



# Wspierajmy najlepszych?



## ANDRZEJ HALESIAK

*Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych, Bank Pekao SA*

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 konkurencyjności, 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) oferowanych 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. Chociaż 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 rozwinięte 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 wątplenia 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 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.

**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 niematerialne 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 przykładają 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, „przepalenie” 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 pożądanym – 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 przedsiębiorstwach 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 zdecydowanie 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.

“ **Niepokoje mnie moda na tworzenie różnego rodzaju preferencji dla małych firm. Zwraca się uwagę, że ich warunki konkurencyjne 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.

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

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 jest 2,5-krotnie wyższa niż w firmie mikro, więc przepływ zasobów od nieefektywnych, ale hojnie subsydiowanych mikrofirm miałby 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.

“ **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.

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. Nasze 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.

### O autorze

**Andrzej Halesiak** – dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A., członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. Wiele lat spędził w consultingu (McKinsey & Company). Karierę zawodową rozpoczął w administracji publicznej (Ministerstwo Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA). Autor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga dedykowanego zagadnieniom gospodarczym ([www.andrzejhalesiak.pl](http://www.andrzejhalesiak.pl)).