



BIZNES A KULTURA INNOWACYJNOŚCI

BIZNES A KULTURA INNOWACYJNOŚCI

REDAKCJA

PAWEŁ ZERKA

PROJEKT GRAFICZNY

MICHAŁ POLKOWSKI

SKŁAD

A VISTA GROUP SP. Z O.O.

UL. H. DEMBIŃSKIEGO 10

01-644 WARSZAWA

www.avistagroup.pl

DRUK I OPRAWA

DRUKARNIA OFFSET-PRINT

UL. MICKIEWICZA 18

05-816 MICHAŁOWICE

WYDAWCA

PKN ORLEN SA

UL. CHEMIKÓW 7

09-411 PŁOCK

www.ornen.pl

© Copyright by PKN ORLEN, Warszawa 2011

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszego dokumentu nie może być publikowana, powielana lub przekazywana w jakiegokolwiek formie i za pomocą jakichkolwiek środków lub przechowywana w jakiegokolwiek bazie danych lub systemie odczytu poza jej wykorzystaniem dla celów prywatnych i niekomercyjnych, z wyłączeniem wszelkich dozwolonych form wykorzystania zgodnych z właściwymi przepisami prawa autorskiego. Każdemu takiemu wykorzystaniu towarzyszyć musi uzyskanie pisemnej zgody.

JACEK KRAWIEC WPROWADZENIE	6
ISAAC GETZ BITWA O INNOWACJE: DLACZEGO PEWNE FIRMY STALE JĄ WYGRYWAJĄ, A WIĘKSZOŚCI SIĘ TO NIE UDAJE?	8
MICHAŁ KLEIBER NOWA KULTURA INNOWACYJNOŚCI	14
EDWIN BENDYK WYZWANIE INNOWACYJNOŚCI, CZYLI O POTRZEBIE WYOBRAŹNI STRATEGICZNEJ	23
PAWEŁ BOCHNIARZ POLSKA. U PROGĘ PRZEŁOMU INNOWACYJNEGO?	27

WPROWADZENIE



JACEK KRAWIEC

PREZES ZARZĄDU
PKN ORLEN

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce trzeci już zeszyt PKN ORLEN zatytułowany „Biznes a kultura innowacyjności”. Został on przygotowany w ramach serii wydawniczej „Future Fuelled by Knowledge” poświęconej strategicznym zagadnieniom z dziedziny ekonomii i energetyki.

Nie ulega wątpliwości, że innowacje to jedno z haseł kluczy, niezbędnych do zrozumienia transformacji gospodarczej, jaka dotyka praktycznie cały świat. Mimo tego pojęcie innowacji budzi mieszane uczucia - łatwo się w nie „zapatrzyć”, zapominając o tym, że stanowią one jedynie środek do celu, natomiast jako cel sam w sobie mogą stać się wręcz niebezpieczne. Dlaczego? Bo pojęcie „innowacyjność” brzmi tak dobrze, że przy ocenie projektów tego typu czasem się zapomina,

że przede wszystkim muszą one być opłacalne. Celem nadrzędnym współczesnych decydentów powinno być dostosowanie państw i gospodarki do wyłaniającego się globalnego kontekstu politycznego, ekonomicznego i społecznego, a zwłaszcza – do narodzin post-nowoczesnego społeczeństwa. Innowacje są bardzo ważnym, ale nie jedynym narzędziem do osiągnięcia tego celu.

Podstawowe pytanie na dziś brzmi tak: co musi się wydarzyć, aby i rządy, i biznes, stawiały czoła wyzwaniu post-nowoczesności i wykorzystały go jako szansę do skokowego wzrostu? W zeszycie, który mam przyjemność Państwu zaprezentować, znawcy tematyki innowacyjnej starają się odpowiedzieć na to pytanie. Do współpracy zaprosiliśmy Prof. Isaaca Getza z Europejskiej Szkoły Biznesu ESCP, Prof. Michała Kleibera, Prezesa Polskiej Akademii Nauk, Edwina Bendyka, Redaktora „Tygodnika Polityka” i Dyrektora Ośrodka Badań nad Przyszłością Collegium Civitas, a także Pawła Bochnera, Dyrektora w PricewaterhouseCoopers Polska.

W pierwszym artykule, Prof. Getz dokonuje analizy przyczyn, dla których niektórym firmom udaje się osiągnąć wysoki poziom innowacyjności, a innym nie. Rozprawia

się z mitami dotyczącymi wysokich nakładów na badania i rozwój oraz liczby zgłaszanych patentów. Zwraca też uwagę na potrzebę stworzenia właściwej kultury organizacyjnej wewnątrz przedsiębiorstw. Odwołując się do przykładu firmy W. L. Gore (producenta Gore-Texu), Prof. Getz demonstrowa, jak ważne są samodzielność i odpowiedzialność po stronie pracowników, dla zapewnienia których konieczne jest z kolei „wyzwalające przywództwo”.

W artykule drugim, Prof. Kleiber wskazuje na narodziny nowej kultury innowacyjności w biznesie, w nauce oraz wśród obywateli. Zauważa jednak, że państwo za tą przemianą nie nadąża. Tymczasem, „nowemu społeczeństwu potrzeba nie tyle mniej państwa, co więcej nowego, a mniej starego państwa”. Prof. Kleiber proponuje „nowy podział obowiązków”, który uwzględniałby nowe zasady współpracy pomiędzy administracją, nauką, biznesem oraz resztą społeczeństwa.

W trzecim artykule, Edwin Bendyk przedstawia „paradoks innowacyjności”, polegający na tym, że nowoczesne technologie niekoniecznie przekładają się na sukces biznesowy. Jego zdaniem, kluczowe jest to, czy przedsiębiorstwa umiejętnie lokują się w łańcuchu

tworzenia wartości dodanej. Powodzenie biznesowe wymaga oderwania wzroku od innowacji jako celu, za to wytyczenia strategicznej wyobraźni.

W ostatnim artykule, Paweł Bochniarz apeluje o zwrot w krajowej dyskusji na temat innowacji. Wskazuje na to, że wiele spośród dotychczasowych polskich bolączek ograniczających innowacje powoli się dezaktualizuje. Jest tak dzięki większej dostępności funduszy wysokiego ryzyka, reformie nauki kładącej nacisk na rozwój współpracy między naukowcami i biznesem, a także wzrostowi aspiracji pośród przedsiębiorców. To z tych powodów można uznać, że Polska stoi u progu „innowacyjnego przełomu”.

