



## Na czym oprzeć rozwój proinnowacyjny polskiej gospodarki?



JAN F. STANIŁKO

Dyrektor Departamentu Innowacji, Ministerstwo Rozwoju

Obecnie z perspektywy rozwoju proinnowacyjnego Polski znacznie ważniejsze od kapitału finansowego wydają się być nowe kompetencje, postawy i wzorce współdziałania – czyli generalnie zmiana kulturowo-mentalna. Dlaczego? Jakich zmian w tej sferze potrzebujemy? W jaki sposób ich dokonać?

### Wzrost produktywności w XXI w.

Trwały wzrost gospodarczy każdego kraju jest pochodną produktywności wykorzystania dostępnych w nim zasobów. Produktywność w około 30% wynika z jakości organizacji, która z kolei determinuje, sposób wykorzystania wiedzy, danych i relacji do przekształcenia surowców, pracy i kapitału w gotowy produkt lub usługę. W rzeczywistości zmiany produktywności wynikają również z nowych tendencji w zarządzaniu i organizacji, podnoszenia poziomu wiedzy ogólnej, efektów sieci, efektów marki czy przesunięcia zasobów (pracy, kapitału) między różnymi branżami. Dziś rozwój gospodarczy coraz bardziej odbywa się dzięki powiększaniu i ulepszaniu zasobów niematerialnych – wiedzy, danych, kompetencji i wszelkiego rodzaju dóbr intelektualnych, opartych w dużej mierze na ludzkich talentach. W najbardziej rozwiniętych państwach świata nakłady inwestycyjne na te aktywa przewyższają już inwestycje w kapitał fizyczny.

Ważną obserwacją w tym kontekście jest dostrzeżenie różnic w prawach ekonomicznych rządzących oboma typami kapitału. W odróżnieniu od kapitału fizycznego, zasoby niematerialne można niemal bezkosztowo multiplikować przez co są one łatwo skalowalne i łatwo rozlewają się po gospodarce (efekt *spill-over*). Z drugiej strony, inwestycje w nie obciążone są większym

ryzykiem, gdyż większość kosztów jest ponoszona niezależnie od powodzenia działalności badawczo-rozwojowej i niemożliwa do odzyskania (koszty utopione). Stwarza to potrzebę eksperymentalnego lub odkrywczego myślenia o rozwoju firm i współpracy z otoczeniem.

“ **Dziś rozwój gospodarczy coraz bardziej odbywa się dzięki powiększaniu i ulepszaniu zasobów niematerialnych – wiedzy, danych, kompetencji i wszelkiego rodzaju dóbr intelektualnych, opartych w dużej mierze na ludzkich talentach.**

Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw i produktywności pracy wymaga podjęcia równoległego działania na dwóch uzupełniających się płaszczyznach. Pierwszą z nich jest rozwój techniczny, dokonujący się poprzez postęp ilościowy i jakościowy – wzrost liczby maszyn oraz wykorzystywanie bardziej zaawansowanych technologicznie rozwiązań. Drugą płaszczyzną jest rozwój kompetencji pracowników, kadry zarządzającej i użytkowników, dzięki którym kapitał rzeczowy będzie odpowiednio intensywnie wykorzystywany. Nawet wysoka dostępność nowoczesnych maszyn i rozwiązań – zakupionych z hojnych dotacji – nie odniesie pożądanego skutku, jeśli przedsiębiorstwa czy ośrodki badawcze napotkają niedobór pracowników zdolnych je odpowiednio wdrożyć, obsłużyć i nimi zarządzać.

## **Luka kompetencyjna polskich przedsiębiorstw**

Nie sposób nie dostrzec luki kompetencyjnej, dzielącej polską gospodarkę od światowych liderów. Należy przez to rozumieć zarówno niedostatecznie wysokie lub zdezaktualizowane kompetencje kadry zarządzającej i pracowników, jak również braki kompetencji organizacji, a więc zdolności firmy do łączenia wiedzy różnych ludzi i wykorzystania jej do osiągnięcia wyznaczonych celów. Wśród tych pierwszych ważną negatywną rolę odgrywa tzw. „analfabetyzm finansowy”<sup>1</sup> polskich przedsiębiorców. Brak wiedzy o zarządzaniu finansowym i instrumentach rynku kapitałowego skutkuje problemami z planowaniem strategicznym finansowania inwestycji i słabym zarządzaniem ryzykiem. Skutkuje to często tym, że firmy nie podejmują działań rozwojowych bez pozyskania bezzwrotnej dotacji, która jest *de facto* biznesową morfiną.

