



W sieci siła – o unijnej polityce przemysłowej słów kilka



dr

SŁAWOMIR TOKARSKI

29 VII 2021

Dyrektor ds. Europejskiej Współpracy Terytorialnej, makro-regionów, Interreg i wdrażania programów, Komisja Europejska

Unia Europejska swoją długofalową konkurencyjność chce oprzeć na zbudowaniu gospodarki sieciowej, w której równolegle będą ze sobą współpracować nie tylko duże, lecz także średnie i małe firmy oraz instytucje publiczne. To droga zgoła odmienna od tych, którymi podążają dziś Stany Zjednoczone czy Chiny, jednak – zdaniem Komisji Europejskiej – znacznie lepiej wpisująca się w nasze europejskie DNA oraz zapewniająca największą odporność na niespodziewane zdarzenia szokowe, jak np. pandemia.

Niniejszy tekst jest częścią V numeru *Pomorskiego Thinklettera* pt. „**Drogi do innowacyjnych regionów i Polski**”, który zawiera ponad 20 różnorodnych opracowań poświęconych tematyce innowacji – zachęcamy do lektury! Numer w wygodnym formacie PDF można [pobrać](#) z naszej strony internetowej.

Zachęcamy do [wysłuchania](#) kolejnego odcinka podcastu *Głos Kongresu Obywatelskiego*: „**Dlaczego myślimy tak, jak myślimy?**”.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

Jesteśmy dziś świadkami chińsko-amerykańskiej rywalizacji gospodarczej, której stawką jest globalny prymat, również technologiczny. Obydwa mocarstwa dążą do osiągnięcia celu zgoła odmiennymi drogami. Jaka jest w tym kontekście strategia Unii Europejskiej – mamy w zamiarze wzorować się na którymś z tych modeli czy raczej określić naszą własną, odmienną ścieżkę?

Na całą tę „grę” patrzę z perspektywy polityki przemysłowej. Podejście amerykańskie jest zdominowane przez gigantyczne korporacje, natomiast chińskie opiera się na państwowym kapitalizmie. Uważam, że obydwie te modele – choć póki co święcą generalnie sukcesy – mają swoje poważne słabości.

W modelu amerykańskim wszystko „kręci się” wokół wielkich firm, które zamiast generować rozwiązania innowacyjne, kupują je na zewnątrz. Same takowych nie wytwarzają i coraz rzadziej je u siebie wdrażają. Wszystkie one zdają się od pewnego czasu podążać tą samą, linearną ścieżką rozwoju, w której nie ma miejsca na elastyczność, a tej wymagają przecież przełomowe innowacje. Moim zdaniem w dłuższym okresie powodować to będzie, że firmy te będą coraz mniej „zwinne” (*agile*).

W modelu chińskim z kolei innowacyjność jest generowana poprzez alokację zasobów ze szczebla centralnego, która nie jest efektywna. Gdy przyjrzymy się bliżej temu, jak działają firmy z Państwa Środka, wykonując polecenia rządu, widać jak wiele z nich marnuje swój potencjał. To moim zdaniem również wada, która może w dłuższym okresie zostać boleśnie uwydatniona. W dodatku tworzenie i wdrażanie innowacji – w szczególności społecznych – jest tam mocno ograniczone za sprawą systemu politycznego.

Pomimo tych wad w szczególności model amerykański bywa często w Europie przedstawiany jako ten, który moglibyśmy u nas zaadaptować. Ileż to razy słyszeliśmy o potrzebie zbudowania europejskiego Google’a...

Zgodzę się, że w Europie od dłuższego czasu toczy się dyskusja, w której narzekamy, że nie mamy przedsiębiorstw, które byłyby konkurencyjne na globalnym rynku i powinniśmy – śladem Stanów Zjednoczonych – dążyć do stworzenia naszych własnych, europejskich czempionów. Uważam jednak, że jest to diagnoza z trzech względów chybiona.