Jestem przekonany, że publikacja PKN ORLEN zachęci Państwa do ponownego przemyślenia poglądów na temat znaczenia innowacyjności dla rozwoju przedsiębiorstw oraz roli państwa we współczesnej gospodarce.

Serdecznie zapraszam do lektury,

Jacek Krawiec

BITWA O INNOWACJE: DLACZEGO PEWNE FIRMY STAŁE JĄ WYGRYWAJĄ, A WIĘKSZOŚCI SIĘ TO NIE UDAJE?¹



ISAAC GETZ

PROFESOR EUROPEJSKIEJ
SZKOŁY BIZNESU ESCP

Już nie tylko ekonomiści w swoich zgrabnych modelach przedstawiają innowacje jako kluczową dźwignię wzrostu organicznego, to znaczy generowanego wewnątrznie bez uciekania się do zakupu innych firm. Zarządzający przedsiębiorstwami wiedzą to z autopsji, dlatego deklarują wobec swoich podwładnych, że innowacje to bitwa, którą trzeba wygrać. Przedsiębiorstwa niezdolne do innowacji, jednak odczuwające ciągłą presję rozwoju, zazwyczaj poddają się w połowie drogi i decydują na wykupienie mniejszych firm, które odniosły sukces tam, gdzie większym podmiotom się to nie udało. Jednak przed podjęciem decyzji o strategicznym odwołaniu się do walki potężne siły. Niestety, jak się później okazuje, nie są to siły, które decydują o zwycięstwie w bitwie o innowacje.

Pierwszą z tych sił jest „ciężka artyleria” dużego budżetu na badania i rozwój. Wiele firm, mediów i rządów państw wierzy, że wielkość wydatków na prace badawczo-rozwojowe w jakiś sposób powiązana jest z wynikami w dziedzinie innowacji². Naukowe badania przeczą temu przekonaniu. W rzeczywistości budżet na badania i rozwój ma taki sam wpływ na sprzedaż produktów innowacyjnych, jak budżet

na łowienie talentów i analizę taktyki przeciwników zespołu New York Knicks (największego pod względem budżetu płac w NBA) na jego niechlubne wyniki sportowe osiągnięte w latach 2002–2009. W Stanach Zjednoczonych dysproporcja między wielkością wydatków na badania i rozwój a wielkością sprzedaży w dużych firmach farmaceutycznych jest największa spośród wszystkich sektorów gospodarki. Choć w latach 1991–2001 całkowita kwota wydatków w tej dziedzinie wzrosła tam z 9,7 mld USD do 30,3 mld USD, to liczba nowych leków wprowadzanych rocznie na rynek spadła w tym samym okresie z 30 do 24³.

Drugą z sił, w której upatruje się silnego wpływu na innowacyjność, jest „zmasowany atak patentów”. Wiele firm, ostatnio nawet Microsoft, wierzy, że im bardziej precyzyjna będzie ich działalność badawczo-rozwojowa nakierowana na produkcję patentów, tym bardziej innowacyjne produkty i usługi uda im się wprowadzić na rynek, a co za tym idzie osiągną większe zyski. Niestety, jak pokazują badania, liczba patentów sama w sobie nie ma wpływu na przychody firmy: tylko 5–10% patentów ma jakiegokolwiek znaczenie rynkowe, a zaledwie 1% przynosi zyski⁴. Na przykład pod koniec lat dziewięćdziesiątych IBM chlubił się największym na świecie portfolio patentów. Gdy jednak zmierzono liczbę ich cytowań okazało się, że jego znaczenie z punktu widzenia zysków było mniejsze, niż w przypadku start-upów nabywanych przez Cisco czy nawet mniejszych firm jak Micron Technology⁵. To, co naprawdę liczy się w przypadku patentów, to ilość cytowań: jak wskazują badania, częstotliwość cytowania patentów, owszem, koreluje z wielkością sprzedaży innowacyjnych produktów⁶.

¹ Niniejszy rozdział oparto na książce *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, B. M. Carney i I. Getz (Crown Business, 2009 r.).

² Innowacja jest definiowana jako nowatorski produkt, usługa, proces lub model biznesowy korzystny z punktu widzenia firmy. Jako taka, innowacja jest bardzo trudna do zmierzenia, ponieważ zarówno jej jakość, jak i generowane przez nią zyski różnią się bardzo istotnie w zależności od sektora.

³ Getz, I. i Robinson, A. G. „Innovate or die: Is that a fact?” *Creativity and Innovation Management*, n 12, , 2003 r., str. 130-136,

⁴ Stevens, G A. i Burley, J. „3,000 raw ideas = 1 commercial success!” *Research-Technology Management*, maj-czerwiec, 1997 r., str. 16–27,

⁵ „TheTR patent scorecard 2001,” *Technology Review*, , maj 200 r., str. 48–49,

⁶ Harhoff, D., Narin, F., Scherer, F.M. i Vopel, K. „Citation frequency and the value of patented inventions”, *The Review of Economics and Statistics*, 81(3), , 1999 r., str. 511–15,

To nie oznacza, że specjaliści od badań i rozwoju nie są ważni. Jednak zorganizowanie ich pracy w formie dużych, często izolowanych, biurowych struktur, zapewnienie wielkich budżetów i liczenie stworzonych patentów w nadziei na lawinowy napływ zyskowych, nisko-kosztowych innowacji, jeszcze nigdy nie zadziałało. Dwadzieścia lat temu Florida i Kenney zadali pytanie, dlaczego japońskie firmy dużo lepiej niż amerykańskie radzą sobie z przekuwaniem wyników badań naukowych na rentowne innowacje. Ich wniosek był następujący: „naukowcy w białych kołnierzykach byli aroganccy w stosunku do zwykłych pracowników fizycznych”. W rezultacie „większość korporacyjnych laboratoriów badawczo-rozwojowych utrzymuje wyspecjalizowany, organizacyjny model linii montażowej”, który pozostawia je ślepyimi i głuchymi na pomysły nie pochodzące z „właściwych” miejsc⁷.

