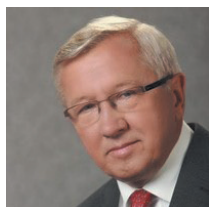


Droga do ekosystemu – przykład Doliny Lotniczej



MAREK DARECKI

Prezes Zarządu, Stowarzyszenie Dolina Lotnicza

Dolina Lotnicza to podkarpacki ekosystem innowacji, który został zbudowany w ciągu ostatnich dwóch dekad. Dziś stanowi jedno ze światowych centrów doskonałości przemysłu lotniczego. To jednak nie zaspokaja ambicji lokalnych przemysłowców, którym nie wystarcza rola najbardziej nawet nowoczesnych producentów urządzeń. Chcą oni piąć się w górę łańcucha wartości, ewoluując w kierunku bardziej zaawansowanych poziomów aktywności, takich jak projektowanie, B+R czy integracja kompletnych produktów. Jak tego jednak dokonać? Jakie bariery muszą pokonać?

W tym roku minęło 18 lat od powołania do życia klastra Dolina Lotnicza. To czas wytrwałej, konsekwentnej i skutecznej pracy polskich liderów przemysłowych nad stworzeniem lokalnego, innowacyjnego ekosystemu industrialnego. Systemu, który skutecznie konkuruje na międzynarodowych rynkach w dziedzinie tak wyrafinowanych technologii i produktów, jak te stosowane w lotnictwie.

Obecnie Dolina Lotnicza jest nie tylko symbolem przemysłowych ambicji Polski południowo-wschodniej, ale stała się też wiarygodnym i rozpoznawalnym graczem i partnerem o zasięgu globalnym. Okazało się, że ten mechanizm współpracy i koordynacji działań, który przyjęto w 2003 r., zaowocował niezwykłym postępem i sprawdza się doskonale po dziś dzień. Dolina Lotnicza jest obecnie motorem napędowym Podkarpacia, tworząc tysiące najwyższej jakości miejsca pracy, pozyskując najnowocześniejsze technologie aerokosmiczne, wpisując się coraz mocniej w światowy pejzaż produkcyjny i generując miliardy dolarów sprzedaży eksportowej. Można z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, że klastr ten jest dziś jednym ze światowych centrów doskonałości przemysłu lotniczego.

Droga do sukcesu

Warto pamiętać, że w momencie tworzenia Doliny Lotniczej, zrzeszała ona 18 członków, zatrudniających około 10 tys. pracowników i osiągających łączną sprzedaż w wysokości 250 mln USD. Dziś jest to już 180 członków, w tym blisko 100 firm przemysłowych i technologicznych, zatrudniających ponad 30 tys. pracowników i osiągających łączną sprzedaż na poziomie 3 mld USD. W jaki sposób udało się osiągnąć taki sukces? Jakie mechanizmy zastosowano? Jakie okoliczności sprzyjające zaistniały?

Głównym celem, jaki postawili sobie założyciele klastra był wzrost liczby firm lotniczych w regionie Polski południowo-wschodniej. Zamierzano go osiągnąć kilkoma sposobami. Niezwykle istotnym elementem było przyciągnięcie nowych inwestorów strategicznych. Kołem zamachowym Doliny od samego początku była WSK Rzeszów (obecnie Pratt Whitney Rzeszów). To tu narodziła się idea klastra i to tu odbyło się jego spotkanie założycielskie. Prywatyzacja WSK Rzeszów z udziałem amerykańskiej korporacji Pratt Whitney była niewątpliwym sukcesem. Przyniosła nie tylko korzystną transformację liczącego ponad 4 tys. pracowników przedsiębiorstwa, ale rozbudziła też „pozytywny ferment” w głowach lokalnych przemysłowców, a także samorządowców, którzy szybko zrozumieli, co tak naprawdę oznacza nowoczesna fabryka, rozmach inwestycyjny, a w szczególności szybki rozwój pracowników i menedżerów.

