdy wszystko jest wynajmowane, tymczasowe, nastawione na maksymalną elastyczność. Przykładowo gdy masz dużo zleceń, to rekrutujesz masowo pracowników, wynajmujesz powierzchnie i realizujesz projekty, a gdy nie masz – zwalniasz ludzi, oddajesz biura, pozbywasz się szybko

zobowiązań itp. W takim modelu często działają dzisiaj firmy IT. Na rynku trzeba oczywiście być konkurencyjnym, ale ja nie chciałem prowadzić biznesu w taki sposób. Dlatego też po kilku latach wynajmowania biur zdecydowałem się na zbudowanie siedziby firmy, w której znajdują się biura, hala produkcyjna i laboratorium. Motywuje mnie to, że takiej działalności nie można „zgasić” w jeden dzień, gdy coś nie wyjdzie. Przeciwnie – trzeba się starać, żeby utrzymać to, co się zbudowało, biorąc też odpowiedzialność za zatrudnionych tu pracowników. Nie chcę, by moja firma skupiała się na wyłapywaniu jak największej ilości projektów oraz ciągłym zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników w zależności od potrzeb. W Control Solutions wszyscy są zatrudnieni na umowę o pracę, na czas nieokreślony, nie korzystamy z usług freelancerów itp. Zależy mi na stabilności firmy i trwałej wartości, rośniemy więc na miarę realnych możliwości, organicznie.

Podstawa, bez której nie ma wejścia na rynek automatyki przemysłowej, to know-how. Bez wiedzy, choćby się było najtańszym, nie ma co liczyć na to, że ktokolwiek zdecyduje się na twoje usługi.

Skąd taka niechęć do zatrudniania freelancerów? Obecnie elastyczne formy zatrudnienia zyskują przecież coraz bardziej na popularności...

Zatrudniam ludzi, w których inwestuję, których wysyłam na szkolenia i do których mam zaufanie. Jest to młody zespół, dobrany przez doskonale znającego naszą specyfikę HR-owca. Zespół jest budowany nie tylko z myślą o kompetencjach projektowych, ale też pod kątem pracy w zespole. Szukamy ludzi, którzy odpowiednio wkomponują się w klimat naszej firmy również pod kątem charakterologicznym.

Pracownicy dużo jeżdżą za granicę w delegacje, bywa że pracują pod presją czasu i przy zmieniających się oczekiwaniach klienta. W tej branży im bardziej zgrany i stabilny jest zespół, tym lepiej dla projektów i biznesu. Wolę więc bazować na mniejszym zespole, ale takim, do którego mam całkowite zaufanie. Każda z jego osób jest wizytówką Control Solutions na świecie.

Weźmy za przykład realizowany przez nas projekt uruchomienia linii produkcyjnej Forda w Meksyku. Nie wysyłałiśmy tam całego zespołu. Na drugi koniec świata polecała jedna doświadczona osoba – programista. Powiedział, że jest z Control Solutions, uruchomił maszyny, sprawdził, czy wszystko działa i wrócił do Gdańska. Wiedziałem, kogo tam wysyłam i że poradzi sobie z tym zadaniem. Takiego komfortu nie miałbym, posyłając się kimś z zewnątrz, freelancerem czy nawet firmą.

Jak wygląda konkurencja na rynku, na którym działacie?

Jest w Polsce kilka firm, które świadczą podobne usługi – niektóre w mniejszym, a niektóre w większym nawet zakresie. To jest mały świat, więc znamy dobrze naszych konkurentów, spotykamy się też często podczas realizacji różnych projektów.

Zawsze ze sobą konkurujecie, czy też zdarza się, że gracie jako jeden zespół?

Podczas przetargów oczywiście konkurujemy ze sobą, lecz gdy okaże się, że razem uczestniczymy w części większego projektu, kładziemy nacisk na współpracę i wzajemną pomoc. Być może oni mają *know-how*, którego my nie posiadamy, a może to my będziemy w stanie im w jakiś sposób pomóc. Jestem za tym, by zespoły poszczególnych firm znały się i utrzymywały dobre relacje. Uczulam na to swoich pracowników.

Jak klienci patrzą na to, że jesteście firmą z Polski? Nasza gospodarka przez wiele lat kojarzyła się przecież raczej z prostym podwykonawstwem, a nie zaawansowanym *know-how*...

To się zmienia. Dzisiaj nie ma problemu z tym, byśmy zdobywali za granicą zlecenia w zakresie wykorzystania zaawansowanych technologii, programowania. Kiedy

Polscy inżynierowie są w skali świata naprawdę dobrzy. Poza tym naszym atutem jest syndrom pracowitości. Nam się po prostu chce.

jeździemy na uruchomienie projektu do fabryki, wszyscy wiedzą, że jesteśmy inżynierami z Polski i nikt nie patrzy nam na ręce. Wyrobiliśmy

sobie markę i zaufanie klienta. Uważam, że polscy inżynierowie są naprawdę dobrzy na tle światowego nawet rynku. Poza tym naszym atutem jest syndrom pracowitości. Nam się po prostu chce. Zatrudniamy młode osoby po studiach, które mają wiedzę, chęci oraz są elastyczne.

Ostatnio mieliśmy wylot do Szwecji, do fabryki Volvo. Pierwotnie mieliśmy stawić się tam w poniedziałek, ale klient nagle spytał, czy nie moglibyśmy pojawić się już w sobotę, bo taka była potrzeba. Dla nas nie było to żadnym problemem – zmieniliśmy termin lotu, rezerwację hotelu i zjawiliśmy się wcześniej. Tymczasem jestem przekonany, że wiele renomowanych, wielkich firm miałooby z tym problem. Bo skoro mają markę, to po co się tak bardzo wysilać? My na tym dużo zyskujemy.



JAN FILIP STANIŁKO

jest Dyrektorem Departamentu Innowacji w Ministerstwie Rozwoju. Ekspert w dziedzinie zarządzania rozwojem nowych produktów, polityki przemysłowej oraz ekonomii politycznej. Absolwent studiów doktoranckich na Wydziale Filozoficznym UJ, oraz studiów doktoranckich z nauk ekonomicznych Akademii Leona Koźmińskiego.

Żyjemy dziś w czasach największej rewolucji technologicznej od czasów maszyny parowej i elektryczności. Przełomy w branży biotechnologicznej i energetycznej, a przede wszystkim w świecie cyfrowym, wywracają do góry nogami wiele dziedzin naszego życia: począwszy od edukacji, przez komunikację, po produkcję i konsumpcję. Towarem na wagę złota stają się natomiast nasze dane. Jak w nowej rzeczywistości odnajdzie się Polska? Jak sprawić, byśmy dynamicznie zachodzące zmiany byli w stanie potraktować jako szansę, a nie zagrożenie?