Podsumowując, ani kosztowne programy badawczo-rozwojowe ani duża liczba patentów w tradycyjnych firmach nie skutkują tworzeniem efektywnych innowacji. Firmy te, zorganizowane wokół struktur dowódczo-kontrolnych narzucających własne warunki pracy, są zasadniczo wrogo nastawione do jakichkolwiek pomysłów zgłaszanych przez szersze grupy pracowników. Jak opowiadał jeden z najbardziej innowacyjnych konsultantów w firmie Accenture, gdy po raz pierwszy udał się ze swoim pomysłem do przełożonego, usłyszał: „Najpierw masz rąbać drzewo. Potem będziesz mówił nam, gdzie rośnie las”. Badanie Gallupa jasno pokazuje, że zabijanie pomysłów lub ich powolna śmierć to w firmach zjawisko rozpowszechnione. Ze stwierdzeniem, że obecna praca „umożliwia realizację najbardziej kreatywnych pomysłów”, zgodziło się tylko 17% z grupy osób „niezaangażowanych” (czyli przychodzących do pracy po to, by „odsiedzieć swoje”, a niekoniecznie coś zrealizować) i zaledwie 3% z grupy osób „aktywnie

niezaangażowanych” (czyli tych, którzy skupiają się na sabotowaniu działań swoich zaangażowanych kolegów)⁸. Zgodnie z innym badaniem Gallupa, obie te grupy pracowników stanowią 73% całej siły roboczej⁹.

W POSZUKIWANIU CUDOWNEGO ROZWIĄZANIA

Nie dziwi zatem, że mimo wielkich budżetów na badania i rozwój, rozbudowanych portfolio patentów i mnóstwa utalentowanych pracowników, którzy nie mogą bądź nie chcą dzielić się swoimi pomysłami, wiele tradycyjnych firmy przegrywa bitwę o innowacje. Aby przechylić szalę zwycięstwa na swoją korzyść, poszukują cudownych rozwiązań. I tak starają się zidentyfikować „czempionów” innowacji i stawiać ich za przykład pozostałym pracownikom. Wprowadzają „pudełka na pomysły” — broń najbardziej niszcząca kreatywność pracowników — lub organizują coroczne zawody w tworzeniu pomysłów (niosące ze sobą smutną prawdę, że pracownicy z pomysłami są, owszem, mile widziani, ale tylko jeden raz w roku)¹⁰. Jeszcze inne firmy budują platformy kreatywności lub organizują specjalne jednostki, których zadaniem jest wysłuchanie pomysłów, a następnie ich transformacja w innowacje.

W rzeczywistości tradycyjne firmy często zdają sobie sprawę, że ich struktura dowódczo-kontrolna nie jest dobra ani dla pracowników, ani dla specjalistów ds. badań i rozwoju, ani też ogólnie dla kreatywności i innowacji. Gordon Forward, doktor MIT i były pracownik działu badań i rozwoju przed objęciem kierownictwa Chaparral Steel, najbardziej nisko-kosztowego producenta stali na świecie, powiedział nam: „w tradycyjnych ośrodkach badawczo-rozwojowych każdego dnia umiera wiele dobrych pomysłów”¹¹. Aby uniknąć skostnienia, niektóre firmy budują specjalne platformy (np. Innovation Acceleration Center w firmie Ford). Inne idą jeszcze dalej tworząc

7 Florida, R. i Kenney, M. *The Breakthrough Illusion: Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production*, New York: Basic Books, 1990 r., str. 171,

8 „Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation.” *The Gallup Management Journal*, 12 października 2006 r., <http://gmj.gallup.com>.

9 Wyniki półrocznego badania zaangażowania z października 2006 r. przeprowadzone przez Gallupa nieco różnią się od wyników z poprzedniego badania wykonanego w styczniu 2006 r.: 29% pracowników zaangażowanych, 56% niezaangażowanych oraz 15% aktywnie niezaangażowanych; stąd suma 74% pracowników niezaangażowanych.

10 Zob.: więcej opinii krytycznych na temat tych podejść w: Getz & Robinson, *ibid*.

11 O ile nie wskazano inaczej, cytaty ten, a także wszystkie inne w niniejszym artykule, pochodzą z osobistych rozmów, jakie przeprowadziliśmy w trakcie naszych badań. Więcej informacji: zob. B. M. Carney i I. Getz, *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, New York: Crown Business, 2009 r.

oddziały badawcze i pozwalając im organizować się w dowolny sposób, który zapewni realizację celów innowacyjnych. Wyniki tych działań są podobne jak w przypadku samodzielnych specjalnych jednostek wojskowych, takich jak Zielone Berety czy Marynarka Wojenna Stanów Zjednoczonych.

Próbowano już tego rodzaju działań w latach trzydziestych, w DuPont Task Forces i AT&T Bell Labs. Uwolnione od ograniczeń struktury dowódczo-kontrolnej, wolne w wyborze kierunków rozwoju, jednostki te stały się kluczowym czynnikiem innowacji dla swoich firm. Dziś podejście podobne do prezentowanego przez DuPont czy AT&T stosują niektóre firmy oparte w dużym stopniu na wiedzy pracowników, na przykład firmy konsultingowe czy tworzące oprogramowanie. Często cytowanym przykładem w tym względzie jest Google, zdający się być rajem dla programistów. Niestety podejście to, adresowane zwykle do elity zajmującej się badaniami i rozwojem, nie przyczynia się do budowania w firmach odpowiedniego środowiska organizacyjnego, czyli kultury innowacji. Nie obejmuje wszystkich pracowników, pomija ogromny potencjał kreatywności drzemący w każdym z nich i nie tworzy odpowiedniego klimatu dla realizacji tego potencjału. Podobnie jak w wojsku, siły specjalne są w dużym stopniu niezależne w wyborze kierunków działania, a najwyższy rangą żołnierz nie zawsze jest głównodowodzącym. Mimo że cechuje je bardzo duża kreatywność, a osiągnięte rezultaty działań mają często spektakularny wymiar, nie one wygrywają bitwy. Te wygrywa regularna armia, pod warunkiem, że zostaną uwzględnione potrzeby zwykłych żołnierzy i że znajdą oni uznanie w oczach otoczenia. Google może i jest rajem dla geeków, jednak ciągłe wygrywanie bitwy o innowacje wymaga czegoś więcej — w bitwie tej muszą brać udział wszyscy, nie tylko elita zajmująca się badaniami i rozwojem. W jednym z artykułów zamieszczonych w *Business Week* stwierdzono, że najbardziej innowacyjne firmy, „zamiast stosować tanie chwytaki reklamowe i tworzyć kolejne kopie już istniejących rozwiązań, skupiają się na tworzeniu organizacji sprzyjających klimatowi stałej i zrównoważonej innowacyjności”¹².

Pytanie zatem jest następujące: jaki rodzaj środowiska organizacyjnego należy stworzyć, aby każdy pracownik był na stałe zaangażowany w wysiłki innowacyjne firmy?