Powstała lokalna grupa liderów przemysłowych, rozumiejących współczesne wymagania, mających wgląd w światowe systemy korporacyjne i szybko przyswajających globalne zrozumienie biznesu. Dla tych ludzi świat nie kończył się na bramach ich fabryk – zdawali oni sobie sprawę, że aby ich biznesy miały rozległy obszar wzrostu, należy wpłynąć w zdecydowany sposób na otaczające środowisko. „W jedności siła” – pomimo różnic interesów i często konkurencyjnych relacji, grupa ta nie miała wątpliwości, że istnieją ważne obszary wspólnych interesów. Zdawała ona sobie też sprawę, że kluczem jest zbudowanie „masy krytycznej”, czyli znaczącego zwiększenia obecności lotniczych firm w regionie. Inspiracją, zresztą z łatwością rozpoznawalną w nazwie klastra, była oczywiście Dolina Krzemowa. Oczywiście *toutes proportions gardées*.

Powszechna była także świadomość, że przyszłość zależy będzie głównie od kadr, od umiejętności kreowania lokalnych talentów – jako że potrzeba będzie przecież tysięcy profesjonalistów i setek liderów o bardzo określonych specjalnościach, głównie lotniczych. Im więcej będzie firm o tym profilu i im większa będzie rotacja pomiędzy nimi, tym lepiej. Wierzyliśmy, że wiedza będzie przepływać w „systemie”, czyniąc go mocniejszym. Tak też właśnie się stało.

“ **Budując Dolinę Lotniczą założyliśmy, że im więcej będzie firm o tym profilu i im większa będzie rotacja pomiędzy nimi, tym lepiej. Wierzyliśmy, że wiedza będzie przepływać w „systemie”, czyniąc go mocniejszym. Tak też się stało.**

Rozpoczęliśmy od kampanii promocyjnej, w ramach której zapraszano przedstawicieli międzynarodowych korporacji do odwiedzenia Podkarpacia. Przyjeżdżali tym bardziej chętnie, że był to okres trendu budowy łańcuchów dostaw w krajach o niskich kosztach pracy. Dolina współpracowała ściśle z Politechniką Rzeszowską i Urzędem Marszałkowskim. Ten ostatni wsparł klastr, tworząc Park Technologiczny Aeropolis na obszarze podrzeszowskiej specjalnej strefy ekonomicznej. Zbiegło się to w czasie z wielkimi projektami infrastrukturalnymi, takimi jak budowa nowego portu lotniczego w Rzeszowie czy autostrady A4.

Po kilku latach „jak grzyby po deszczu” następowały kolejne prywatyzacje i budowane były nowe fabryki. Obok już istniejącego Pratt Whitney pojawiły się: amerykański Sikorsky, włosko-angielska Agusta, niemiecki MTU, amerykański Collins, angielski Rolls Royce, francuski Safran – same wielkie marki w branży lotniczej. To tak jakby w jednym województwie swe fabryki wybudowały Toyota, GM, Ford, Renault, Volkswagen, Fiat i jeszcze kilku innych „wielkich” motoryzacji. Równolegle zaczęli napływać zagraniczni przedsiębiorcy z sektora MŚP, co więcej – także wielu lokalnych, polskich przedsiębiorców dokonywało konwersji swych firm na profil lotniczy. Po kilku latach zatrudnienie w firmach Doliny przekroczyło 20 tys., a później 30 tys. pracowników.

Kolejnym ważnym obszarem działalności była edukacja. Od samego początku przemysłowcy byli świadomi potrzeb w tym zakresie – potrzebowali więcej liczby lepiej wykwalifikowanych pracowników. Klastr uruchomił dwie ważne inicjatywy. Po pierwsze tzw. CEKSO, w ramach której wybrano 12 szkół średnich technicznych z miast znajdujących się w rejonie działania Doliny i zaproponowano unowocześnienie ich warsztatów szkolnych. Wspólnie z marszałkiem województwa liderzy Doliny udali się do Brukseli, aby przedstawić kompleksowy projekt modernizacji lokalnej bazy szkoleniowej. Unijni urzędnicy docenili pomysł i wsparli inicjatywę prawie 30 mln euro. W ciągu kilku lat zmodernizowano warsztaty szkolne w kluczowych dla Doliny miejscowościach. Równolegle zorganizowano kampanię szkoleniową dla kadry pedagogicznej, otwierając dla niej fabryki i szkoląc ją w zakresie potrzeb nowoczesnego przemysłu.

