



GLOBALNA TRAMPOLINA DLA INNOWACJI

Rozmowę prowadzi Dominik Aziewicz – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Dominik Aziewicz: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) prowadzi ponad 4000 projektów na łączną kwotę blisko miliarda złotych. To imponująca suma.



dr Leszek Grabarczyk

*zastępca dyrektora
Narodowego Centrum
Badań i Rozwoju*

Leszek Grabarczyk: Polska gospodarka ma wciąż wiele do nadrobienia. Państwo podejmuje znaczący wysiłek finansowy, żeby podnieść innowacyjność naszych firm. Wiele wskazuje na to, że lata 2014–2020 to ostatnia szansa na tak szerokie zaangażowanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, które obecnie stanowią ok. 70% środków, którymi dysponuje NCBR. Prawdopodobnie w latach 2014–2020 udział ten będzie się zwiększać. Mając świadomość, że ta perspektywa finansowa jest ostatnim tak hojnym dla nas unijnym budżetem, trzeba zrobić wszystko, żeby w 2023 roku, w momencie zakończenia projektów realizowanych z wspomnianej perspektywy programowania, nie doszło do „szoku” związanego z absolutnym brakiem środków rozwojowych w Polsce.

Odcięcie lub ograniczenie „unijnej pępowiny” spowoduje zapaść w finansowaniu zwiększania innowacyjności polskiej gospodarki?

Tak może się zdarzyć, gdyż do tej pory większość projektów w obszarze rozwoju nauki była realizowana przez jednostki naukowe bez wsparcia ze strony odpowiedzialnych za wdrożenia przedsiębiorców. Ten model się nie sprawdził. Największą bolączką Polski jest bowiem niski stopień komercjalizacji odkryć naukowych. Dlatego naszym zdaniem pieniądze

Aby pieniądze przeznaczone na innowacje przynosiły efekt gospodarczy, powinny być lokowane w firmach albo we wspólnych naukowo-biznesowych projektach, w których rola sterująca przypadałaby przedsiębiorcom. Tak się robi w krajach, które osiągnęły na tym polu sukces.

przeznaczone na uzyskanie efektu gospodarczego powinny być lokowane w firmach albo we wspólnych naukowo-biznesowych projektach, w których rola sterująca przypadłaby przedsiębiorcom. Tak się robi w krajach, które osiągnęły na tym polu sukces.

Jest tu miejsce na ekspansję zagraniczną?

Nie ma miejsca na jej brak! Przedsięwzięcia innowacyjne obarczone są sporym ryzykiem. Chcemy, by prywatny kapitał interesował się polskimi projektami tego typu. To zainteresowanie z pewnością zwiększyłaby szansa na spory zysk. Z kolei prawdopodobieństwo zysku zwiększa się, kiedy decydujemy się pokazać nie tylko na rynku krajowym, ale i na arenie międzynarodowej. W przypadku komercjalizacji innowacji w pierwszej kolejności powinniśmy myśleć o rynku amerykańskim.

USA to bardzo konkurencyjny rynek. Dlaczego doradzałby Pan przedsiębiorcom rozpoczynanie swojej międzynarodowej kariery za oceanem? Czy to nie rzucanie się na zbyt głęboką wodę?

Tak jak wspominałem – innowacje wiążą się z ryzykiem. Dlaczego więc nie podjąć tego ryzyka na rynku, który jest nastawiony na szybkie testowanie i absorbowanie innowacji? W ten sposób szybko otrzymamy informację zwrotną na temat naszego pomysłu biznesowego.

Skąd bierze się ta wyjątkowość rynku amerykańskiego?

Myślę, że ważne są tu dwie rzeczy. Po pierwsze profil psychologiczny Amerykanów, którzy pasjonują się nowymi technologiami oraz bogactwo doświadczeń w dziedzinie ich komercjalizacji w ostatnich dwóch dekadach. Po drugie ważna jest dojrzałość tamtejszego ekosystemu do wprowadzania zmian i innowacji technologicznych na rynek. Mam tu na myśli przede wszystkim całą infrastrukturę związaną z funduszami *venture capital*, ale również obecność odpowiednich kancelarii prawnych i bardzo sprawną kadre menedżerską. Nie można również pominąć faktu, że jest to miejsce, gdzie ponad 300 milionów konsumentów jest względnie bogatych i mówi jednym językiem. To wszystko powoduje, że projekty wysokiego ryzyka mają tu sporą szansę na sukces – naprawdę warto zaczynać od rynku amerykańskiego.