Innowacyjność można pojmować jako pewnego rodzaju postawę społeczną, a nawet wręcz osobistą. Jest to zdolność do absorbowania nowych rzeczy, jakiegokolwiek by one nie były: nowych słów, nowej wiedzy, nowych rozwiązań technicznych. Ta indywidualna innowacyjność człowieka, bywa często hamowana przez niezdolność zbiorowości do zaobserwowania oraz wdrożenia nowego sposobu konsumpcji, produkcji czy dostarczenia usługi; chociażby dlatego, że owa zbiorowość zastygła w pewnych instytucjach, wzorcach, sposobach myślenia.

Przyszłość jest dziś

W dziejach ludzkości istniały takie momenty, gdy bardzo poważne zmiany następowały w bardzo szybkim tempie. Takie momenty miały miejsce przede wszystkim w ostatnich 300 latach – w epoce nowoczesnej. Gdyby zastanowić się, co było i jest główną siłą transformującą społeczeństwo i gospodarkę w ostatnich trzech stuleciach, odpowiedź byłaby bardzo prosta: technologia. Rewolucje technologiczne

– w postaci m.in. wykorzystania pary wodnej, scentralizowanego wytwarzania prądu, zdolności przemieszczania się za pomocą konia mechanicznego, czy transmisji głosu i obrazu na odległość – bardzo zmieniły to, w jaki sposób żyjemy, jakie są nasze wzajemne relacje oraz jak wytwarzamy i dostarczamy usługi.

Obecnie żyjemy w czasach, gdy na naszych oczach zachodzą co najmniej trzy rewolucje – biotechnologiczna, energetyczna oraz ta najbardziej wszechogarniająca: cyfrowa. Każdy z nas ma urządzenie, które jako pierwsze skonstruowała Nokia, ale sukces na którym odniósł Steve Jobs. Żyjemy dziś inaczej niż poprzednie pokolenia, bo w każdej możliwej chwili mamy dostęp do rzeczy, do których jeszcze kilka lat temu nie mieliśmy dostępu. Więcej – wszystkie te trzy rewolucje spletają się ze sobą za pomocą nowych narzędzi cyfrowych. Jest to coś, co z przyzwyczajenia nazywamy „przyszłością”, „wiekiem sztucznej inteligencji” – maszyn myślących szybciej od nas samych. Tak naprawdę jednak to nie przyszłość – to już teraźniejszość.

Znaleźliśmy się w rzeczywistości, w której pewne tradycyjne, obowiązujące od dekad prawa ekonomii się załamują. Najlepszym tego przykładem jest prawo malejących przychodów krańcowych, mówiące o tym, że im więcej mamy danego dobra, tym bardziej, stopniowo zyski z niego będą malały. Tymczasem dobra cyfrowe nie podlegają temu prawu; możemy dostarczać nieskończonej ilości ludzi na całym świecie to samo dobro, a zyski z niego nie będą malały. Co więcej, jeśli zorganizujemy jego dostarczanie w formie platformowego modelu biznesowego, opartego o logikę sieciową, to zyski krańcowe będą wręcz rosły.

Dane na wagę złota

Jeszcze 10 lat temu na liście największych globalnych firm większość czołowych pozycji zajmowały koncerny paliwowe. Dziś cztery z pięciu czołowych spółek – Microsoft, Facebook, Google i Apple – opierają swoją działalność na sztucznej inteligencji. I choć niektórzy mówią, że to tak naprawdę *sharing economy*, że czymś

Nasze dane są dziś warte bardzo dużo. To gospodarka, której nie widzimy – podobnie jak nie widzimy hurtowego rynku finansowego.

się z innymi dzielimy, to robimy to przecież na czyjejś platformie. Firmy te dają nam dostęp do takiej właśnie technologicznej warstwy wzajemne-

go dzielenia się. Korzystając z w Google czy Facebooka, teoretycznie nie płacimy tym serwisom żadnych opłat, lecz w praktyce udostępniamy im dane. A te są warte bardzo dużo, bo pozwalają, między innymi, sprzedać bardziej spersonalizowaną, dostosowaną do gustu każdego pojedynczego użytkownika reklamę. To

jest gospodarka, której nie widzimy – podobnie jak nie widzimy hurtowego rynku finansowego. To świat danych, który rośnie eksponencjalnie.

Spośród czynników produkcji coraz mniejsze znaczenie ma praca i kapitał finansowy, od dość dawna duże miała już wiedza i organizacja, ale dziś coraz większe zyskuje szósty czynnik produkcji – czyli dane. Ale choć są to dane o naszej aktywności, którymi się dzielimy się z innymi – kto jest dziś ich właścicielem? Ci, którzy udostępniają nam platformy.

Spróbujmy przenieść dane o nas samych, które zostawiamy w internecie, na produkcję przemysłową. Wszystko co istnieje fizycznie da się oczytnikować. Można wykorzystać tę wiedzę do stworzenia czegoś nowego, lepszego, jeszcze bardziej do nas dopasowanego. To fenomen, przez który zdolność do wytwarzania rzeczy fizycznych traci na ekonomicznej wartości. Wytwórca samochodu będzie prawdopodobnie niedługo kontraktował jego produkcję w jednej z elastycznych gigafabryk, które będą wytwarzały na sztuki dopasowane do indywidualnych preferencji auta. Zapewnienie elastyczności produkcji to bowiem nie problem. Największe zyski z całego cyklu życia auta będzie czerpał dostawca analityki danych pracy i użytkowania tego samochodu. W tym świecie wytwarzanie dóbr będzie ściśle związane ze zrozumieniem tego, jak działa świat wirtualny – a co za tym idzie, z zastosowaniem systemów cyberfizycznych, którymi zarządzanie dalece przekracza możliwości ludzkiego umysłu.

Rewolucja cyfrowa – ze względu na możliwości, jakie stwarza – wymaga całkowicie innej organizacji pracy, uczenia się, nabywania nowej wiedzy. To największe wyzwanie społeczne, przed jakim stoi Polska.

Z tego też względu udoskonalanie, praca nad sztuczną inteligencją jest użyteczna i perspektywiczna. My w Europie w pewnym sensie tę rewolucję przegapiliśmy. Stany Zjednoczone, Chiny poszły do przodu. Niemcy, Francja, Wielka Brytania budzą się natomiast i mówią: „co się stało?”. Coś, co tradycyjnie umieliśmy robić bardzo dobrze, traci dziś na wartości. Cenne stają się natomiast to, co nowe – wirtualne, cyfrowe, zdigitalizowane.

Miejsce Polski

Jak w tym wszystkim odnajduje się Polska? Jesteśmy krajem, w którym informatyka stoi na być może najwyższym poziomie w skali Europy. Nie chodzi mi jedynie o – też istotne – sukcesy studentów, lecz o pewną, posiadaną przez nas moc intelektualną. Jest to dziedzina, w której zmiany zachodzą bardzo szybko. Cała zabawa polega na tym, by tak przekształcić nasz własny sposób bycia, nasze

własne instytucje, żeby posiadane przez nas zdolności wykorzystać do tworzenia nowej wartości, której my Polacy będziemy największymi beneficjentami. Skoro jesteśmy wyposażeni w „bazową” umiejętność, zadanie to wydaje się być niby proste. Wcale jednak takim nie jest.

