

Innowacje i nowe technologie – potencjał integracji



MACIEK BORÓWKA

Prezes Zarządu Alfred-Tech

Przyjmijmy to do wiadomości: polskie firmy nie mają aktualnie potencjału, ani kapitału, aby być w stanie dokonywać przełomowych innowacji od podstaw. Nie stworzymy na razie polskiego Google'a, nie wprowadzimy na rynek nadwiślańskiego iPhone'a ani Tesli, ani nawet baterii czy silników, w które mogłyby być one wyposażone. Nie oznacza to jednak, że innowacyjność mamy omijać szerokim łukiem – jesteśmy w stanie tworzyć nowoczesne *know-how*, jednak nie „od dołu”, lecz „od góry”. Nie myśląc kategorią produktu, lecz kategorią rozwiązania konkretnego problemu biznesowego. Nie tworząc – przynajmniej na początku – własnych technologii, lecz integrując ze sobą już istniejące.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Mam wrażenie, że mówiąc o innowacyjności polskich firm często wpadamy w swego rodzaju paradoks. Z jednej strony liczymy, że będą w stanie opracowywać i wdrażać nowoczesne, przełomowe rozwiązania i wynalazki, które podbiją świat. Z drugiej jednak – mamy świadomość, że w wielu obszarach jest to po prostu *mission impossible*: technologie dotyczące chipów komputerowych czy platformy pokroju Facebooka są już tak silnie rozwinięte, że nie mamy szans na to, by z nimi wprost konkurować. Czy zatem nie lepiej pomyśleć o ich wykorzystaniu do realizacji swoich celów, np. poprzez wejście z nimi we współpracę?

Innowacyjność czy rozwój gospodarczy to niesłychanie obszerne tematy; ja mogę wypowiedzieć się wyłącznie przez pryzmat mojego własnego doświadczenia zawodowego. Od wielu lat pracuję w firmie usługowej, pomagającej klientom w budowaniu nowych produktów. Nieraz zastanawiałem się, jakiego typu innowację powinniśmy wdrożyć, żeby zwiększyć naszą szansę powodzenia tak na polskim, jak również na globalnym rynku. Z tego miejsca doskonale widać – i należy zwyczajnie przyjąć to do wiadomości – że wiele spośród przełomowych rozwiązań to „pociągi, które już odjechały”. Nie będziemy w stanie ich dogonić, nie zbudujemy też swoich własnych.

“Wiele spośród przełomowych rozwiązań to „pociągi, które już odjechały”. Nie będziemy w stanie ich dogonić, nie zbudujemy też swoich własnych.

Uważam, że polskie przedsiębiorstwa mają swoją specyfikę. Gdy na nie popatrzymy, zobaczymy, że wiele z nich oferuje dziś produkty o stosunkowo małej wartości dodanej, które są jednak świetnie „opakowane”. Sama wartość biznesowa nie jest w nich jednak tworzona na etapie innowacji produktowej. Działa to dosyć dobrze dlatego, że Polska jest dużym krajem. Bardzo wiele firm prosperuje na naszym rynku całkiem niezłe niemal „tylko” dlatego, że dzięki odpowiedniej promocji oraz marce, potrafi się dobrze pozycjonować ze swoim prostym produktem usługowym czy handlowym.

Wydaje się, że zdecydowanie nie jest to proinnowacyjny model działalności. Co zatem zrobić, by polska firma mogła zaistnieć twórczo?

Prawdziwe innowacje dzieją się w szeroko pojętych nowych technologiach. A przełomowe rozwiązania, powstające od podstaw są natomiast niesamowicie kapitałochłonne. Dla przykładu – zbudowanie, czy nawet próba rozpoczęcia budowy od zera nowego typu akumulatorów, robota czy internetowej platformy komunikacyjnej to działania nieosiągalne dla nikogo z wyjątkiem największych globalnych „graczy”. Nie mamy szans na wejście w te segmenty i próbę dogonienia liderów bez wydania często dziesiątek miliardów złotych. To właśnie te „pociągi, które już odjechały”.

Dlatego też prezes czy właściciel polskiej firmy, chcący zainwestować w nowoczesne *know-how* absolutnie nie powinien wchodzić w tego typu projekty. Może on natomiast podejść do innowacji od zupełnie innej strony – „od góry”, czyli od wartości, jaką ona tworzy dla konkretnego klienta. Brzmi to bardzo banalnie, jednak jest niesłychanie istotne i „układa” nam później cały proces „w dół”.