Druga inicjatywa edukacyjna dotyczyła dzieci w wieku 7-9 lat, z myślą o których powołano do życia „Politechnikę dla dzieciaków”. W ostatnich 10 latach uczestniczyło w niej ponad 15 tys. dzieci z Podkarpacia. Cel był prosty – rozkochać dzieciaki w technice. W kolejnych latach powstała funkcjonująca do dziś Fundacja Edukacji Doliny Lotniczej, budująca obecnie wraz Politechniką Rzeszowską warsztaty automatyki i robotyki dla młodzieży „RoboLab”. W efekcie, dzięki starannie zaplanowanym, proaktywnym i konsekwentnie realizowanym akcjom edukacyjnym, Dolina Lotnicza nigdy nie napotkała na znaczące problemy rekrutacyjne.



Dzięki starannie zaplanowanym, proaktywnym i konsekwentnie realizowanym akcjom edukacyjnym, Dolina Lotnicza nigdy nie napotkała na znaczące problemy rekrutacyjne.

Kolejny segment działań klastra to szkoły wyższe oraz prace badawczo-rozwojowe. Przemysł lotniczy jest gałęzią przemysłu wymagającą, o wysokim poziomie zaawansowania technicznego. Potrzebuje wielu profesjonalistów z wyższym wykształceniem, szczególnie inżynierów. W głównych fabrykach Doliny ponad połowę pracowników stanowią absolwenci szkół wyższych, a co czwarty jest inżynierem. Posiadanie specjalistów o najwyższych kwalifikacjach jest tu racją bytu.

Niestety, polskie szkolnictwo wyższe jest archaiczne i niewydolne. Pomimo tego, a może właśnie dlatego, od samego początku funkcjonowania Doliny Lotniczej w pełni zaangażowano się w ten obszar. Podjęto szereg długoletnich inicjatyw wspólnie z kilkoma uczelniami wyższymi. Wyznaczono dwa główne cele – po pierwsze wpłynąć na dobre przygotowanie studentów do pracy w przemyśle lotniczym, a po drugie włączyć polską naukę w lotnicze wysiłki B+R.

Wielkie ambicje

Polskie przedsiębiorstwa lotnicze mają większe aspiracje niż najnowocześniejsza nawet produkcja. Chcą piąć się w górę w łańcuchu wartości, między innymi uczestnicząc w globalnych pracach badawczo-rozwojowych. Ma to szczególne znaczenie teraz, gdy następuje rewolucja przemysłu 4.0 oraz dekarbonizacja. To jest dla Doliny „być albo nie być”. Przemysłowcy zdają sobie sprawę z faktu, że w miarę upływu lat produkcja będzie coraz bardziej zautomatyzowana i zrobotyzowana i jako taka uniezależni się od kosztu pracy. Szansą polskich firm jest ewolucja w kierunku bardziej zaawansowanych poziomów aktywności przemysłowej, takich jak projektowanie, B+R, integracja kompletnych produktów, rozwój biznesu czy marketing.



Polskie przedsiębiorstwa lotnicze mają większe aspiracje niż nawet najnowocześniejsza produkcja. Chcą piąć się w górę w łańcuchu wartości, między innymi uczestnicząc w globalnych pracach badawczo-rozwojowych.

Czy te aspiracje to mrzonki? Nie. Obserwujemy, szczególnie teraz, wzrastające zainteresowanie międzynarodowych korporacji, posiadających swe firmy w Europie Środkowej, przesunięciem środka ciężkości ich lokalnych aktywności z produkcji w kierunku takich właśnie wyższych poziomów. Jest to wynikiem z jednej strony większej dojrzałości naszych firm i potwierdzonej wiarygodności, a z drugiej – post-covidowej „nowej normalności” przemysłowej. Proces „ponad-produkcyjnego” rozwoju nie będzie jednak łatwy. Jakie główne bariery trzeba będzie pokonać?