Zastanówmy się, jak bardzo zmieniłoby się nasze życie, gdyby 20-kilkuletni studenci tłumaczyli swoim profesorom, na czym polega technologia. Średni wiek pracowników Facebooka to 27 lat. Ta firma uczy się, pozyskuje i wykorzystuje wiedzę pochodzącą od młodych ludzi. Wyobrażenie sobie miejsca, w którym młodzi ludzie uczyliby starszych, swoich własnych profesorów, jest dość rewolucyjne. Ale to się dzieje – i to w najnowocześniejszych, najlepiej zorganizowanych firmach na świecie.

Rewolucja cyfrowa kwestionuje podstawowe, zinstytucjonalizowane sposoby uczenia się ludzi i organizacji. Bardzo spłaszcza ten proces i sprawia, że najbardziej wydajną metodą uczenia się jest *peer to peer*, jeden od drugiego, pomiędzy osobami posiadającymi bardzo różne rodzaje wiedzy. W firmie Roche 35 tysięcy cząsteczek biologicznych musi skończyć jako jedna cząsteczka, która pójdzie do komercjalizacji, czego koszt będzie wynosił około miliarda złotych. Nad tym procesem pracują zespoły ludzi mówiących wieloma językami naukowymi: fizycy, biochemicy, lekarze, informatycy itd. Rewolucja cyfrowa – ze względu na możliwości, jakie stwarza – wymaga całkowicie innej organizacji pracy, uczenia się, nabywania nowej wiedzy. To największe wyzwanie społeczne, przed jakim stoi Polska.



JACEK KAJUT

jest twórcą oraz Prezesem Zarządu Vector Sp. z o.o. – działającego na rynkach globalnych europejskiego koncernu technologicznego, specjalizującego się w projektowaniu, produkcji oraz integracji technologii infrastruktury dostępowej oraz systemów wymiany danych. Szerokie portfolio ofertowe firmy obejmuje rozwiązania dla operatorów kablowych, telekomunikacyjnych oraz dostawców mediów. Jacek Kajut od ponad 25 lat związany jest ze środowiskiem operatorskim. Od 2003 r. jest członkiem Society of Cable Telecommunications Engineers (USA) oraz członkiem Rady Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji (KIGeIT). Z wykształcenia inżynier elektronik, absolwent Politechniki Gdańskiej.

Jak wygrywać w zglobalizowanym świecie?

Rozmowa z Jackiem Kajutem

Globalna gospodarka jest dziś zdominowana przez wielkie ponadnarodowe organizacje, działające w skali całego świata. W najnowocześniejszych branżach szczególnie silną pozycję wypracowały sobie korporacje wywodzące się ze Stanów Zjednoczonych. W nadchodzących latach dołączą do nich nowi potentaci z Chin oraz Indii. Jak na ich tle wyglądają firmy europejskie? W jaki sposób w tym niezwykle wymagającym obszarze mogą się odnaleźć polskie przedsiębiorstwa? Jakie działania muszą podjąć, by tego dokonać?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego

Od wielu lat Pańska firma konkuruje na rynkach międzynarodowych. Gdzie dziś toczy się realna walka o globalny prymat gospodarczy?

Na wstępie spróbujmy może zawęzić nieco temat naszej rozmowy do obszaru globalnego rynku usług informacyjnych, na którym funkcjonuje Vector. Jest to dziedzina niełatwa do jednoznacznego sprecyzowania – stanowi całokształt działalności skupiającej się na produkcji, użytkowaniu, ochronie, gromadzeniu, przechowywaniu i przesyłaniu informacji oraz systemu wymiany danych. Mam tu na myśli zbiór bardzo silnie sprzężonych ze sobą, pokrewnych zagadnień, których finalnym efektem jest to, co możemy obserwować na ekranach naszych smartfonów czy innych terminali.

Ze światem, o którym mówię, obcuje dziś każdy z nas. Jest on w pewnym sensie w forpoczcie globalizacji. Zarówno podstawowe modele biznesowe, które wspierają usługi informacyjne, jak i organizacje gospodarcze stojące za tymi

modelami mają bowiem charakter globalny. Korporacje pokroju Google'a czy Amazona cechuje także wielka siła ekonomiczna. Przykładowo ich przychody są znacznie wyższe niż PKB większości średniej wielkości krajów europejskich. To jednak nie wszystko. Jeszcze większy jest bowiem moim zdaniem wpływ tych koncernów na nasze życie w wymiarze kulturowym oraz społecznym. Na tej płaszczyźnie dystansują one absolutnie wszystkie państwa narodowe. Opisywany przeze mnie świat jest zatem przestrzenią, w której ścigają się *de facto* nie państwa, lecz ogromne, ponadnarodowe korporacje. W każdym spośród najbardziej zaawansowanych obszarów usług informacyjnych jest ich zaledwie kilka–kilkanaście w skali całego globu.

O ile skala ich działania jest niepodważalnie globalna, o tyle można odnieść wrażenie, że na tym rynku zdecydowany prym wiodą korporacje pochodzące z USA. Czy zgodzi się Pan z tą tezą?

Rzeczywiście, usługi i procesy, o których mówimy, były do tej pory szczególnie intensywnie rozwijane w Stanach Zjednoczonych. Najlepszym na to dowodem jest to, że zdecydowana większość najważniejszych globalnych organizacji gospodarczych pochodzi zza oceanu. Na świecie widać już jednak kolejnych pretendentów, chcących coraz mocniej zaznaczać swoją obecność w tym obszarze. Na czele tej grupy znajdują się – otoczone „opieką” władz centralnych – korporacje chińskie. Po rozwinięciu skrzydeł na rozległym wewnętrznym rynku przyjmują one model ekspansji zagranicznej oraz aktywnego uczestnictwa w międzynarodowej grze. Można się spodziewać, że w nadchodzących latach dołączą do nich również koncerny pochodzące z Indii. Hindusi, jako dawna część Zjednoczonego Królestwa,

Dominującą rolę na globalnym rynku usług informacyjnych odgrywają korporacje amerykańskie. W nadchodzących latach dołączą do nich również chińskie oraz indyjskie. Europy natomiast w tej grze praktycznie nie ma.

przyzwyczajone posługują się językiem angielskim. Co więcej, ich gospodarkę cechują relatywnie niskie koszty pracy. Dlatego też w ostatnich latach rozwinęło się w niej bardzo dużo firm serwisowych obsługujących glo-

balne koncerny. W tej chwili, krok po kroku, następuje tam wzrost wewnętrznego rynku, a także działających na nim organizacji. Nie zdążyły one jeszcze zaznaczyć swojej obecności na świecie, lecz bez wątpienia zmieni się to w kolejnych latach.