“Prezes polskiej firmy, chcący zainwestować w nowoczesne *know-how* powinien podejść do innowacji „od góry”. Chodzi o spojrzenie na potrzebę konkretnego klienta i zintegrowanie już istniejących rozwiązań, żeby ją zrealizować.

Jak zatem podejść do tworzenia innowacji „od góry”?

Chodzi o spojrzenie na potrzebę konkretnego klienta i zintegrowanie już istniejących rozwiązań, żeby ją zrealizować. Przykładowo, nie tworzymy nowego, inteligentnego termostatu, którymi rynek jest dziś zasypany, lecz myślimy nad tym, w jaki sposób kompleksowo rozwiązać problem

oszczędzania ciepła w budynku biurowym. Podobnie jak nie tworzymy własnego robota, których – znów – na świecie jest mnóstwo, lecz zastanawiamy się na przykład nad problematyką zautomatyzowanego załadunku ciężarówek, przy ich wykorzystaniu.

W naszych oczach powinna liczyć się przede wszystkim perspektywa konkretnego problemu biznesowego, a nie perspektywa produktu. Im bardziej perspektywa będzie „produktowa”, tym bardziej proces będzie dla nas kosztowny. Dlatego zamiast budować nowy silnik do rowerów elektrycznych, moglibyśmy celować w precyzyjnie zdefiniowany rynek np. rowerów elektrycznych dla dzieci. Musimy wejść w ten łańcuch wartości jako nowe ogniwo i oczywiście budować przewagi nad konkurencją ale bez konieczności opracowywania przełomowego *know-how*.

Moja teza jest taka, że w łańcuchu wartości danego rozwiązania, polskie firmy powinny szukać dla siebie szans „bardzo wysoko” – w bliskości z klientem, rozwiązując dla niego konkretne, nieraz niszowe problemy.

Mamy przykłady tego typu podejścia wśród polskich firm?

Oczywiście i to w wielu branżach. Np. Solaris, który powstał dlatego, że jego właściciele doskonale znali rynek autobusów. Ale uwaga, mimo iż wywodzili się z branży produkcyjnej, nie rozpoczęli biznesu od budowy własnego silnika, skrzyni biegów czy podwozia. Ich autobusy były efektem integracji wielu zewnętrznych komponentów. Świeższym przykładem jest natomiast produkt, o którym dziś głośno za sprawą wojny w Ukrainie – mam na myśli armatohaubicę Krab. Stanowi ona również ilustrację integracji – polski producent po prostu bardzo kompetentnie zmontował ją z różnego typu dostępnych na rynku elementów.

Czy w obszarze integracji rozwiązań nasze firmy mogą mieć pewnego typu przewagi nad konkurentami z innych krajów?

Polskie firmy mogą mieć dużą przewagę nad przedsiębiorstwami z wielu innych miejsc na świecie, co wynika ze stosunkowo łatwego dostępu do dużego rynku wewnętrznego, który jest w stanie szybko weryfikować ich hipotezy – to po pierwsze. Po drugie, Polska – w porównaniu do Zachodu – jest zdecydowanie mniej kapitałochłonna. Mówiąc wprost, żeby z jakimś produktem osiągnąć światowy nawet sukces, potrzeba u nas mniej pieniędzy, niż na wielu innych rynkach.

Proponowana przez Pana strategia dla polskich przedsiębiorstw nie brzmi wcale jak czarna magia. Chodzi po prostu o budowanie czegoś z dostępnych „klocków”, wedle zdefiniowanych na rynku potrzeb – nie wydaje się to wcale skomplikowane...

To, co Pan powiedział zabrzmiało bardzo prosto, a tak absolutnie nie jest. Dlaczego? Dlatego, że współczesna technologia jest coraz trudniejsza. To nie jest tak, że – patrząc przykładowo na oprogramowanie – nowe narzędzia czy metodyki są tak wyrafinowane, że programista może całkowicie zapomnieć o starych. Przeciwnie – każda innowacja jest jakby kolejną warstwą nałożoną na poprzednią innowację. Dlatego też inżynierowie, by móc swobodnie manipulować

technologiami, muszą cały czas stawać się coraz bardziej kompetentni. To ich wiedza, umiejętności wykorzystywania i łączenia technologii, mogą stworzyć szansę na opracowanie produktu czy innego rozwiązania o ogromnej wartości dla klienta. A przy tym, by jego wartość biznesowa była jak największa, muszą to umieć zrobić w taki sposób, by cały projekt „spinał się” ekonomicznie.