Po pierwsze, chyba większość z nas odnosi wrażenie, że w dominacji wielkich korporacji, jak np. GAFA, jest coś niedobrego. Żyjemy przecież w epoce, w której technologia ma ogromny wpływ na życie społeczne, a firmy te są zdolne do wydawania pieniędzy na poziomie budżetów krajowych, czyli *de facto* kreowania i realizowania własnych polityk bez żadnej demokratycznej kontroli. Uważam, że jest to bardzo niebezpieczne zjawisko.

Po drugie, dyskusja o europejskich czempionach jest na Starym Kontynencie bardzo dzieląca. Mniejsze kraje – co zrozumiałe – boją się ich dominacji na kontynentalnym rynku, boją się, że ich firmy zostaną „wyciśnięte” z rynku europejskiego. Prowadzi to do podziałów i osłabia Unię. Po trzecie wreszcie, czysto pragmatycznie – jesteśmy już za bardzo w tyle, by móc zbudować europejską firmę o tak dominującej pozycji na rynku światowym jak niektóre organizacje amerykańskie czy chińskie. Nie tędy dla nas droga – czas zastanowić się nad innym modelem.

“ **Dyskusja o europejskich czempionach jest na Starym Kontynencie bardzo dzieląca. Mniejsze kraje – co zrozumiałe – boją się ich dominacji**

na kontynentalnym rynku, boją się, że ich firmy zostaną „wyciśnięte”. Osłabia to nas jako Unię.

Na czym mógłby on polegać?

Doświadczenie pandemii pokazało nam, że kluczem do budowy nie tylko konkurencyjnej, ale też odpornej na zdarzenia szokowe gospodarki europejskiej jest podejście sieciowe. Sieć jest znacznie bardziej odporna od każdej, nawet najpotężniejszej pojedynczej firmy. Gdy podczas ostatniego kryzysu załamywały się łańcuchy dostaw, w najlepszej pozycji były te przedsiębiorstwa, które nie były zdane tylko na jednego dostawcę czy odbiorcę, lecz funkcjonowały w sieci. Umożliwiała ona przejście od punktu A do punktu B kilkoma czy kilkunastoma różnymi ścieżkami.

“ **Doświadczenie pandemii pokazało nam, że kluczem do budowy nie tylko konkurencyjnej, ale też odpornej na zdarzenia szokowe gospodarki europejskiej jest podejście sieciowe. Sieć jest znacznie bardziej odporna od każdej, nawet najpotężniejszej pojedynczej firmy.**

W tym okresie swoją drugą młodość przeżywały klastry. Widziałem to najlepiej z poziomu prac Komisji Europejskiej – podczas pierwszej tzw. fali pandemii zorganizowaliśmy platformę spotkań dla europejskich klastrów, w ramach której codziennie odbywaliśmy rozmowy z ich przedstawicielami. Szybko zawiązały one pewien rodzaj sojuszu, dzięki któremu, gdy czegoś potrzebowały – w tamtym okresie np. maseczek czy środków ochrony osobistej – były w stanie bardzo szybko to zorganizować. Zawsze udawało im się wytyczyć w sieci ścieżkę, na której nie występowały zakłócenia i koniec końców np. znaleźć firmy, które miały akurat wolne moce przerobowe na swoich drukarkach 3D do wydrukowania iluś masek, ekranów pleksi itd.

Uważam, że budowa gospodarki sieciowej, opartej na współpracy i zaufaniu, w której uczestniczyć będą różnego rodzaju firmy oraz instytucje publiczne to dziś dla Europy najbardziej sensowna droga. To ścieżka współpracy dużych i małych podmiotów, zapewniająca znaczną elastyczność i wykorzystująca wiele różnych modeli biznesowych.

Czy coś się już w tym kierunku dzieje?

Owszem – wskazałbym tu na dwa kluczowe przykłady wdrażanych mechanizmów.