W Europie Zachodniej też są bogate społeczeństwa, wykształceni menedżerowie i spora rzesza konsumentów, również funkcjonujących w ramach wspólnego rynku. Dlaczego zatem nie skierować się w pierwszej kolejności do bliższych nam, przynajmniej w sensie geograficznym, krajów?

Unia Europejska jest oczywiście dużym rynkiem, jednak daleko bardziej zróżnicowanym, a przez to trudniejszym dla przedsiębiorców. Za pomocą prawa

W Europie panuje przekonanie, że innowacje można w jakiś sposób przewidywać, pobudzać i generować regulacjami oraz polityką publiczną. W USA ich weryfikatorem jest rynek – ocena tego, gdzie i jakie „nowinki” się sprawdzają, jest błyskawiczna.

próbuje się w UE znosić bariery, które ograniczają rynek, ale prawdopodobnie nigdy, a na pewno nie za naszego życia, nie uda się znieść barier podstawowych, takich jak język, różne systemy wartości czy podejście do absorbowania innowacji.

Poza tym w Europie panuje przekonanie, że innowacje można w jakiś sposób przewidywać, pobudzać oraz generować regulacjami i zdecydowanymi ruchami „widzialnej ręki państwa”. W USA ich weryfikatorem jest rynek – ocena tego, gdzie i jakie „nowinki” się sprawdzają, jest błyskawiczna. Jeśli chodzi o wprowadzenie w życie nowych technologii to wszystkie przypadki zaliczane do grupy *success story*, które znam osobiście, rozpoczynały się od ekspansji na Stany Zjednoczone – rynek tak duży, że jego zdobycie oznacza praktycznie otwartą drogę na cały świat.

Czy NCBR koncentruje się na jakichś konkretnych branżach, czy może każda gałąź gospodarki ma szansę na wsparcie tej instytucji?

Moim zdaniem żadna branża nie jest bardziej predestynowana do ekspansji niż inne. Uważam, że najlepiej jest wsłuchiwać się w głos tych, którzy ryzykują własnymi pieniędzmi. Nawet jeśli częstotliwość pomyłek prywatnego biznesu i instytucji publicznych jest zbliżona, to jednak szybkość autokorekty sektora prywatnego jest na tyle większa, że to biznes powinien mieć pierwszeństwo w tego rodzaju decyzjach. Nie możemy decydować, że „software teraz, a hardware nie” albo „nic dla górnictwa, hutnictwa i przemysłu okrętowego, bo...”, ponieważ takie dywagacje są po prostu nieuzasadnione.

Gdy rozmawiam z praktykami, którzy mają po dwadzieścia, trzydzieści lat doświadczenia w branżach, które dynamicznie się rozwijały pod kątem innowacyjności, wszyscy zgodnie mówią, że tego się nie da przewidzieć. Jeżeli ktoś akurat trafi, to w dużej mierze jest to łut szczęścia. Oczywiście, podobnie jak w sporcie, szczęście sprzyja lepszym, a do tego trzeba mieć jeszcze zdolność identyfikowania odpowiednich okazji do inwestowania i umiejętność „wsłuchiwania się w biznes”. To przychodzi z doświadczeniem.

Co, oprócz dostępu do olbrzymiego rynku, sprawia,

że amerykańskie start-upy odnoszą sukces?

Co takiego mają Amerykanie, czego brakuje np. polskim przedsiębiorcom?