W. L. GORE — MIEJSCE, GDZIE STWORZONO KULTURĘ RODZĄCĄ INNOWACJE

Firma W. L. Gore — twórca słynnej tkaniny Gore-Tex i setek innych innowacyjnych produktów — od zawsze rozumiała ograniczenia płynące z zamkniętego i elitarnego podejścia do innowacji. Zamiast więc powierzać pracę nad innowacjami jakimś wewnętrznym elitarnym jednostkom realizującym ściśle wyznaczoną i uzgodnioną liczbę projektów badawczo-rozwojowych, do innowacji zachęca wszystkich pracowników. Doprowadziło to do ciągłego napływu innowacyjnych projektów rozwojowych (tzw. skunk works), w ramach których powstały produkty będące do dziś liderami w swoich segmentach rynku (np. nici dentystyczna Glide czy struny gitarowe Elixir).

Nici Glide wprowadzono na rynek za pomocą kampanii marketingu partyzanckiego. Firma Gore nie wiedziała nic o rynkowej sprzedaży nici dentystycznych, dlatego też nawet nie podjęła w tym celu żadnych prób. Zamiast tego zaczęła rozdawać nici dentystom. Nici tak przypadły do gustu pacjentom, że prosili o kolejne dla rodziny i przyjaciół. Gdy w końcu udało się przekonać do sprzedaży tego produktu jedną z lokalnych aptek, ledwie nadążała ona z uzupełnianiem zapasów.

Weźmy z kolei przykład zaangażowania się firmy Gore w produkcję strun gitarowych. Historia ta jest typowa dla całego procesu innowacji i rozwoju bez planowania, stosowanego w tej firmie od dziesięcioleci. Struny gitarowe Elixir to produkt najwyższej jakości sprzedawany za cenę trzykrotnie wyższą od zwykłych strun. Koncepcja, tak samo jak w przypadku tkaniny Gore-Tex, pojawiła się w wyniku szczęśliwego zbiegu okoliczności. Choć temat wypływał już wiele razy wcześniej, nikt nie poświęcił mu dość uwagi. Jeden z pracowników wydziału sprzętu medycznego, Dave Myers, zapalony rowerzysta, był bardzo niezadowolony z linek do zmiany przerezutek w swoim ro-

12 McGregor, J. "The world's most innovative companies: The leaders in nurturing cultures of creativity," *Business Week*, 14 maja 2007 r.

werze¹³. Mając chwilę wolnego czasu, spróbował pokryć linki politetrafluoroetylenem, znanym także pod nazwą teflonu, stanowiącym podstawę wszystkich produktów firmy Gore. Zadziałało, jednak sam produkt — linka rowerowa Ride On — okazał się niepowodzeniem. Ale w międzyczasie Myers zdecydował się przejść do innego projektu — teflonowych linek dla gigantycznych marionetek.

Pracując nad linkami dla marionetek, Myers wpadł na kolejny pomysł, który skierował firmę w stronę zupełnie nowej, bardziej opłacalnej dziedziny biznesu. Struny gitarowe starzeją się, ponieważ ulegają utlenianiu, a brud zgromadzony na palcach grającego gitarzysty dodatkowo przyspiesza ten proces. Pokrycie strun teflonem ukazało się jako rozwiązanie tego problemu. Myers sam nie grał na gitarze, więc o doświadczenia zapytał swojego kolegę z pracy, Chucka Hebestreita. W wyniku tej współpracy powstała struna Elixir — lepiej brzmiąca i do trzech razy bardziej wytrzymała niż zwykłe struny. Firma Gore nie wiedziała, w jaki sposób wprowadzić na rynek nowy produkt, a wszystkie tradycyjne próby zakończyły się niepowodzeniem. Posunięto się więc do rozdawania darmowych kompletów strun, które były dołączane do sprzedawanych czasopism gitarowych. Produkt wreszcie chwycił, a dziś Gore kontroluje jedną trzecią rynku.

Co zatem w środowisku i w kulturze firmy Gore sprawia, że jest ona zdolna do ciągłych innowacji?

W firmie Gore partnerzy — tak nazywa się w niej wszystkich pracowników — podejmują inicjatywy zamiast zadań. Na przykład Dave Myers nie wykonywał zadań w ramach projektów innowacyjnych. Raczej z własnej chęci angażował się w ich realizację, a w zasadzie inicjował je. Tradycyjne zadanie wyznacza szef — jest to coś, co widnieje w ramce na wykresie organizacyjnym firmy. Inicjatywa to coś, co podejmujemy z własnej woli, jest to rodzaj przyrzeczenia danego innym osobom pracującym wraz z nami. Inicjatywa to pojęcie bardziej płynne niż zadanie. W zależności od ilości pracy i napływu nowych projektów partner może realizować jedną, dwie, a nawet kilka inicjatyw jednocześnie. Partner może też, w zależności od aktualnych potrzeb, w różnym

stopniu angażować się w realizację danej inicjatywy. Osoby nowo zatrudnione nie otrzymują konkretnych zadań; zamiast tego zachęca się je, by podejmowały inicjatywy w tych dziedzinach, w których czują, że ich talenty, umiejętności i doświadczenie zostaną wykorzystane najlepiej. Gdy pierwszego dnia pracy pracownik firmy Gore zapyta „gdzie będę pracował?“, otrzyma odpowiedź „sam to ustal“. I tak jest przez cały dalszy przebieg jego kariery.

W tym sensie inicjatywa to całkowite przeciwieństwo zadania. Inicjatywę wybiera się samodzielnie, jest bardziej płynna, nie jest narzucona i nie trzeba się jej sztywno trzymać. Można pomyśleć, że jest to prosta droga do anarchii, a nie do wolności. Jednego dnia dana osoba może polubić jakąś czynność i się w nią zaangażować, tymczasem już następnego dnia znajdzie inne, ciekawsze zajęcie. Zmieniając zajęcie, pozostawi aktualny zespół z wielką luką personalną do wypełnienia. I tu pojawia się pojęcie „wiaderka na wiarygodność“, czyli narzędzia dyscypliny, a dokładniej — samodyscypliny.