Pierwszy z nich to IPCEI (*Important Projects of Common European Interest*), czyli kluczowy mechanizm unijnej polityki gospodarczej, którego celem jest budowa innowacyjnego europejskiego przemysłu w najważniejszych z perspektywy UE sektorach gospodarki. Projekty w ramach IPCEI muszą mieć charakter transgraniczny, dużą skalę oraz istotne znaczenie dla konkurencyjności i innowacyjności Europy. Mają one na celu łączenie ze sobą różnego typu przedsiębiorstw i krajów członkowskich – jest to w zasadzie budowa ekosystemu firm i instytucji, sprzyjającego nawiązywaniu i rozwijaniu współpracy międzynarodowej w najbardziej innowacyjnych branżach. To rozwiązanie o tyle nęcące – zarówno z perspektywy przemysłu, jak i samych państw członkowskich – że jest to jedyna forma pomocy państwa, w której można uzyskać pomoc do 100 proc. wartości pierwszej inwestycji, która komercjalizuje jakiś produkt lub usługę.

“ **Projekty w ramach IPCEI mają na celu łączenie ze sobą różnego typu przedsiębiorstw i krajów członkowskich – jest to w zasadzie budowa ekosystemu firm i instytucji, sprzyjającego nawiązywaniu i rozwijaniu współpracy międzynarodowej w najbardziej innowacyjnych branżach.**

Co jest natomiast drugim mechanizmem wspierającym budowę sieciowej, innowacyjnej europejskiej gospodarki, który promuje dziś Komisja Europejska?

Drugą formą, świetnie zresztą łączącą się z IPCEI, jest budowa sojuszków przemysłowych (*industrial alliances*). KE zachęca firmy do tego, by poszły krok dalej w swojej kooperacji, by rozbudowały swoją współpracę, oferując pomoc – jednak nie w postaci bezpośredniego finansowania, lecz w stworzeniu platformy dialogu, wysłuchania potrzeb firm, napisania odpowiedniej strategii czy usunięcia potencjalnych przeszkód.

Tego typu alianse zrzeszają bardzo szeroką gamę partnerów z danej branży czy łańcucha wartości: jest tam miejsce dla wszystkich firm – nie tylko dużych, lecz także małych i średnich, jak również dla innego typu podmiotów, np. państw członkowskich UE, regionów, uczelni, instytutów badawczych, inwestorów, instytucji finansowych, a nawet społeczeństwa obywatelskiego. W ten sposób możemy połączyć potencjały różnych grup i organizacji w sposób, który sprzyja rozwojowi innowacyjności.

“ **Sojusze przemysłowe zrzeszają bardzo szeroką gamę partnerów z danej branży czy łańcucha wartości: jest tam miejsce dla wszystkich firm – nie tylko dużych, lecz także małych i średnich, jak również dla innego typu partnerów. W ten sposób możemy połączyć potencjały różnych grup i organizacji w sposób, który sprzyja rozwojowi innowacyjności.** ”

Czy są jakieś obszary, sektory gospodarki, w których podejście promowane dziś przez Komisję Europejską się sprawdziło i udało się tam już odnieść sukces?

Success story dotyczy bez wątpienia branży akumulatorów do samochodów elektrycznych. Jeszcze dwa lata temu Europa była w tym segmencie daleko z tyłu, wyglądało na to, że zostaniemy z tego rynku zupełnie wykluczeni przez firmy chińskie i amerykańskie. Było to powodem do dużych obaw, mając na uwadze, jak bardzo perspektywiczna jest to branża. Rynek ten jest przecież dla Europy – globalnego lidera w dziedzinie przemysłu samochodowego – strategicznie ważny.