Pierwsza różnica, która przychodzi mi do głowy to fakt, że Amerykanie automatycznie patrzą na swój biznes z perspektywy globalnej. W Polsce takie myślenie postrzegane jest trochę jako śmieszne

Amerykanie patrzą na swój biznes z perspektywy globalnej. W Polsce takie myślenie postrzegane jest trochę jako śmieszne albo naiwne. Ktoś, kto ma dwóch czy trzech pracowników, nie wyobraża sobie, że jego firma przekształci się w organizację zatrudniającą setki czy tysiące ludzi. Trzeba u nas to myślenie wykuwać.

albo naiwne. Ktoś, kto ma dwóch czy trzech pracowników, nie myśli tak daleko. Nie wyobraża sobie, że jego firma z trzyosobowej przekształci się w organizację zatrudniającą setki czy tysiące ludzi. W Polsce trzeba to myślenie wykuwać. Mamy program, który nazywa się GO_GLOBAL.PL. Polega on na tym, że polskie start-upy i przedsiębiorców wysyłamy do Doliny Krzemowej, żeby poprzez obcowanie z Amerykanami zarazili się takim sposobem postrzegania świata i swojego biznesu. Jednocześnie w praktyce zdobywają bezcenne dla nich i ich biznesu doświadczenia, a coraz częściej kontakty, które pozwalają im rosnąć.

Pieniądze są ważne, ale dziś nie są zasadniczym problemem – na rynku nie brakuje funduszy dla obiecujących start-upów. Tylko co z tego, że przedsiębiorca dostanie dofinansowanie, skoro nikt go nie wpuści do sali zarządu Intela lub podobnego przedsiębiorstwa?

A kwestia dostępu do kapitału?

Oczywiście pieniądze są niezbędne do rozwoju firmy, ale moim zdaniem mają one jednak drugorzędne znaczenie. Poza tym obecnie kapitał może być w prosty sposób pozyskany przez standardowe dotacje. Na rynku i w instytucjach publicznych pieniędzy jest na tyle dużo, że obiecującym start-upom na pewno ich nie zabraknie. Tylko, że czasami może to być tzw. „głupi pieniądz”. Co bowiem z tego, że przedsiębiorca dostanie dofinansowanie, skoro nikt go nie wpuści do sali zarządu Intela lub podobnego przedsiębiorstwa?

Jakie są zatem oczekiwania przedsiębiorców zgłaszających się po wsparcie? Chodzi im głównie o kapitał czy może szukają czegoś więcej – biznesowego know-how, mentoringu, itp.?

Najczęściej oczekują głównie wsparcia finansowego, ale w NCBR dostają coś ponad to, po co przyszli. Przy okazji już wspomnianego programu GO_GLOBAL.PL wyjeżdżają do Doliny Krzemowej i nabywają umiejętności miękkich: odwagi, otwartości, niesablonowego myślenia, niecenzurowania swoich własnych pomysłów. Nierzadko przedsiębiorcy, szczególnie ci, którzy doświadczyli czasów PRL-u, mają potrzebę „trzymania kart przy orderach”. Myślą, że nie mogą za dużo mówić, bo ktoś może podkraść ich pomysł. Oczywiście, rywalizacja

na rynku jest ogromna i należy być ostrożnym, ale jeszcze większe ryzyko niesie za sobą próba wprowadzenia na rynek niezweryfikowanego produktu czy rozwiązania. Jeśli tego nie zrobimy, może się okazać, że nikt nie chce od nas nic kupić.

Zachodni przedsiębiorcy nie mają takich obaw?

Jest to mało powszechna postawa. Przytoczę sytuację, której byłem świadkiem w Dolinie Krzemowej. W jednym pomieszczeniu zespół A rozwiązywał pewien problem, a zespół B prezentował jakiś produkt. Ludzie z pierwszego zespołu nie mogli sobie poradzić z zadaniem. Gdy zespół B skończył swoją prezentację, zajął się rozwiązywaniem problemu zespołu A. Już wcześniej mieli do czynienia z podobnym dylematem, więc podzielili się z konkurentami swoim sposobem myślenia i podsunęli rozwiązanie. W ogóle nie przejmowali się tym, że w pewien sposób pomagają konkurencji. To była dla nich satysfakcja i powód do dumy – pokazali swoją klasę i jakość. Nie obawiali się możliwości „kradzieży” ich pomysłów. W tamtym środowisku tego typu przywłaszczenia projektu nie da się ukryć, a gdy wyjdzie na jaw, to „złodzieje” nie mają o czym rozmawiać z inwestorami.