“ Inżynierowie, by móc swobodnie manipulować technologiami, muszą cały czas stawać się coraz bardziej kompetentni. To ich wiedza, umiejętności wykorzystywania i łączenia technologii, mogą stworzyć szansę na opracowanie produktu czy innego rozwiązania o ogromnej wartości dla klienta. A przy tym, muszą to umieć zrobić w taki sposób, by cały projekt „spinał się” ekonomicznie.

Czy nie jest jednak tak, że to „układanie istniejących klocków” powiększy tak naprawdę dystans między nami, a właścicielami „klocków”? Wszak wszystko co wymyślimy, będzie niezbędnie potrzebowało zewnętrznego produktu czy *know-how*...

Jeśli nauczymy się dobrze integrować „klocki”, to na pewno będziemy w stanie na tym zarobić. Nie zmienia to oczywiście faktu, że będziemy musieli podzielić się marżą z dostawcą „klocków”, lecz pozostała jej część, wynikająca z samej już integracji, i tak powinna być relatywnie wysoka.

W tym kontekście warto jednak też mieć na uwadze, że przyjmując podejście, o którym mówię, nie będziemy musieli walczyć na rynku z chińskimi producentami będącymi w stanie zaoferować dużo niższe ceny niż my, ani też z posiadającymi wyrafinowane technologie Niemcami czy Amerykanami. Będziemy rywalizować na rynku, na którym wszyscy uczestnicy będą mniej więcej równi. A zatem – będziemy walczyli bardziej kompetencjami niż kapitałem.

Na koniec dodam jeszcze, że integracja istniejących rozwiązań jest świetnym pierwszym etapem do tego, by później zbierać i zamieniać kolejne „klocki” kupowane na zewnątrz na „klocki” robione przez siebie.

“ Integracja istniejących rozwiązań jest świetnym pierwszym etapem do tego, by później zbierać i zamieniać kolejne „klocki” kupowane na zewnątrz na „klocki” robione przez siebie.

Czy byłby Pan w stanie zobrazować to jakimś przykładem?

Spójrzmy na to, jak kilkanaście lat temu wyglądał rynek telefonów komórkowych. Większość producentów stanowili integratorzy istniejących rozwiązań – marki takie, jak HTC, LG czy Motorola. Firmy te kupowały większość komponentów na rynku, a następnie składały je w całość. W dalszym etapie zaczęła się między nimi wielka konkurencja o to, kto – oprócz samego „składania” – zacznie też używać do produkcji własnych komponentów po to, by marża była coraz większa, a cena produktu dla klienta mogła spadać. Ten wyścig trwał przez wiele lat, a ostatecznie – jak wiemy – w praktyce wygrały go Apple i Samsung. Ale to już temat na oddzielną rozmowę.

Nie zmienia to faktu, że wyścig ten pokazał nam, w jaki sposób powinniśmy podchodzić do innowacji – w pierwszej iteracji składamy produkty z elementów dostępnych na rynku, ucząc się tego i doskonaląc się w tym, a następnie, w kolejnej iteracji, myślimy o tym, w jaki sposób robić to efektywniej, szukając albo nowych „klocków”, albo próbując produkować je samemu. Takie podejście pozwoli nam szybciej zarobić pieniądze i elastycznie reagować na zmiany rynkowe. Wracając do przykładu: firma HTC w tej chwili porzuciła rynek smartfonów, ale jest liderem na rynku tzw. gogli do rzeczywistości wirtualnej.

Czy Pana zdaniem nasze – Polaków – cechy narodowe sprzyjają temu, by być dobrymi integratorami?