Przedsiębiorstwa cierpią również w wyniku niskich umiejętności szeroko rozumianego projektowania, przez co należy rozumieć zarządzanie rozwojem nowych architektur produktowych,

---

<sup>1</sup> W badaniu OECD opublikowanym w 2016 r. Polska zajęła ostatnie miejsce w rankingu wiedzy finansowej wśród dorosłych spośród 30 badanych krajów (zakres krajów był bardzo różny pod względem rozwoju gospodarczego i różnic kulturowych – od państw OECD do Albanii, Jordanii czy Tajlandii). Równie niską wiedzą finansową wykazują się osoby świadome swojej niewiedzy jak i te, które oceniły ją na wysoką. OECD (2016), „OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy Competencies”, OECD, Paris, [www.oecd.org/finance/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies.pdf](http://www.oecd.org/finance/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies.pdf)

doświadczenia użytkownika w usługach, rozwojem nowym modeli biznesowych, innowacyjnych procesów lub systemów, które dziś są niezbędne dla utrzymania się na najbardziej dochodowych rynkach. Wspomnieć należy również o dużych brakach wiedzy z zakresu ekoprojektowania – takich jak projektowanie pod wydajność materiałową, czy biodegradowalność. Niekompetencja w tym zakresie może stać się poważnym zagrożeniem konkurencyjności firmy w perspektywie zaostrzenia się proekologicznych regulacji oraz gustów konsumentów. Niedobór szeroko pojętej wiedzy jest szczególnie dotkliwy w dobie rywalizacji opartej na wiedzy i zasobach niematerialnych, w której brak podstawowej zdolności oceny takich aktywów uniemożliwia uczestniczenie w rynku na te dobra.

## Kultura organizacyjna

Również polska kultura przedsiębiorczości nie przystaje do wymagań współczesnej gospodarki. Jednym z jej wyróżników jest znaczna niechęć do ryzyka. W związku z tym eksperymentowanie z technologią jest zjawiskiem egzotycznym i prowadzi do absorpcji rozwiązań sprawdzonych. Na ogół nie ma też wśród Polaków dążenia do osiągnięcia wielkiego sukcesu w biznesie, na skalę globalną, gdyż wiąże się to z wyjściem poza strefę komfortu, czy personalnej kontroli, czyli pozornie bezpieczną pozycję na lokalnym czy krajowym rynku.

“ Jednym z wyróżników kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw jest znaczna niechęć do ryzyka. W związku z tym eksperymentowanie z technologią jest zjawiskiem egzotycznym i prowadzi do absorpcji rozwiązań sprawdzonych.

Niski poziom kapitału społecznego objawia się w sferze gospodarczej poprzez trudności w koordynacji działań między podmiotami. Kapitał społeczny wpływa na kulturę organizacyjną w ramach firmy oraz na relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, a jego niski poziom generuje dodatkowe koszty transakcyjne związane, chociażby, z niską skłonnością do dzielenia się informacjami, czy wysokim kosztem weryfikacji faktycznych funkcjonalności produktu. Ten rodzaj sobiepaństwa – zwany w żargonie konferencyjnym „rozwojem organicznym” – utrudnia tworzenie złożonych systemów technologicznych, które wymagają najczęściej współbieżnego projektowania.

Problemy instytucjonalne nie omijają również sektora nauki, który jest w Polsce silnie sfragmentaryzowany organizacyjnie. Nie jest to korzystna sytuacja z punktu widzenia innowacyjności, którą w dużej mierze buduje się na interdyscyplinarnych zespołach badawczych i tworzeniu nowych połączeń dotychczasowych osiągnięć. Niska interdyscyplinarność polskiej nauki negatywnie wpływa na zdolność aplikowania osiągnięć naukowych do rozwiązań oferowanych konsumentom, gdyż klient dużo płaci za holistyczne podejście do jego problemu, a nie za wąskie, wyspowe rozwiązanie.

Potrzebujemy głębokiej zmiany w powyższych aspektach – zwiększenia kompetencji twardych i miękkich, zespołowego rozwoju wiedzy i umiejętności kolaboracji oraz zinstytucjonalizowanej kooperacji, opartej o procesy przenikające kilka organizacji. Większej otwartości na współpracę i dążenia do podbijania nowych rynków, czy to w znaczeniu geograficznym czy też poszukiwania nowych nisz rynkowych.

## Polityka innowacyjności

Przyjmując wzrost produktywności jako cel polskiej polityki innowacyjności, zaś wspomniane wyżej luki kompetencyjne oraz wskazane cechy kultury organizacyjnej jako hamulce tego wzrostu, należy nadać duże znaczenie zwiększaniu kapitału ludzkiego i społecznego, będących w dzisiejszej gospodarce kluczowym zasobem. Wzrost kapitału ludzkiego musi zacząć się od zmiany mentalności. Z jednej strony, zarządzający firmami powinni otworzyć się na pozyskiwanie nowej wiedzy i nowych umiejętności, a także promować te postawy wśród swoich pracowników, przede wszystkim finansując lub organizując odpowiednie szkolenia. Inwestycja wciąż kojarzona jest w Polsce w przeważającej mierze z zakupem maszyn, a nie z wydawaniem pieniędzy na rozwój talentów. Z drugiej strony państwo musi wypracować skuteczne narzędzia promowania takiej działalności, tak aby środki publiczne były wydawane na szkolenia odpowiedniej jakości i w odpowiedniej tematyce, dzięki którym firmy będą zwiększały swoją konkurencyjność. Jest to trudne zadanie, gdyż szkolenia, kursy czy studia nie mają dokładnie opisanej specyfiki i łatwo mierzalnych parametrów jakości.