Ryzyko wydaje się jednak spore, szczególnie w obliczu tzw. wojny patentowej. Jeśli ktoś ukradnie mój pomysł i go opatentuje, to będę musiał płacić, by korzystać ze swojego wynalazku. W przypadku start-upów jest to jednoznaczne z zamknięciem biznesu.

Nasi przedsiębiorcy mają potrzebę „trzymania kart przy orderach”. Myślą, że nie mogą za dużo mówić, bo ktoś może podkraść ich pomysł. Jednak jeszcze większe ryzyko niesie za sobą próba wprowadzenia na rynek niezweryfikowanego produktu.

Patenty są szansą, a nie zagrożeniem dla start-upów – sposobem na budowanie wartości firmy. Opatentowanie jakiegoś nowatorskiego rozwiązania czy produktu można w przyszłości skapitalizować – wprowadzając go na rynek, bądź zwyczajnie sprzedając.

Wojna patentowa nie jest domeną start-upów. To gra dla wielkich korporacji, inne pole bitwy. Walcząc na nim trzeba mieć dużo zasobów, dzięki którym firmę stać na opłacanie wielkich kancelarii prawnych. Patenty są jednak bardzo ważnym ogniwem strategii rozwoju młodych i innowacyjnych firm. Jest to dla nich szansa, a nie zagrożenie – sposób na budowanie wartości przedsiębiorstwa. Start-upy nie mają kapitału, by przejmować inne podmioty czy inwestować w infrastrukturę. Opatentowanie jakiegoś nowatorskiego rozwiązania czy produktu można w przyszłości skapitalizować – wprowadzając go na rynek, bądź zwyczajnie sprzedając.

Na razie rozmawialiśmy o brakach czy niedostatkach polskich przedsiębiorców i gospodarki w ogóle. A czy w kontekście ekspansji międzynarodowej mamy jakieś przewagi nad innymi krajami?

W stosunku do Europy Zachodniej mamy przewagę w postaci szybkości działania. Potrafimy coś

zrobić lepiej i do tego szybciej. Nie jesteśmy rozleniwieni bogactwem, wciąż mamy spore ambicje. Poza tym posiadamy zdolność do niestandardowego podchodzenia do problemu. Muszę jednak dodać, że oczywiście nie jesteśmy jedyni. Czasami nam się wydaje, że nasze doświadczenia są unikalne: zabory, powstania i okupacja, komuna. Jednak wiele krajów ma podobną historię. Analogicznie, różne narody też posiadają genetycznie zaszczipioną zaradność, kreatywność i potrafią się szybko adaptować do zmian w otoczeniu.

Jeszcze dużo pracy przed nami, chociażby w kwestii pozyskiwania inwestorów na projekty wysokiego ryzyka. Dla tych funkcjonujących w Dolinie Krzemowej Polska praktycznie nie istnieje. Na razie ciężko zatem myśleć o masowej ekspansji globalnej polskich firm z sektora MSP. Żeby to zmienić pracujemy z naszymi partnerami w kraju i zagranicą, łączymy wysiłki różnych instytucji i podmiotów, korzystając z różnych zasobów i kontaktów. Chcąc dodatkowo stymulować kontakty polskich firm i start-upów z inwestorami i partnerami biznesowymi wraz z MSZ, MNiSW, PARP i kilkoma innymi instytucjami organizujemy różnego rodzaju wydarzenia, jak np. Polsko-Amerykański Tydzień Innowacji w Kalifornii. Ktoś mógłby w tym miejscu powiedzieć, że mamy za dużo instytucji publicznych wspierających przedsiębiorczość. To jest mit. Jest tyle do zrobienia, że dla wszystkich wystarczy miejsca.

O ROZMÓWCY:

Dr Leszek Grabarczyk od 2011 roku, jako z-ca dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, kieruje agencją rządową wspierającą sektor B+R w Polsce. Odpowiada za opracowywanie i implementację programów wspierania innowacyjności i komercjalizacji wyników badań naukowych. W 2014 roku NCBR uruchomiło rodzinę programów BRIDGE – pierwszy w Polsce system finansowania nowych technologii za pomocą wsparcia publiczno-prywatnego przy wykorzystaniu funduszy *private equity*. Program ten jest realizowany w partnerstwie z największymi podmiotami tego typu na świecie.