Koniec końców Komisji Europejskiej udało się jednak zebrać państwa członkowskie i przemysł przy jednym stole – wykorzystała ona swoją miękką siłę przekonywania, rolę instytucji, która jest w stanie zaprosić wszystkich do wspólnej rozmowy, stworzyć środowisko zachęcające uczestników do współpracy, do odkrycia swoich kart. Na bazie tych spotkań udało się zawiązać dwa duże projekty IPCEI, w których zainwestowano do tej pory już ponad 10 mld euro. W efekcie sektor produkcji akumulatorów w UE znacznie się ożywił, niwelując zapóźnienie technologiczne względem innych krajów.

Drugim obszarem, w którym mechanizmy promowane przez Komisję Europejską zadziałały bardzo dobrze jest gospodarka oparta na wodorze. To rynek, w którym nie startujemy z pozycji zapóźnienia, lecz przeciwnie – nadal mamy przewagę technologiczną względem innych światowych graczy. Aby jednak móc pójść do przodu, potrzebne było przerwanie błędnego koła, które można scharakteryzować słowami: „nie ma rynku na wodór, gdyż wodór jest zbyt drogi, a wodór jest zbyt drogi, bo nie ma na niego rynku”.

Wychodząc temu naprzeciw, opublikowaliśmy strategię wodorową, zaprosiliśmy firmy do rozmów, staliśmy się facylitatorem stworzenia aliansu przemysłowego na rzecz czystego wodoru, czyli takiego, który jest produkowany z użyciem energii odnawialnej. W jego

ramach jest już dziś zrzeszonych ponad 1000 firm i instytucji z wielu państw członkowskich. Uruchomiło to masę krytyczną – przedsiębiorstwa zaczęły inwestować, a regiony zainteresowane produkcją i wykorzystaniem czystego wodoru rozpoczęły tworzenie lokalnych tzw. dolin wodorowych. Jako Unia zrobiliśmy duży krok do przodu, udowadniając że produkcja i wykorzystanie czystego wodoru nie jest melodią przyszłości, lecz czymś, co jest już tuż za rogiem.

Dla wielu firm – szczególnie tych „tradycyjnych” – funkcjonowanie w sieci może być nowością. Czy trudno im jest się przestawić?

W podejściu sieciowym najlepiej odnajdą się firmy, których wewnętrzne struktury również utkane są na wzór sieci. Tam, gdzie szef nie jest alfą i omegą, podejmującą wszystkie decyzje odgórnie, gdzie zamiast wieloszczeblowej hierarchii, struktura jest bardziej płaska, gdzie następuje lepsza mobilizacja zbiorowej, wewnątrzorganizacyjnej inteligencji. Rzeczywistość jest dziś zbyt złożona i wielowymiarowa, by o wszystkim mogła decydować jedna, nawet najmądrzejsza osoba. W realiach sieciowych najważniejszą rolę szefa powinno być tworzenie atmosfery swobodnej wymiany myśli, w której każdy pracownik czuje się bezpiecznie i może dać z siebie jak najwięcej.

“ **W podejściu sieciowym najlepiej odnajdą się firmy, których wewnętrzne struktury również utkane są na wzór sieci. Tam, gdzie szef nie jest alfą i omegą, podejmującą wszystkie decyzje odgórnie, gdzie zamiast wieloszczeblowej hierarchii, struktura jest bardziej płaska, gdzie następuje lepsza mobilizacja zbiorowej, wewnątrzorganizacyjnej inteligencji.**

Nowoczesne sektory gospodarki, obejmujące chociażby produkcję wspomnianych akumulatorów czy zielonego wodoru, wymagać będą wielu wykwalifikowanych pracowników. Nie zablokuje nas – jako Unii oraz Polski – ich deficyt? Przecież w tych kierunkach nie kształcą nieraz najlepsze nawet uczelnie...

W Europie mamy do czynienia z ogromnym deficytem umiejętności. Szacuje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat będziemy musieli przeszkolić 100 mln osób. Jako Komisja Europejska widzimy potrzebę skoordynowanego podejścia w tym zakresie, łączącego partnerów publicznych z prywatnymi. Dla przykładu: tam gdzie prywatni gracze są za słabi – jak chociażby

w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw – do przeszkolenia pracowników można byłoby wykorzystywać politykę spójności, np. za pośrednictwem klastrów, które często doskonale znają potrzeby zrzeszonych w nich MŚP.