Do wiaderka wpada jedna kropla wiarygodności za każdym razem, gdy dany partner firmy dotrzyma danej obietnicy, obojętnie, czy chodzi o dokończenie na następny dzień małej notatki czy o realizację wieloletniego projektu. Wiaderko napełnia się kroplami również za każdym razem, gdy jeden partner pomoże drugiemu. Inicjatywy podejmowane są dobrowolnie — jednak, gdy już się ich podejmiemy, powinniśmy je realizować. W przeciwnym razie wiaderko szybko się opróżni, a wraz z jego zawartością zniknie nasza zdolność do współpracy z innymi. Rezygnacja z podjętej inicjatywy, bez wspólnego uzgodnienia metod stopniowego i niezakłócającego normalnego toku prac wycofania się z niej, wywoła nie tylko poważne problemy w pracach zespołu, ale przede wszystkim spowoduje ogromną dziurę w „wiaderku wiarygodności“, a co za tym idzie — poważne ograniczenie możliwości zaangażowania się danego partnera w prace innych zespołów. Zgodnie z kulturą firmy Gore, to nie dyscyplina, a samodyscyplina, zapobiega anarchii. Dave Myers nie powiedział swoim kolegom z działu sprzętu medycznego „do widzenia, znalazłem sobie coś ciekawszego do roboty“. W pierwszej kolejności

13 Deutschman, A. "The Fabric of Creativity," *Fast Company*, grudzień 2004 r.

wywiązał się z danego im przyrzeczenia, a dopiero potem część swojego czasu poświęcił na nowy projekt.

Innym sposobem wykorzystywania przez firmę Gore samodyscypliny do tego, aby powstrzymać przekształcanie się wolności w zwykłą anarchię, jest tzw. zasada linii wodnej. Decyzja podejmowana na linii wody oznacza decyzję, która w rezultacie może zatopić „łódź” — inne korporacyjne słowo-klucz pochodzące z credo firmy „wszyscy płyniemy tą samą łodzią”. Jeżeli któryś z partnerów uważa, że dana decyzja jest kluczowa ze względu na poważne wydatki finansowe lub szerokie konsekwencje dla działalności firmy, przed jej podjęciem powinien skonsultować się z innymi kolegami mającymi większe doświadczenie w danej dziedzinie. Korporacyjna wolność nie jest czekiem in blanco, idzie za nią poczucie odpowiedzialności za firmę i innych pracowników. Zasada linii wodnej zapewnia użycie wolności w sposób odpowiedzialny. Dave Myers nie rozdał próbek swoich strun gitarowych wszystkim będącym pod ręką magazynom gitarowym. Najpierw skonsultował się z ekspertami z dziedziny marketingu i dopiero potem podjął ostateczną decyzję.

Można pomyśleć, że zasada linii wodnej, interpretowana w szerokim sensie, mogłaby stać się ukrytym narzędziem kontroli. Nie jest tak jednak, ponieważ relatywnie rzadko przywołuje się ją w codziennej pracy. Poza tym, sama firma od zawsze zachęca do podejmowania indywidualnych inicjatyw i ryzyka. Bill Gore, który odszedł z DuPont w 1958 roku, by na podstawie doświadczeń zdobytych w DuPont Task Force stworzyć kulturę innowacji obejmującą całą firmę, zwykł pytać swoich partnerów podczas codziennego obchodu zakładu: „czy ostatnio zrobiliście jakiś błąd?”. Jeżeli odpowiedź brzmiała „nie”, odpowiadał: „widocznie za rzadko podejmowaliście ryzyko”. Oczywiście, jeżeli pojawia się ryzyko mogące uniemożliwić wykonanie zobowiązania, należy o tym niezwłocznie powiadomić innych. Jeżeli tego nie zrobimy, natychmiast robimy wielką dziurę w naszym „wiaderku na wiarygodność”.

Jednak nawet w firmie Gore toczy się nieustanna walka o to, by zachować powyższe wytyczne dotyczące kultury firmy, która w 1958 roku zatrudniała zaledwie trzy osoby, a obecnie liczy 8500 partnerów. „Nowo zatrudnione osoby przychodzące z DuPont lub Westinghouse mają inną mentalność. Dla nich spełnienie warunku realizacji za-

dania na rzecz klienta w wyznaczonym terminie nie jest decyzją na linii wody, ale decyzją o charakterze ekonomicznym”. W ten sposób Lewis, jeden z najstarszych partnerów uczestniczący w najwcześniejszych próbach budowania kultury firmy przez Billa Gore’a, wyjaśnia trudności, jakie napotyka pełniąc funkcję lidera. Mimo to walka o utrzymanie kultury wolności i odpowiedzialności jest warta zachodu i nieustannie przynosi firmie pozytywne efekty.

Dla partnerów Gore oznacza to praktycznie niczym nieskrępowaną wolność realizacji własnych pomysłów w ramach danego zadania, czy raczej podjętej inicjatywy. Dla samej firmy jest to z kolei dowód potwierdzający jej innowacyjność i wzrost. Od 1969 roku, gdy wynaleziono tkaninę Gore-Tex, partnerzy Gore stworzyli ponad 1000 produktów, dzięki którym firma weszła na tak zróżnicowane rynki jak obróbka chemiczna, ochrona środowiska, loty kosmiczne, produkty konsumpcyjne, branża samochodowa, elektroniczna, energetyczna, wojskowa, muzyczna. Ten szeroki strumień innowacji przyczynił się do stałego dwucyfrowego wzrostu przychodów ze sprzedaży, których poziom zbliża się obecnie do 2,5 mld USD.

Choć sukcesy są naprawdę imponujące, nie należy zapominać, że Bill Gore miał pewną przewagę. On sam założył firmę i dlatego od samego początku miał wpływ na jej kształt i rozwój. Mógł zatrudniać ludzi reprezentujących takie postawy i wartości, jakie sam uważał za najbardziej przydatne z punktu widzenia budowanej przez siebie kultury organizacyjnej. Mógł także swobodnie pozwolić tym osobom, by wybrali role, w jakich najlepiej przyczynią się do rozwoju firmy. Mógł wreszcie wprowadzić w życie zasadę, że żaden oddział firmy nie przekroczy 150 osób, dzięki czemu można zachować płynność komunikacji wewnętrznej. Mówiąc bardziej ogólnie, mógł wykorzystać swoją uprzywilejowaną pozycję założyciela i prezesa firmy do uniemożliwienia zatrucia stworzonego przez siebie korporacyjnego dzieła, wyjątkowo liberalnego środowiska pracy, nawet najmniejszą kroplą kultury opartej na strukturach kontrolno-dowodzących. Gore nie jest jednak jedyną firmą, jaka zbudowała kulturę innowacji opartą na wolności i odpowiedzialności.