Gdzie w tej całej układance znajduje się Europa?

Prawdę mówiąc, Europy tam nie ma. Biznesy z sektora usług informacyjnych są na naszym kontynencie bardzo słabo reprezentowane. Nie ma tu żadnych liczących

się w świecie organizacji. Pewnego rodzaju wyjątkiem były przez jakiś czas korporacje skandynawskie, jak Nokia czy Ericsson. Brały one udział w globalnej grze i rewolucji informatycznej, lecz w którymś momencie przegrały. Nie oznacza to oczywiście, że na Starym Kontynencie nie ma innych typów działalności, które byłyby dobrze rozwijane. Doskonale wiemy, że Niemcy są bardzo silni w dziedzinie przemysłu maszynowego oraz związanych z nim wysoko wyspecjalizowanych technologii. W tym zakresie nasi zachodni sąsiedzi reprezentują wielką siłę o skali ogólnosiwiatowej.

Z czego wynika europejskie zacofanie w tej branży?

Jest ono efektem przede wszystkim polityki protekcyjnej, która przez wiele lat była prowadzona przez rządy państw Starego Kontynentu. Pozwalała ona na dość spokojne funkcjonowanie korporacji europejskich na ich własnych rynkach, które są wystarczająco głębokie, by utrzymać organizacje średniej wielkości. Dziś natomiast bardzo wyraźnie widać, że działalności w omawianym sektorze mają charakter globalny, a ich wyznacznikami są

Sytuacja Europy mogłaby być zgoła odmienna, gdyby zamiast skupiać się na interesach poszczególnych państw, w większym stopniu uwypuklono wspólny, europejski interes gospodarczy.

skala oraz ponadnarodowość. Sytuacja Europy mogłaby być zgoła odmienna, gdyby zamiast skupiać się na interesach poszczególnych państw, w większym stopniu uwypuklono jej jednolity, wspólny interes gospodarczy. Nigdy jednak na poziomie strategicznym nie pojawiło się myślenie ponadnarodowe, ekspansywne, pomagające budowaniu europejskich firm o randze światowej. Nie wykreowano również żadnych polityk, które mogłyby takie myślenie wspierać.

W jaki sposób udało się zatem wybić skandynawskim firmom?

Udało się dzięki temu, że podejście Finlandii czy Szwecji do polityki socjalnej realnie służy wspieraniu innowacyjności, wykorzystywaniu najlepszych pokładów ludzkiej kreatywności, swobody w tworzeniu nowych rozwiązań. Ich obywatele mają zaspokojone wszelkie potrzeby życiowe, nie muszą troszczyć się o przetrwanie. Państwo tworzy dla nich spokojne, stabilne warunki. Dzięki temu mogą oni wdrażać w życie ambitne projekty i podejmować ryzyko, wiedząc, że nawet w razie niepowodzenia ich byt nie będzie zagrożony. Jest to komfort, którego nigdy nie doświadczyli mieszkańcy innych dużych krajów europejskich, nie mówiąc o Polsce.

Stany Zjednoczone, będące globalnym liderem na rynku usług informacyjnych, trudno jednak uznać za państwo socjalne. Tam droga do sukcesu musiała być inna...

Owszem, sukces amerykańskich firm wynika z czegoś innego. Przywołam tu silnie pejoratywny termin drenażu mózgów. W USA można go nazwać całą insty-

W Finlandii czy Szwecji państwo tworzy dla obywateli spokojne, stabilne warunki. Dzięki temu mogą oni wdrażać w życie ambitne projekty i podejmować ryzyko, wiedząc, że nawet w razie niepowodzenia ich byt nie będzie zagrożony.

tucją, przez lata rozwijaną i pielęgnowaną. Za oceanem na sukces pracują wszystkie nacje świata – Amerykanie czerpią nie tylko ze swoich, ale i „cudzych” talentów. Ponadto odwołują się często do bardzo silnej ambicji.

Jeżeli przyjrzymy się firmie skandynawskiej, nie znajdziemy w niej tak dużego wyścigu szczurów, jak w świecie anglosaskim. To zupełnie inna kultura. Dodajmy do tego ogromny kapitał, jakim dysponują Stany Zjednoczone. To również ma znaczenie i przekłada się na ostateczny sukces.

Na czym swoje przewagi budują natomiast najwięksi azjatyccy pretendenci do zaistnienia na tym rynku?

Jest to droga bardzo podobna do japońskiej po II wojnie światowej. Jak pamiętamy, Japończycy kopiowali wszelkie dobre zagraniczne rozwiązania i przenosili je na własny grunt. Tworzyli imitację, na bazie której wyrastało później ich własne *know-how*. Tą ścieżką podążają dziś w szczególności Chiny. Przy czym nie jest to państwo, w którym gra gospodarcza odbywa się na całkowicie wolnorynkowych zasadach. Jak wiadomo, gospodarka chińska jest częściowo sterowana i wspierana inżynierią finansową. Choć przez ostatnich 15–20 lat dokonała ogromnego skoku, to nastąpiło to wielkim kosztem wewnętrznym. Chińczycy maksymalnie wykorzystali swój własny rynek i – aby dalej się rozwijać – muszą dokonać ekspansji, która zostanie wsparta ekonomią skali. To właśnie ten czynnik, a nie wysoka kultura techniczna czy biznesowa, stanowi według mnie klucz do potencjalnego sukcesu Chin.

Czy świat zachodni nie zlekceważył w tym aspekcie Państwa Środka? Nawiążę do przykładu z branży stoczniowej: w momencie wybuchu azjatyckiego boomu na produkcję statków w latach 60. i 70. ubiegłego wieku, na Starym Kontynencie panowało przekonanie, że może on przynieść wymierne korzyści europejskim przedsiębiorstwom zajmującym się wyposażaniem okrętów. Zaczęły one tworzyć swoje fabryki w Chinach. Firmom tym wydawało się, że to świetny układ.

Jednakże po kilku latach po drugiej stronie ulicy zaczęły powstawać takie same, tyle że chińskie fabryki. Chińczycy podpatrzyli europejskie rozwiązania i zaczęli je naśladować, wypierając zagraniczne przedsiębiorstwa.

Moim zdaniem najważniejsze jest to, by zrozumieć, że biznes w samej swojej istocie jest pragmatyczny i oportunistyczny. Z natury też nie funkcjonuje w długim horyzoncie czasu. Średni czas życia dużej korporacji to dziś jedynie kilkanaście lat. W związku z tym, zadaniem biznesu nie jest antycypowanie przyszłości gospodarczej na wiele lat wprzód. To domena polityki. Na poziomie Unii Europejskiej w ostatnich latach kilkakrotnie dążono do stworzenia wspólnej długofalowej strategii gospodarczej, która pozwoliłaby na trwałe zachowanie konkurencyjności Starego Kontynentu. Natomiast, jak wiemy, pewne egoizmy państw narodowych oraz ich lokalne interesy nie pozwoliły na to, by takie myślenie, a przede wszystkim działanie, uruchomić. Dlatego też mamy dziś w Europie wiele przykładów fantastycznych działań, tyle że na poziomie państwowym. Jednym z nich jest bardzo konsekwentne, odwołujące się i do zdolności technologicznych, i do mocnych stron gospodarki, niemieckie *Energiewende*. To przykład pomysłu będącego gospodarczą ucieczką naprzód przed wszelkiego rodzaju potencjalnymi naśladowcami z rynków globalnych. Wykreowanie motoru rozwojowego całej gospodarki. Stworzenie od podstaw nowego sektora przemysłu, który z czasem nabierze skali, tak istotnej z punktu widzenia gospodarki światowej.