W innych sektorach świetnie poradzą sobie same firmy, bez konieczności wsparcia publicznego. Nie tak dawno na rynku belgijskim miało miejsce porozumienie podmiotów prywatnych z sektora bankowego z podmiotami z sektora ochrony zdrowia. W tamtym okresie banki redukowały zatrudnienie ze względu na wprowadzanie chatbotów oraz rozwiązań w zakresie sztucznej inteligencji, a wielu zwolnionych pracowników znalazło zatrudnienie w placówkach medycznych, gdyż posiadali kompetencje związane z obsługą klienta.

Chodzi generalnie o to, by zachodzące w gospodarce zmiany były jak najmniej bolesne dla zatrudnionych. Aby móc to zapewnić niezbędne jest spojrzenie nieco dalej niż w horyzoncie kilku miesięcy czy lat. Jako przykład mogę podać ogromny francuski klaster firm wyspecjalizowanych w produkcji skrzyni biegów. Jest wielce prawdopodobne, że w niedalekiej przyszłości samochody elektryczne będą na masową skalę zastępowały pojazdy spalinowe. Tymczasem w autach elektrycznych skrzynia biegów nie jest potrzebna. Co zatem stanie się z dziesiątkami tysięcy pracowników tego klastra? Przecież wielu z nich to świetnej klasy inżynierowie, a współcześnie przemysł cierpi generalnie na ich deficyt. Warto już teraz zastanowić się, co z tymi ludźmi zrobić – gdzie konkretnie będzie można ich zatrudnić, w jakie konkretnie umiejętności trzeba będzie ich jeszcze „wyposażyć”. To jest najlepszy moment – a nie wtedy, gdy ludzie ci będą przechodzić przez traumę bezrobocia.

“ **Warto dążyć do tego, by zachodzące w gospodarce zmiany były jak najmniej bolesne dla zatrudnionych. Aby móc to zapewnić niezbędne jest spojrzenie nieco dalej niż w horyzoncie kilku miesięcy czy lat.**

Wspominał Pan o tym, że w sojusze przemysłowe angażować się też może społeczeństwo obywatelskie. Czy – generalnie – unijna polityka przemysłowa ma na względzie oczekiwania społeczne Europejczyków?

Do tej pory – na całym chyba świecie – zazwyczaj było tak, że polityka przemysłowa biegła jednym nurtem, a oczekiwania społeczne drugim. Czasem się one przecinały, jak np. w powojennych latach 50., gdy w bogacących się społeczeństwach przemysł zapewniał spełnianie potrzeb związanych z kupnem nowej łódki czy nowego samochodu. Zazwyczaj jednak

rozdźwięk między nimi był bardzo duży. Stąd też utarło się przekonanie, że przemysł to duzi gracze, którzy nie myślą o potrzebach obywateli.

Teraz to się zmieniło. Zakładając, że naszą aspiracją jest chęć ratowania planety i troska o przyszłe pokolenia, dzięki Green Dealowi przemysł znajduje się po tej samej stronie co oczekiwania społeczne. To wielka szansa na zbliżenie tych dwóch stron.

Niniejszy artykuł przedstawia prywatne opinie Rozmówcy i nie jest stanowiskiem Komisji Europejskiej.

O rozmówcy

Dr **Sławomir Tokarski** – z Komisją Europejską związany od 2004 r. Od 2021 r. Dyrektor ds. Europejskiej Współpracy Terytorialnej, makroregionów, Interreg i wdrażania programów w Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej. Wcześniej, w latach 2016-2021, Dyrektor ds. innowacji i zaawansowanej produkcji w Dyrekcji Generalnej ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP. Tytuł doktora uzyskał w Europejskim Instytucie Uniwersyteckim we Florencji.