NAJPIERW KULTURA WOLNOŚCI, POTEM ZWYCIĘSTWA INNOWACYJNE

W jaki sposób zbudować zwycięskie armie? Oczywiście nakłady wielkich środków mogą prowadzić do zwycięstw, jednak nawet najbogatsze państwa mają ograniczone zasoby. Historia obfituje w przykłady małych państw, które odnosiły zwycięstwa nad większymi i zasobniejszymi przeciwnikami. Generał Cal Waller powiedział pewnego razu do Boba Davidsa: „Nikt nie okłamie wojska. Wojsko wie, kim jesteś już po kilku pierwszych słowach”¹⁴. Po odejściu z armii Waller został członkiem zarządu firmy Radica Games, którą Bob Davids kierował od samego jej założenia aż po osiągnięcie pozycji trzeciego pod względem rentowności producenta zabawek zatrudniającego 8000 osób. Powyższe zdanie na długo pozostało w pamięci Boba Davidsa, który, tak samo jako Bill Gore i kilkudziesięciu innych omawianych przez nas liderów, wierzył w sens podejścia opartego na zasadzie „najpierw kultura wolności, potem wyniki”. Budowa kultur opartych na odpowiedzialności i wolności wymaga specyficznego typu przywództwa. Jak mówi Davids: „Najlepiej, jeżeli jesteś jednym z żołnierzy. Prawdziwy lider potrafi oddać się pod kierownictwo swoich ludzi”¹⁵. W tym stylu przywództwa, który nazwaliśmy „przywództwem ukierunkowanym na wolność”, chodzi o coś więcej niż umiejętność służenia innym.

Szczegółowe opisanie tego stylu wymagałoby napisania odrębnego rozdziału (zainteresowanych czytelników odsyłamy do artykułu „Wyzwalające przywództwo”¹⁶). Tymczasem, poniżej przedstawiamy kilka wniosków stworzonych na podstawie analizy stylów zarządzania kilkudziesięciu liderów budujących w swoich firmach kulturę wolności:

1. *Przestań mówić, zacznij słuchać.* Następnie zlikwiduj wszelkie inne symbole i praktyki uniemożliwiające poczucie wewnętrznej równości wobec innych, tzn. poczucie bycia szanowanym i godnym zaufania.
2. *Zacznij otwarcie i aktywnie dzielić się swoją wizją firmy w taki sposób, aby ludzie zaczęli odczuwać ją*

jako „swoją”. Nie czyn tego jednak przed ukończeniem pierwszego etapu, ponieważ ludzie bez poczucia równości pozostawią Cię samego ze swoją wizją.

3. *Przestań motywować ludzi.* Zamiast tego stwórz środowisko pracy pozwalające ludziom rozwijać się i samodzielnie ukierunkowywać — pozwól im motywować siebie samych. Jeżeli zrozumieją wizję z etapu drugiego, zajmą się także resztą — o ile tylko im na to pozwolisz.
4. *Bądź czujny.* Aby utrzymać wolność firmy, stań się obrońcą jej kultury. Pełniąc tę rolę pamiętaj, że – jak to ujął Bob Davids – „jedna kropla moczu w zupie, to o jedną kroplę za dużo – co gorsza, nigdy już jej nie usuniesz”. Ceną wolności jest stała czujność.

Zasady te są stosowane przez liderów do budowania kultury wolności w wielu różnych firmach — od całkowicie nowych po już istniejące, w małych i dużych, usługowych i produkcyjnych, prywatnych i państwowych. Obecność tych zasad zauważyliśmy zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych i wszędzie dają one pozytywne rezultaty. Stały napływ inicjatyw i pomysłów od wszystkich pracowników zapewnia zwycięstwo w bitwie o innowacje i utrzymanie pozycji lidera w swoich sektorach na długie dziesięciolecia, nawet w czasie kryzysów.

PODSUMOWANIE

Większości firm nie udaje się osiągnąć zwycięstwa w bitwie o innowacje, gdyż skupiają się na niewłaściwych celach – wydatkach na B+R i liczbie patentów – do tego realizowanych przez wewnętrzną „elitę”. Tymczasem, aby stać się firmami generującymi innowacje w trybie ciągłym, muszą dokonać zupełnie innego przełomu: stworzyć kulturę wolności i odpowiedzialności obejmującą wszystkich pracowników. Przypadek firmy Gore, podobnie jak wielu innych przedsiębiorstw dowodzi, że tylko w ramach takiej kultury każdy z pracowników będzie regularnie podejmować inicjatywy prowadzące do powstania nowych produktów, usług, procesów i modeli biznesowych.

14 Davids, R., Carney, B. M. i Getz, I. The Hard Road to Fun (w przygotowaniu).

15. *Ibid.*

16 Getz, I. „Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted,” *California Management Review*, nr 51, , 2009 r., str. 32-58

NOWA KULTURA INNOWACYJNOŚCI



MICHAŁ KLEIBER

PREZES POLSKIEJ
AKADEMII NAUK

Innowacyjność to nie cel sam w sobie, ale klucz do sprawnego funkcjonowania społeczeństwa w zglobalizowanej rzeczywistości. Naszym celem powinna być Polska do tej rzeczywistości dostosowana. Taka, którą niedawno określiłem w tytule swojego tekstu mianem „Mądra Polska”¹⁷. To z kolei wymaga, abyśmy czym prędzej przenieśli się z dyskusji o tym, czy w ogóle wspierać innowacje, do refleksji na temat tego, jak najskuteczniej to czynić. Choć nowa kultura innowacyjności rodzi się w znacznej mierze poza polityką - w biznesie, w nauce, w istocie w całym społeczeństwie - to nadal państwo jako jej promotor ma do odegrania kluczową rolę. Rolę zupełnie inną od tej, zresztą nieskutecznej, do której zdążyło się przez lata przyzwyczaić.

NOWE SPOŁECZEŃSTWO

W prowokacyjnym artykule pt. *Czy Europa na prawdę chce być innowacyjna?*¹⁸, Michael Schrage z MIT stwierdza: „innowacje to nie to samo co wzrost gospodarczy; to dynamika, która niesie z sobą i koszty, i ryzyka”. Słusznie zauważa, że politycy - tam, gdzie innowacje

zdążyły stać się trendy - często zapominają o tej drugiej stronie medalu, przedstawiając je jako samo dobro. Trudno nie zgodzić się z nim, że innowacje mogą być co najwyżej środkiem do celu, a co za tym idzie, zamiast bezrefleksyjnie odmieniać je przez wszystkie przypadki, powinniśmy zastanowić się nad tym, czy są one w stanie zapewnić taki wzrost gospodarczy, jakiego potrzebuje współczesne społeczeństwo.