Życzyłbym sobie, aby w sektorze usług informacyjnych podobnego typu mechanizmy były kreowane na poziomie co najmniej europejskim. W tym biznesie nie można myśleć wężiej. Dobrze, przemyślane działania na szczelnie Starego Kontynentu pozwoliłyby swego czasu nabrać skandynawskim pomysłom większego rozpędu. Być może wówczas jako Europa znalazłoby się w innej konfiguracji. A tak – jesteśmy, gdzie jesteśmy.

Wszystko sprowadza się moim

zdaniem do złego pojmowania interesu gospodarczego. Do braku wyobraźni i braku zrozumienia, że skupianie się tylko i wyłącznie na własnej piaskownicy nie zbuduje naszej pozycji w świecie. Nie można się oddzielić płotem, za którym będziemy – w sensie ekonomicznym – schowani. Gospodarka jest dziś globalna i tak właśnie, szczególnie w najnowocześniejszych branżach, należy na nią patrzeć. Mamy w niej szansę zaistnieć wyłącznie jako cała Unia, a nie poszczególne kraje.

Konkurując w najnowocześniejszych branżach trzeba myśleć globalnie. Nie można się oddzielić płotem, za którym będziemy – w sensie ekonomicznym – schowani.

My, będąc tu na miejscu, znamy wewnętrzne problemy Europy. Czy jednak również na zewnątrz jesteśmy postrzegani bardziej jako pojedyncze państwa niż jeden, w miarę spójny organizm?

To już pytanie do polityka. Jako pragmatyk gospodarczy uważam, że w świecie biznesu ponadnarodowe korporacje szukają miejsc, które zaoferują im to, co chcą dostać. Nie układają się one jednak z Unią, lecz raczej z rządami poszczególnych państw. Często wręcz niestety „rozgrywają” je przeciwko sobie. Każą im ze sobą konkurować na płaszczyźnie chociażby wysokości udzielanego wsparcia: „Kto da nam więcej przywilejów – Polska czy Czechy?”. Jest to doskonały przykład nie-

Państwa unijne, które zamiast współpracować rywalizują ze sobą, wzmacniają tym samym ponadnarodowe korporacje, które bez pardonu wykorzystają wszelkie ich słabości.

właściwego postępowania państw unijnych, które zamiast współpracować rywalizują ze sobą. Wzmacniają tym samym trzecią stronę, która bez pardonu wykorzysta wszelkie ich sła-

bości. Kolejny przykład to firmy z branży prostego BPO, które opuszczają dany kraj, gdy tylko wzrosną w nim koszty pracy. Stanowi to ewidentne rozmycie, sprzeczność pomiędzy interesami i ambicjami europejskich państw oraz ich obywateli, a planami wielkich korporacji.

Jaką ścieżkę mogłaby obrać polska gospodarka, aby nasze firmy mogły silniej zaistnieć w sektorze usług informacyjnych? Wydaje się, że żadna z trzech wcześniej przedstawionych dróg rozwoju nie jest możliwa do wdrożenia nad Wisłą...

Faktycznie, nie staniemy się nagle państwem socjalnym jak Szwecja czy Finlandia. Ze względu na rozmiar naszej gospodarki zamyka nam się droga skali, a z uwagi na bycie członkiem Unii Europejskiej także ścieżka protekcji państwowej. Jedy-
ną możliwą opcją wydaje się moim zdaniem wdrożenie modelu podobnego do amerykańskiego, a więc droga talentów. Jest to rozsądna propozycja – wbrew pozorom świat wcale nie jest taki różowy, jak wielu Polakom się wydaje. Sam znam bardzo wielu ludzi, którzy wrócili z Zachodu i teraz, wykorzystując zdobyte tam

Aby silniej zaistnieć w sektorze usług informacyjnych, polska gospodarka mogłaby obrać model podobny do amerykańskiego, a więc drogę talentów. Wbrew pozorom świat nie jest taki różowy, jak się wydaje. Coraz więcej naszych rodaków chce wracać do Polski i właśnie tu realizować się życiowo oraz zawodowo. Wykorzystajmy to.

doświadczenia, chcą realizować się życiowo oraz zawodowo w Polsce. Ta droga może zapewnić nam lepsze wykorzystanie polskiej kreatywności na płaszczyźnie biznesowej. Nie osiągniemy tu jednak sukcesu bez nabycia pewnych miękkich, niedocenianych u nas kompetencji, takich

jak np. umiejętność współpracy czy konkurowania grupowo, a nie indywidualnie. A także – co szczególnie istotne – bez zdolności patrzenia w przyszłość i kształtowania w ten sposób naszej wyobraźni, świadomości. Doceniania rzeczy, które nie przynoszą rezultatów w bardzo krótkiej perspektywie, lecz długoterminowo mogą się przyczynić do osiągnięcia wielkiego sukcesu.

Kto jednak powinien czerpać z naszych talentów – tylko i wyłącznie rodzime firmy, czy również choćby ulokowane w Polsce działy R&D wielkich koncernów?

Zdecydowanie obie drogi są właściwe. Wszystko zależy od rodzaju biznesu oraz od warunków, w jakich się go rozwija. Sądzę, że coraz częściej należy upatrywać szans na osiągnięcie sukcesu przez pryzmat całego lokalnego środowiska, ekosystemu biznesowego. Jego jądrem mogą być np. wielkie korporacje z jednej strony zapewniające szeroką skalę działania, a z drugiej potrzebujące mnóstwa wysoko wyspecjalizowanych firm, realizujących fragmenty ich zadań. Uważam, że jest to ścieżka do zaistnienia na rynku globalnym, która powinna być coraz częściej wykorzystywana przez polskie przedsiębiorstwa.

Coraz częściej należy upatrywać szans na osiągnięcie sukcesu biznesowego przez pryzmat całego lokalnego środowiska, ekosystemu. Jego jądrem mogą być np. wielkie globalne organizacje z jednej strony zapewniające szeroką skalę działania, a z drugiej potrzebujące mnóstwa wysoko wyspecjalizowanych firm, realizujących fragmenty ich zadań.

Czy jako Vector jesteście jądrem takiego środowiska, czy raczej jedną z wielu firm obsługujących większe podmioty?