Powiedziałbym, że i tak, i nie. Zacznę może od tego, dlaczego ta teza mogłaby się nie sprawdzić – żeby być dobrym integratorem, trzeba charakteryzować się wysoką dbałością o szczegóły. Nie może być inaczej, gdy sprzedajemy klientowi *de facto* obietnicę tego, że rozwiążemy jego problem w sposób kompleksowy. Za to właśnie bierzemy pieniądze. Tymczasem mam wrażenie, że mamy nieraz w Polsce naturalną tendencję do bylejąkości pod hasłem „a jakoś to będzie”. Takie podejście będzie nam utrudniało dojście do sukcesu.

Z kolei jeśli chodzi o zalety, wspomniałbym przede wszystkim o sporym zasobie kompetencji w obszarze nowych technologii, a także na polu budowania rozwiązań pod potrzeby konkretnego klienta. Co prawda osoby czy zespoły posiadające takie kompetencje często – będąc w Polsce – pracują dla zagranicznych klientów, co niesamowicie nasiliła pandemia COVID-19, to jednak gdyby polski prezes chciał zacząć budować tu innowacyjny, zintegrowany produkt, znalazłby w naszym kraju kompetentnych specjalistów oraz dostawców.

Czy nie jest tak, że integrowanie wymaga sporo czasu, a cierpliwości jest u nas akurat często jak na lekarstwo?

Same innowacje to proces długofalowy. Opcja odniesienia sukcesu jako integrator jest dostępna praktycznie wyłącznie dla firm, które działają w perspektywie wieloletniej. Pytanie zatem – ilu polskich przedsiębiorców jest na to gotowych? Ich liczba nie jest pewnie wielka, ale bez wątplenia cały czas rośnie. Widać jak na dłoni, że coraz więcej z nich nie myśli o tym, co będzie robiło za rok czy dwa, a np. za 10 lat. Wówczas – w naturalny sposób – pojawiają się kolejne pytania, jak o to, w jaki sposób zbudować produkt czy usługę, która będzie w stanie utrzymać się na rynku w horyzoncie dekady.

Jakie mogą być odpowiedzi na to pytanie?

Większość wybiera najprostszą możliwą ścieżkę, stawiając na rozrost, zakładając – słusznie poniekąd – że efekt skali pozwoli im obniżyć cenę i zdobyć szerszą rzeszę klientów. Ale są też firmy stawiają na rozwijanie bardzo niszowych rozwiązań, z nadzieją, że będą w stanie daną niszę opanować i zawłaszczyć. To właśnie tego typu podmioty dominują najczęściej we wszelkich rankingach przedstawiających najciekawsze czy najbardziej innowacyjne polskie firmy. To, że tam są, samo w sobie świadczy o tym, że są w stanie podbić rynek, dlatego że lepiej niż inni rozumieją jego potrzeby. Wracamy tu zatem do punktu wyjścia, czyli do zrozumienia potrzeb danej branży czy klienta.

Mając na uwadze bardzo niespokojne czasy, w jakich przyszło nam dziś żyć, nie sposób nie zapytać o to, na ile bezpieczną, odporną na kryzysy strategią jest dla firm wejście na ścieżkę integratorów?

Mądry integrator nie jest zdany na produkty jednego tylko producenta, zawsze ma w zanadrzu plan B, C i D. Bycie odpornym na zawirowania pozwala mu być lepszym od konkurencji właśnie w trudnych czasach. Zatem odpowiedź na Pana pytanie nie jest jednoznaczna, dla jednych integratorów, zdolnych do dywersyfikacji dostawców oraz samych wykorzystywanych produktów, niespokojne czasy mogą być okresem biznesowych „żniw”. Z kolei ci, którzy nie są odpowiednio przygotowani, zapewne nie odnajdą się we współczesnych realiach.

“ Dla jednych integratorów, zdolnych do dywersyfikacji dostawców oraz samych wykorzystywanych produktów, niespokojne czasy mogą być okresem biznesowych „żniw”. Z kolei ci, którzy nie są odpowiednio przygotowani, zapewne nie odnajdą się we współczesnych realiach.

O rozmówcy



MACIEK BORÓWKA

Prezes Zarządu Alfred-Tech

Maciek Borówka – pomorski przedsiębiorca. Założyciel i Prezes Zarządu Alfred-Tech. Wcześniej Członek Zarządu firmy Tapptic SA z siedzibą w Brukseli. Twórca programu stypendialno-edukacyjnego dla młodych: Akademia Alkantara.

Partnerzy „PPG”