Schrage nawołuje do tego, żeby nie promować innowacji „na ślepo”, lecz z pełną świadomością ich znaczenia. W Polsce póki co mierzymy się z problemem niejako odwrotnym: zrozumienie niezbędności działań innowacyjnych nie zdążyło jeszcze w ogóle przebić się do wiodącej politycznej narracji. Dlatego proponuję odczytać jego apel a rebours. Brzmiałby on wówczas następująco: spróbujmy w pierwszej kolejności zrozumieć wagę innowacji, bo jedynie wówczas możliwa stanie się skuteczna ich promocja, a w dalszej kolejności - innowacyjny skok. W wielu krajach, np. w Korei Południowej i Singapurze, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, czy wreszcie w państwach skandynawskich, udało się już tej operacji myślowej dokonać. I jeśli innowacje zyskują tam obecnie tak gwałtownie na znaczeniu, to nie z uwagi na zwykłą technokratyczną modę albo polityczną poprawność, lecz ze względu na pojawienie się zupełnie odmienionej społecznej mentalności, wręcz „nowego społeczeństwa”, dużo bardziej od nas świadomego wyzwań, którym wszyscy musimy stawiać dzisiaj czoła. Ten typ społecznej świadomości charakteryzuje się coraz większą wagą przywiązywaną nie tyle do kwestii materialnych, co do realizacji specyficznych

17 M. Kleiber, „Mądra Polska. Dekalog dla społeczeństwa wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości”, PAN, styczeń 2011 r.

18 M. Schrage, „Does Europe really want to be innovative?”, w: „Innovation: How Europe can take off”, Centre for European Reform, lipiec 2011, str. 63-68

wartości – takich jak życie w zgodzie z naturą, zwalczanie wszelkich form społecznego wykluczenia czy wszechstronnie rozumiana solidarność. Relacje międzyludzkie ulegają w takim społeczeństwie gruntownej przebudowie, w dużej mierze za sprawą narzędzi komunikacji elektronicznej, które włączają coraz szersze grono obywateli w gęstniejące „społeczeństwo sieci” – ułatwiając współdziałanie, ale często też skupiając niestety uwagę głównie na tym, co chwilowe, krótkoterminowe, ulotne. Role producenta i konsumenta, władzy i obywatela, eksperta i obserwatora ulegają przemieszanemu. Społeczna identyfikacja wynika w malejącym stopniu z miejsca w podziale pracy, a w coraz większym – ze stylu życia. To nowe społeczeństwo jest gotowe zaakceptować więcej ryzyka za cenę poszerzonego obszaru wolności. Jest też – jak trafnie spostrzegają Don Tapscott i Anthony Williams¹⁹ - coraz bardziej nastawione na współpracę, otwartość i dzielenie się. Z drugiej strony, występuje w nim paradoks współistnienia wysokich aspiracji z deficytem długoterminowego planowania.

Dzisiejsze społeczeństwo Zachodu musi zmierzyć się z zupełnie nowymi wyzwaniem. Pod względem demograficznym stoi przed potrzebą utrzymania społecznej i gospodarczej stabilności mimo kurczenia się i starzenia populacji. Pod względem ekologicznym odczuwa rosnącą potrzebę przejścia na taki model wzrostu, który pozwalałby utrzymać dotychczasowy standard życia minimalizując szkody dla środowiska lub klimatu. Coraz większą wagę przywiązuje także do kwestii walki z ubóstwem i skutecznego przeciwdziałania społecznemu wykluczeniu.

„Kultura innowacyjności” w pełni współgra z tym twórczym, otwartym i post-materialnym obliczem nowego społeczeństwa, jednocześnie jawiąc się jako kluczowy warunek sprostania nowym wyzwaniom. Nie należy jednak łudzić się, że owa kultura rodzi się zupełnie samoistnie. Jej rozwój wymaga odpowiednich narzędzi wspierających ze strony państwa; takich, które pozwoliłyby na maksymalne wykorzystanie energii zgromadzonej w rozmaitych kręgach: wśród

przedsiębiorców, naukowców, nauczycieli, urzędników - w istocie wśród bardzo wielu zwykłych obywateli zatroskanych przyszłością kraju. Zaryzykowałbym stwierdzenie, że nowemu społeczeństwu potrzeba nie tyle „mniej państwa”, co „więcej nowego, a mniej starego państwa”. Główne zadanie państwa polegałoby na wsparciu wyżej wymienionych środowisk w przejściu ku takiej strukturze, która pozwalałaby na maksymalizację synergii pomiędzy nimi, a tym samym na sprawne funkcjonowanie całego społeczeństwa w warunkach globalizacji, współzależności, cyfrowej rewolucji oraz głębokich przemian w sferze wartości i tożsamości.

INNOWACYJNI W BREW PAŃSTWU

Niestety, mimo zmian strukturalnych i tożsamościowych, które nie omijają polskiego społeczeństwa, a w szczególności świata nauki, biznesu czy administracji, kultura innowacyjności pozostaje w naszym kraju na wyjątkowo słabym poziomie.

Głównej winy upatrywać należy po stronie instytucji państwowych, które zdają się uparcie tkwić w tradycyjnych okowach mentalnych. Świadczą o tym chociażby aktualne dyskusje nad przyszłą perspektywą finansową UE (2014-2020). Nadal wiele osób powtarza, że polska racja stanu wymaga przede wszystkim ratowania dotychczasowego kształtu wspólnej polityki rolnej oraz polityki spójności – niektórzy wydają się czynić z tego wręcz jedyny cel negocjacyjny. Tak jakby – po pierwsze - do tej pory nie zorientowano się, że rozwój nowoczesnego społeczeństwa wymaga w pierwszej kolejności oparcia się nie o wieś i rolnictwo (przy całym szacunku dla aspiracji i cywilizacyjnych potrzeb ludności wiejskiej), lecz o miejskość i usługi. Przejście od tych pierwszych ku tym drugim można już zaobserwować w gospodarce i zmieniającej się świadomości społecznej – za czym niestety nie nadąża polityka. Tak jakby – po drugie - nie dostrzegano, że Polska znajduje się już na tym etapie transformacji, na którym wypada na nowo zdefiniować nasze ambicje. Nie powinniśmy już ograniczać się do „nadrabiania luk” i „doganiania Zachodu”, lecz coraz odważniej myśleć o naszych przewagach konkuren-

19 D. Tapscott, A. Williams, „Macrowikinomics. Rebooting Business and the World”, 2010

cyjnych i udziale w gospodarczej, społecznej, naukowej i kulturalnej awangardzie.