Dzisiejszy biznes realizuje się przez projekty. W jednych uczestniczymy jako członek konsorcjum, kooperant, a więc stanowimy pewien mniejszy kawałek wspierający na jakimś etapie tworzenie większego elementu. W pozostałych, szczególnie w zakresie Starego Kontynentu, to my zatrudniamy inne, jeszcze mniejsze europejskie firmy. Te dwa modele się nie wykluczają, a wręcz przeciwnie – wspierają się. Wszystko zależy od skali. Jeżeli w Polsce pojawia się świetny pomysł biznesowy z potencjałem do jego globalnego wykorzystania, to nie ma innej drogi niż współdziałanie z wielką zagraniczną korporacją. Tylko ona jest w stanie wypchnąć go na światowy rynek. W przypadku mniejszych koncepcji, można je do pewnego stopnia rozwijać i promować samemu, przez budowanie swojej marki. A zatem identyfikatora kompetencji, pewnej kultury, jakości tego, co środowisko może otrzymać od naszej organizacji. Jest to jednak droga wieloletniej, konsekwentnej pracy.

Samodzielne zaistnienie polskich firm za granicą będzie też chyba trudne ze względu na słabo ukształtowane kompetencje z zakresu tzw. *business development*. Nie mamy w Polsce zbyt wielu osób znających rynki międzynarodowe, potrafiących się na nich poruszać itd. A przecież wymyślenie pewnego rozwiązania to zbyt mało – trzeba je później umieć sprzedać.

Właśnie dlatego trzeba mieć odwagę wychodzenia na zewnątrz i uczenia się, jak funkcjonuje świat. Nikt nie nauczy się tego, działając tylko i wyłącznie na polskim rynku. Trzeba być aktywnym, mieć w sobie pokorę, chęć uczenia się. Często trzeba odrobić swoją lekcję wraz ze wszelkimi, nawet bolesnymi konsekwencjami. Dopiero wtedy będziemy w stanie wziąć udział w tej grze. A jest ona bezpardonowa, bezlitosna, wykorzystująca wszelkie nasze potknięcia. Jednocześnie jednak może przynieść sporo satysfakcji. Pewnym wsparciem dla naszych firm może tu być pokolenie 30–40-letnich Polaków wracających do kraju z zagranicy. Osoby te mają do zaoferowania sporo swojego doświadczenia i wiedzy zdobytej w innych częściach globu.

Jak w napędzeniu procesów, o których rozmawiamy, mogłoby pomóc państwo?

Po pierwsze, działania władz powinny skupiać się na tworzeniu – nazwijmy to – korzystnego środowiska gospodarczego, którego wyróżnikiem są przede wszystkim stabilność i przewidywalność. Biznes, w szczególności ten najbardziej innowacyjny,

Niezwykle istotne są działania państwa na rzecz edukacji. Tak, by była ona nastawiona na rozwiązywanie problemów, pracę zespołową, kooperatywność, otwartość. A zatem na cały szereg kompetencji miękkich, których Polakom brakuje.

nie toleruje zmiennych warunków otoczenia. Jeżeli tego nie rozumiemy, to ani rodzimy, ani zagraniczny kapitał nie będzie podejmował ryzyka gry w Polsce. Po drugie, co zostało poważnie zaniedbane w ostatnich latach,

niezwykle istotne są działania na rzecz edukacji. Tak, by była ona nastawiona na rozwiązywanie problemów, pracę zespołową, kooperatywność, otwartość. A zatem na cały szereg kompetencji miękkich, których Polakom brakuje. Bez tego trudno mówić o jakiegokolwiek sensownej przyszłości dla życia gospodarczego w Polsce.

A czy państwo powinno również pełnić rolę proaktywną dla biznesu, podobnie jak w przypadku Niemiec i ich *Energiewende*?

Taka potrzeba w XXI-wiecznej Europie zdecydowanie istnieje, ale nie na poziomie państwa, lecz całej Unii. Jak najbardziej, myśląc o przyszłości, należy promować jedno sektory, a z innych rezygnować. Proces ten wymaga jednak nie tylko ogromnej wiedzy, ale także mądrości, na co w dzisiejszej konfiguracji na Starym Kontynencie niestety trudno jest liczyć.



STEFAN DUNIN-WĄSOWICZ

est ekonomistą i finansistą, specjalistą w dziedzinie strategii przemysłowych. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Członek Zarządu Towarzystwa Opieki nad Ociemniałymi w Laskach oraz Prezes Zarządu Efekt Technologies. Przez wiele lat menadżer wyższego szczebla w międzynarodowych korporacjach (Hewlett-Packard, Agilent Technologies, Philips) w Stanach Zjednoczonych i na terenie Europy. W Polsce sprawował funkcję Prezesa nowatorskiej spółki GeoInvent, następnie Tele Atlas Polska. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Nancy we Francji.

Reindustrializacja – czy tędy droga?

Reindustrializacja jest obecnie bardzo modnym hasłem, wykorzystywanym chętnie w różnego rodzaju strategiach gospodarczych. Czy jednak wokół tego trendu powinniśmy budować rozwój polskiej gospodarki? Od lat jesteśmy przecież krajem przyciągającym przenoszący się z Zachodu przemysł – tak zindustrializowani jak teraz nie byliśmy jeszcze nigdy w historii. Co więcej, zdaniem wielu przyszły rozwój nie będzie się opierał na produkcji jak największej ilości przedmiotów, ale na współużytkowaniu usług oraz bliskości ich wytwarzania. Czy nie lepiej pójść w tym kierunku?

Hasło reindustrializacji pojawia się w programach partii politycznych z całej prawie Europy, odbijając się bardzo szerokim echem. Zawiera ono w sobie próbę przywrócenia znaczenia przemysłu jako siły napędowej gospodarki oraz populistyczną obietnicę siły i dobrobytu. Jedynym bodaj większym europejskim państwem, w którym planów takich nie ma, są Niemcy, których nie dotknęła deindustrializacja i które być może właśnie dlatego konsekwentnie przekształcają swoją gospodarkę, przechodząc do postindustrialnych modeli konsumpcji i wytwarzania. Idą w tym procesie razem z tworzącymi się już w USA, Szwajcarii czy Danii wyspami nowych modeli gospodarczych.

Współużytkowanie zamiast wytwarzania?

Warto mieć na uwadze, że przyszły rozwój nie będzie się już – tak jak to było dawniej – opierał na produkcji jak największej ilości przedmiotów, ale na współużytkowaniu usług oraz bliskości ich wytwarzania, tworzących wspólnoty, których

Przyszły rozwój nie będzie się opierał na produkcji jak największej ilości przedmiotów, ale na współużytkowaniu usług oraz bliskości ich wytwarzania, tworzących wspólnoty, których przemysł wyprodukować nie potrafi i nie będzie potrafił.

przemysł „wyprodukować” nie potrafi i nie będzie potrafił. Dojrzały rozwój to gospodarka cyrkularna, to współtworzenie przez konsumenta produktu lub usługi, którego prototypem jest idea FabLabu. Tak więc

nie poprzez najlepiej sterowane państwowe kombinaty przemysłowe czy nawet najnowocześniejsze fabryki zachodnich koncernów (którym zresztą równocześnie zarzuca się, że są niepolskie) Polska może wejść na drogę dojrzałego rozwoju na miarę marzeń nowych pokoleń.