“ **Przyjmując wzrost produktywności jako cel polskiej polityki innowacyjności, należy nadać duże znaczenie zwiększaniu kapitału ludzkiego i społecznego, będących w dzisiejszej gospodarce kluczowym zasobem.**

Działania w obszarze kapitału społecznego to przede wszystkim promowanie kultury współpracy i zaufania. Polska polityka innowacyjności ma dziś na celu integrację inicjatyw i organizacji, których zasoby są wobec siebie komplementarne, a których synergie hamowane są przez nieoptymalne mechanizmy koordynacji lub informacyjne dysfunkcje rynku. Model alokacji rynkowej, w której każde dobro lub usługa nabywana jest osobno na rynku powinien być zastępowany bardziej zintegrowanymi formami współdziałania. Chodzi tu o mechanizmy współpracy, w której ludzie powiązani siecią relacji zasadniczo zwiększają zdolność do rozwiązywania problemów. Chodzi także o kooperację, często budowaną w oparciu o platformy cyfrowe czy partnerstwa technologiczne, będącą zintegrowaniem działań wielu firm na różnych polach strumienia wartości, co przyczynia się do lepszego wykorzystania efektów synergii pomiędzy przedsiębiorstwami. Zwiększają one innowacyjność pozwalając samorzutnie zaistnieć nieoczywistym połączeniom technologii, elementów designu i funkcjonalności produktów.

Jedną z głównych zidentyfikowanych niesprawności jest ogólny brak zaufania – zarówno do państwa, jak i do siebie nawzajem. Utrudnia to znacząco budowanie trwałych relacji wykraczających poza prostą kooperację w ramach łańcuchów dostaw. Morderczy rodzaj konkurencji cenowej, typowy dla gospodarki skoncentrowanej na wytwarzaniu, prowadzi do fetyszyzacji inwestycji w aktywa trwałe i do krótkowzroczości w obszarze aktywów niematerialnych. Bez przewyciężenia tego problemu nie będzie możliwe budowanie innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Współcześnie tworzenie wiedzy, innowacji i technologii nie odbywa się wysiłkiem indywidualnym jednostek czy nawet pojedynczych firm. Tempo zachodzących zmian wymaga ciągłej wymiany informacji i pomysłów. Bez wzajemnego zaufania wymiana ta nie zajdzie. Państwo może w pewnym zakresie tę współpracę animować, dlatego będziemy dążyli do częstszego wykorzystywania konsorcjów, najlepiej naukowo-biznesowych, jako wykonawców usług publicznych.

“ **Morderczy rodzaj konkurencji cenowej, typowy dla gospodarki skoncentrowanej na wytwarzaniu, prowadzi do fetyszyzacji inwestycji w aktywa trwałe i do krótkowzroczości w obszarze aktywów niematerialnych. Bez przewyciężenia tego problemu nie będzie możliwe budowanie innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy.**

Aby zwiększyć wzajemny transfer wiedzy pomiędzy wspomnianymi sektorami należy położyć większy nacisk na dofinansowywanie projektów wspólnych ukierunkowanych na prowadzenie prac B+R, a także wsparcie wdrożeń wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Kolejnym istotnym elementem jest wspieranie mobilności kadry instytucji naukowych i firm, tak by naukowcy przechodzili do sektora przedsiębiorstw, a doświadczeni managerowie i specjaliści zasilali sektor nauki. Finalne kiełkujące owoce pracy naukowców, czy to w instytucjach nauki, czy w działach badawczo-rozwojowych, muszą natrafiać na żyzną glebę, czyli menedżerów, rozumiejących ich wartość i zdolnych kompetencyjnie do ich wykorzystywania (czyli np. niebędących z wykształcenia finansistami). Aby dorobek jednostek B+R mógł być w szerokim stopniu wdrażany i stosowany, niezbędne jest prowadzenie równoległego procesu rozwoju kompetencji, dzięki którym technika zostanie wprowadzona na rynek w formie produktu, a następnie skutecznie obsługiwana przez odbiorców. Dlatego też kompetencyjne mapy drogowe będą ważnym instrumentem projektowania polityki rozwoju technologicznego. Dzięki nim programy wspierające rozwój kompetencji będą spójne i wytworzą zestaw komplementarnych umiejętności.

# O rozmówcy



JAN F. STANIŁKO

Dyrektor Departamentu Innowacji, Ministerstwo Rozwoju

**Jan F. 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.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