Jedną z głównych jest mentalność, czy może „stan ducha” polskich liderów. My kochamy produkcję, tu czujemy się jak ryba w wodzie, mamy to swoiste „industrialne DNA”. Mamy setki kompetentnych menedżerów i tysiące pracowników, znających doskonale produkt, technologię, procesy, logistykę czy inżynierię. To jest podstawa, ale niestety to nie wystarcza, aby sięgnąć wyżej. Brakuje nam biznesowej biegłości, zrozumienia rynków międzynarodowych, umiejętności nawigowania korporacyjnego, świadomości wagi budowania relacji i sojuszy. Nasze umysły muszą stać się biegłe w warunkach złożoności, zmienności i wieloznaczności. Musimy poprawić sprawność w rozważaniu alternatywnych, często przeciwstawnych scenariuszy czy paradoksów. Musimy być bardziej mobilni, wrażliwi kulturowo i biegli cyfrowo. Musimy być bardziej pewni siebie i swobodni, a przede wszystkim potrzebujemy liderów, którzy oprócz wymienionych wyżej cech, obdarzeni będą też nadprzeciętną ambicją sięgania wyżej – marzycieli pełnych pasji tworzenia, z poczuciem misji, nieugiętych w realizacji i gotowych na osobiste poświęcenia.

“ **My, Polacy kochamy produkcję, tu czujemy się jak ryba w wodzie, mamy to swoiste „industrialne DNA”. To jednak nie wystarcza, aby sięgnąć wyżej. Brakuje nam biznesowej biegłości, zrozumienia rynków międzynarodowych, świadomości wagi budowania relacji i sojuszy. Nasze umysły muszą stać się biegłe w warunkach złożoności, zmienności i wieloznaczności.**

Komunizm na dziesięciolecia wyeliminował nas ze swobodnego nurtu gospodarczego i zniekształcił nasze „DNA”. Edukacja i szkolnictwo wyższe uczy po staremu, kształtując umysły „wykonawców”, a nie „twórców”. Kraj nie ma jasnej wizji i strategii gospodarczej, a biurokracja i urzędnicza asekuracja ciąży ołowianymi kulami. Nie będzie łatwo, ale tu jest właśnie miejsce na lokalną, oddolną inicjatywę ludzi o najwyższych kompetencjach, ludzi którym „chce się chcieć”, ludzi utalentowanych i odważnych.

Dolina Lotnicza znalazła się dokładnie w takiej sytuacji. Pojawiają się realne szanse na awans do ekstraklasy, mamy siłę wynikającą ze świadomości naszych osiągnięć, mamy wypracowane skuteczne mechanizmy współpracy, wiemy co trzeba zrobić. I to zrobimy.

O autorze

Marek Darecki – pomysłodawca utworzenia, a od 18 lat Prezes Zarządu Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Karierę zawodową rozpoczął w 1978 r., podejmując pracę w WSK Rzeszów. W firmie tej przez wiele lat wykonywał kierownicze funkcje w obszarach inżynierskich, marketingowych i produkcyjnych. Następnie objął funkcję Prezesa firmy Goodrich Krosno. Po 4 latach wrócił do właśnie sprywatyzowanej WSK Rzeszów (obecnie Pratt Whitney Rzeszów), gdzie pełnił funkcję Prezesa i Dyrektora Naczelnego przez 19 lat. Od kilku miesięcy prowadzi swą własną firmę Darecki Consulting. Absolwent Politechniki Rzeszowskiej. Honorowy obywatel miasta Rzeszowa.

Wydawca



Partnerzy



Pomorski
Fundusz
Rozwoju Sp. z o.o.



JEDNOSTKA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
POMORSKIEGO



Partner wydania