Nowa tożsamość konsumenta

Centralną osią tożsamości konsumenta w XX wieku było posiadanie przedmiotów. To za ich sprawą spełniały się funkcje społeczne identyfikacji i przynależności do większych społeczności będących w posiadaniu tych samych dóbr. Budowało to także poczucie wartości wynikające z faktu posiadania więcej.

Posiadanie przedmiotów i ich wytwarzanie leżą u podstawy gospodarki przemysłowej opartej na pracy maszyn, która w odróżnieniu od rzemieślnika robią je coraz taniej, pod warunkiem że są do siebie podobne. Ekonomia skali jest wtedy podstawą bogactwa. To do tego modelu aspirowały Polska okresu międzywojennego i PRL. Zapatrzeni w zachodni model konsumpcji kierujący gospodarką próbowali w oparciu o rodzimy przemysł dogonić czy nawet przegonić Zachód. Sanacyjny plan Kwiatkowskiego czy plany pięcioletnie PRL nie różnią się w tym zasadniczo. Znajdziemy w nich podobne osie: przemysł zbrojeniowy, wielkie inwestycje infrastrukturalne, energetyka – tak jakby miarą rozwoju była jak najwyższa produkcja.

Tymczasem nowe tożsamości konsumentów XXI wieku nie będą już, moim zdaniem, oparte o przedmioty, a siła gospodarki nie będzie bazować na zdolności do ich masowego wytwarzania. Jej fundamentem będzie natomiast współtworzenie i dzielenie się, do czego wstępem są portale społecznościowe. Duma i satysfakcja pochodzić będą nie z posiadania, ale z aktu współtworzenia. Względna trwałość przedmiotów zostanie zastąpiona jednorazowym użytkowaniem lub – żeby być jeszcze bardziej precyzyjnym – doświadczeniem użytkowania. Obiektem konsumpcji stanie się nie przedmiot, ale sama jego funkcja. Jeżeli więc tak miałby wyglądać przyszły model konsumpcji, jak zostanie zorganizowany proces wytwórczy?

Nowy sposób wytwarzania

Cechą przyszłych procesów wytwórczych będzie ich lokalność i jak najpełniejsze wykorzystanie lokalnych zasobów, w tym zasobów odtwarzalnych. Drugą istotną kwestią będzie wspólnotowość, znajdująca wyraz w ad hoc organizowanych sieciach użytkowników definiujących potrzeby, ale także w efemeryczności ich trwania. Mamy z tym już do czynienia w zakresie transportu i usług hotelowych oraz – w pewnym stopniu – żywienia, gdzie tworzące się dynamicznie mikrowspólnoty użytkowników-dostawców u wspólniają nośniki funkcjonalne: pojazd, pomieszczenie czy źródła określonych składników odżywczych.

W nowym modelu wytwarzania zasoby stale wracają do użycia, a procesy wytwórcze skoncentrowane są wokół wspólnot. Jakże więc daleko jesteśmy tu od liniowo zorganizowanej produkcji przemysłowej „od surowca do śmietnika”.

Jednorazowość i wysoki stopień personalizacji tych aktów konsumpcji tworzą dwa imperatywy: szybką dostępność i powtórne zużycie nośników wartości. To z kolei prowadzi do powstania gospodarek o układach cyrkularnych, gdzie zasoby stale wracają do użycia, a procesy wytwórcze skoncentrowane są wokół wspólnot. Jakże więc daleko jesteśmy tu od liniowo zorganizowanej produkcji przemysłowej „od surowca do śmietnika”.

Innowacyjności nie można zadekretować

Czy przejście od tradycyjnej przemysłowej wizji gospodarki do gospodarki z u wspólnionymi procesami wytwarzania jest możliwe poprzez działanie państwa? Czy istnieje taka polityka gospodarcza, która spowoduje, że powstaną nowe obszary cyfryzacji potrzeb i wytwarzania umożliwiające pełną ekspresję indywidualnych i zbiorowych tożsamości? Czy upaństwowianie i unaradawianie gospodarki przyspiesza czy też spowalnia oczekiwane zmiany modelu?

Choć historycznie interwencjonizm publiczny na ogół nie okazywał się najlepszym stymulatorem wzrostu, to istnieją też przykłady transformacji gospodarki wywołanej przez narodową politykę przemysłową. Być może najlepiej obrazuje to przykład francuski. Dzisiejszy poziom techniczny francuskiego przemysłu atomowego, lotniczego i infrastruktury ma swoje pochodzenie w inicjatywach rozwojowych zapoczątkowanych przez prezydenta de Gaulle’a. Podobnie zresztą jak w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych projekty federalne prezydenta Eisenhowera, a później program kosmiczny prezydenta Kennedy’ego przez długie

lata stanowiły źródło rozwoju technologicznego i cywilizacyjnego Stanów Zjednoczonych. Nie można zatem jednoznacznie odrzucić jakiegokolwiek roli państwa jako demokratycznej emanacji dobra wspólnego w kreowaniu wizji i stwarzaniu warunków do jej realizacji.

Najważniejsza jest jednak nie tyle narracja czy instrumenty finansowe, ile dawanie chęci i woli do tworzenia i dzielenia się. Wymaga to przede wszystkim dojrzałej kultury politycznej opartej o szacunek, zaufanie i wolność nawet kosztem potencjalnych ułomności i niesprawiedliwości, które trzeba rozpoznawać i korygować. Taka jest natura procesu twórczego, którego nie może zadekretować i poprowadzić nawet najsprawniejsza ręka państwa.

K O N G R E S



OBYWATELSKI

**INFORMACJA
O KONGRESACH
OBYWATELSKICH**

zorganizowanych w latach 2005–2017

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 w 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 cyberświecie?



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 „przewrót 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 pomiędzy Polakami?
- Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw
- Umiejętność umiędzynarodowienie 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



X KONGRES OBYWATELSKI

2015 r. (900 uczestników)

Polska jutra. Możemy być lepsi

Sesje tematyczne X Kongresu Obywatelskiego

- Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?
- Polska gospodarka – czas na ekosystemy rozwoju
- Edukacja dla rozwoju. Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy i jak je rozwijać?
- Cyfrowa szansa – co zrobić, aby zaawansowane usługi IT stały się polską specjalizacją?
- Sport dla zdrowia, rozwoju osobistego i budowy więzi społecznych
- Jakiej przestrzeni publicznej potrzebujemy?
- Polska lokalna – jak się rozwijać?
- Czas na godną pracę i lepszy rynek pracy
- Las – źródło tożsamości, edukator i kreator więzi
- Co możemy zaoferować Europie i światu?

XI KONGRES OBYWATELSKI

2016 r. (1200 uczestników)



Dojrzała Polska – lepsza Polska!

Sesje tematyczne XI Kongresu Obywatelskiego

- Dojrzałe elity – co to znaczy i jak je budować?
- Młodzi i starzy – wyjdźmy z hipokryzji i stereotypów
- Edukacja do dojrzałości – co to znaczy i jak to robić?
- Cyfrowa rewolucja w polskiej gospodarce.
Przemysł 4.0 – ekonomia współdzielenia – Big Data
- Biznes i nauka – na co postawić? Jak zapewnić równowagę i synergię rozwoju?
- Jak budować wspólnoty lokalne – w oparciu o tożsamość, interesy czy wspólne projekty?
- Rewitalizacja naszych miast – kierunki i mechanizmy
- Przyroda – przestrzeń aktywności Polaków
- Unia Europejska i migracje – polskie interesy i współodpowiedzialność

Pokaz filmu *Lo i stało się. Zaduma nad światem w sieci* (reż. Werner Herzog)



XII KONGRES OBYWATELSKI

2017 r. (800 uczestników)

Partnerska i wspólna Polska. Szacunek – Uczciwość – Współpraca

Sesje tematyczne XII Kongresu Obywatelskiego

- My Polacy – kim jesteśmy? Jaka jest nasza tożsamość? Jaki jest sens Polskości?
- Edukacja do rozumienia siebie i świata
- Wizja Polski na 100 lat niepodległości. Głos młodych
- Druga transformacja polskiej gospodarki – co nas czeka?
- Dla kogo i jakie państwo?
- Rozwój lokalny oparty na partnerstwie
- Wpływ rewolucji cyfrowej na demokrację i społeczeństwo
- Partnerstwo edukacji, nauki i biznesu dla interdyscyplinarności i sukcesu „na styku” – idea dwupółkulowej Polski

Pokaz filmu *Czy czeka nas koniec* i dyskusja – partnerstwo przyrody i rozwoju gospodarczego

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2017



**Razem w dwunastu Kongresach
wzięło udział:**

880

panelistów

ponad 11 900

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 KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Idea dwupółkulowej Polski. Nauka – biznes – edukacja*, Gdańsk 2018
- *Druga transformacja polskiej gospodarki*, Gdańsk 2018
- *Edukacja do rozumienia siebie i świata*, Gdańsk 2018
- *Idea partnerskiej i wspólnej Polski*, Gdańsk 2018
- *Terapia narodowa – w kierunku dojrzałości*, Gdańsk 2017
- *Pomorze i Polska – razem wobec trudnego świata*, Gdańsk 2017
- *Lepsze życie Pomorzan. Pasje – Obywatelska wspólnota – Europa*, Gdańsk 2016
- *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?* Gdańsk 2016
- *Polska lokalna – jak się rozwijać?* Gdańsk 2016
- *Kompetencje przyszłości – jakich postaw i umiejętności potrzebujemy?* Gdańsk 2016
- *Polska jutra – możemy i chcemy być lepsi*, Gdańsk 2016
- *Jakość życia Pomorzan*, Gdańsk 2016
- *Jak włączyć emigracje do rozwoju Polski?* Gdańsk 2015
- *Czempiony dla innowacyjności Polski*, Gdańsk 2015
- *Wymiar sprawiedliwości – jak go zbliżyć do obywateli?* Gdańsk 2015
- *Jak budować pomosty między Polakami?* Gdańsk 2015
- *Jak rozwinąć nasze skrzydła? Narodowy Coaching*, Gdańsk 2015
- *Energia Pomorzan – 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
- *Przezwrot 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
- *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 w 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/dorobek/ksiazki

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO



dr Jan Szomburg

Przewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową



Bogdan Rogala

Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Philips Lighting Poland Sp. z o.o.



Witold Radwański

Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.



Katarzyna Zawodna

Wiceprzewodnicząca Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Skanska CDE Sp. z o.o.



dr hab. Małgorzata Bogunia-Borowska

Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński



Stefan Dunin-Wąsowicz

Prezes Zarządu Efekt Technologies Sp. z o.o.



dr hab. Maciej Duszczyk

Prorektor ds. naukowych, Uniwersytet Warszawski



Robert Firmhofer

Dyrektor Centrum Nauki Kopernik



dr Bogusław Grabowski

Ekonomista, członek Rady Polityki Pieniężnej w latach 1998–2004



Andrzej Halesiak

Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA



prof. Dariusz Jemielniak

Akademia Leona Koźmińskiego,
Rada Powiernicza Wikimedia Foundation



Jacek Kajut

Prezes Zarządu Vector Sp. z o.o. (twórca marki Vector)



dr hab. Piotr Nowak

Adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego



Luk Palmen

Prezes InnoCo Sp. z o.o.



Marcin Skrzypek

działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka





Dr Adam Czyżewski
Główny Ekonomista
PKN ORLEN

W tradycyjnym modelu hierarchia występująca między przedsiębiorstwami jest klarowna: w środku mamy dużą organizację, która „daje chleb” współpracującym firmom. W nowym modelu małe, nowoczesne podmioty służą zakotwiczeniu korporacji w świecie algorytmów, big data itd. „Duży” potrzebuje „małych”, by czerpać z ich wiedzy.



Patryk Smok
Prezes Zarządu
Control Solutions

Podstawa, bez której nie da się wejść na najnowocześniejsze rynki, to know-how. Bez wiedzy nie ma co liczyć na to, że ktokolwiek zdecyduje się na twoje usługi, nawet jeśli twoja oferta będzie najtańsza.



Jan Filip Staniłko
Dyrektor
Departamentu
Innowacji
Ministerstwo Rozwoju

Nasze dane są dziś warte bardzo dużo. To gospodarka, której nie widzimy – podobnie jak nie widzimy hurtowego rynku finansowego.



Jacek Kajut
Prezes Zarządu
Vector

Konkurując w najnowocześniejszych branżach trzeba myśleć globalnie. Nie można się oddzielić płotem, za którym będziemy - w sensie ekonomicznym - schowani.

K O N G R E S
OBYWATELSKI

Jak budować partnerską i wspólną Polskę?

*Szanujemy
i doceniajmy
się nawzajem*

*Bądźmy
lojalni i godni
zaufania*

*Budujmy
na talentach
i pasjach*

*Budujmy
Polskę
„na TAK”*

*Uwierzmy
w zasadę
wzajemności*

*Twórzmy
relacje
i więzi*

*Budujmy
Polskę
równych
szans*

*Słuchajmy
się
nawzajem*

*Uwierzmy
w siebie*

WYDAWCA



PARTNERZY STRATEGICZNI



SKANSKA

PARTNERZY

Politechnika
Warszawska



ISBN: 978-83-7615-143-4