Jeśli, jak potwierdzają rozmaite statystyki (m.in. *Global Competitiveness Report; Innovation Union Scoreboard*), cały czas plasujemy się w europejskim ogonie, gdy chodzi o innowacyjność, to wynika to nie tyle z opóźnienia polskiej gospodarki czy społeczeństwa, co raczej z utrzymywania się zaściankowej perspektywy w głównym nurcie politycznego dyskursu. Rozmaite środowiska: i biznes, i nauka, a w istocie zdecydowana większość całego społeczeństwa, odrobiły już swoją lekcję z transformacji. Nie można jednak tego samego powiedzieć o klasie rządzącej. Bez względu na to, czy spojrzymy na prawo, czy na lewo, nie widać przekonującego modelu rozwojowych zmian funkcjonowania państwa, a nawet wiary polityków w potrzebę stworzenia takiego modelu. Spośród dokumentów wychodzących z kręgów politycznych naprzeciw tej potrzebie zdaje się wychodzić jedynie Strategia Polska 2030, przygotowana dwa lata temu przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera – gdyby można było jeszcze doczekać się choćby początku jej wdrażania!

Tymczasem dobrze wszystkim znana lista skarg i zażaleń w stosunku do polskiego państwa od dłuższego czasu pozostaje niezmienną. Bez umiaru narasta koszmar administracyjno-legislacyjny: administracja publiczna liczy już niemal pół miliona pracowników, czyli trzy razy więcej niż 20 lat temu; z kolei liczba publikowanych w Dzienniku Ustaw pozycji sięga już dwóch tysięcy w ciągu roku, co całkowicie przekreśla czyjekolwiek szanse na ich śledzenie. Utrzymują się katastrofalne luki infrastrukturalne, obejmujące nie tylko drogi czy sieć energetyczną, ale również szerokopasmowy Internet. Przedsiębiorczość ograniczana jest wysokimi kosztami pracy, nieefektywnym systemem wymiaru sprawiedliwości, czy skomplikowanym systemem podatkowym. Niedoceniana jest potrzeba strategicznego myślenia, o czym świadczy chociażby brak narodowego centrum studiów strategicznych – absolutnego standardu w cywilizowanych krajach. System wdrażania innowacji jest niesprawny, w dużej mierze dlatego, że brakuje proinnowacyjnych regulacji rynkowych, m.in.

w obszarach zamówień publicznych czy partnerstwa publiczno-prywatnego. Administracja do tej pory nie dostrzegła narodzin „społeczeństwa sieci”, o czym świadczy chociażby to, że nie korzysta z szans, jakie stwarza model „otwartego rządzenia”.

Aż trudno uwierzyć, że na tak mało sprzyjającym podłożu w ogóle rozwija się w Polsce przedsiębiorczość, zaś naukowcy próbują przeorientować swoje badania w kierunku innowacyjnych wdrożeń. Niestety, nie należy się łudzić, że uda im się długo utrzymać dotychczasowy impet bez radykalnej zmiany nastawienia po stronie państwa.

ZROZUMIEĆ, ABY DZIAŁAĆ

Jeżeli innowacje nie są przez polityków traktowane jako priorytet, to często wynika to stąd, że rozumieją je oni w sposób opaczny. Jeżeli innowacje przedstawiane są wyłącznie w kategoriach wydatków na badania i rozwój, jako zjawisko wysoce zaawansowane i dotyczące jedynie pionierskich wynalazków, wówczas łatwo można dojść do przekonania, że to nie jest jeszcze sprawa dla nas. Bo przecież my, myśli typowy polityk, w przeciwieństwie do Europy Zachodniej, możemy korzystać z bardziej tradycyjnych źródeł wzrostu, takich jak duży rynek wewnętrzny, tania siła robocza czy entuzjazm młodego pokolenia. A na nowoczesne wynalazki przyjdzie czas, gdy się wzbogacimy i gdy dotychczasowe źródła wzrostu znajdą się na wyczerpaniu. Jeżeli rozumuje się w ten sposób, wówczas można bez trudu pogodzić się z niskim poziomem wydatków na B+R, brakiem przemyślanej koncepcji kształcenia ustawicznego czy chroniczną słabością systemu wdrażania innowacji. Nikogo wydaje się nie martwić, że odsetek PKB wydawany na B+R jest w Polsce przeszło trzykrotnie niższy od średniej unijnej. Co gorsza, zważywszy na nasz relatywnie niski PKB, polscy uczeni mają do dyspozycji de facto nawet do ośmiu razy mniej środków na badania niż zachodnioeuropejscy koledzy

Innowacje to znacznie więcej niż B+R. Aby można było przejść do tego „znacznie więcej”, trzeba jednak najpierw osiągnąć „minimum”. Należy zapewnić nauce środki niezbędne do rozwoju, a jednocześnie przyjąć do wiadomości, że znaczenie innowacji wykracza daleko

poza abstrakcyjną wynalazczość. Gdzieś już to dostrzeżono. Coraz częściej mówi się o „innovacyjnej administracji”, czyli takiej, która zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, działa w sposób otwarty, kooperacyjny i oparty o strategiczne planowanie; która umiejętnie wykorzystuje wiedzę i energię drzemiące w obywatelach oraz przedstawicielach biznesu i świata nauki, a nawet jest zdolna „współdostarczać” usługi publiczne wraz z obywatelami na zasadzie *co-creation*²⁰. Rosnącą popularność zdobywają też innowacje społeczne, czyli nowatorskie sposoby zaspokojenia społecznych potrzeb i radzenia sobie ze społecznymi wyzwaniami, z reguły oparte o wykorzystanie nowoczesnych technologii. Z kolei przedsiębiorcy przy rozwoju nowych produktów i usług coraz chętniej korzystają z pomocy innowacyjnie zorientowanych konsumentów, tworzących popyt na nowoczesność poprzez zaangażowanie w budowę tzw. wiodących rynków (ang. *lead markets*). Jednym słowem, innowatorami stają dziś się nie tylko naukowcy do spółki z przedsiębiorcami, ale również urzędnicy, konsumenci czy członkowie lokalnych społeczności.

Aby takie spojrzenie na innowacje mogło przebić się do powszechnej świadomości, potrzebne jest jego wsparcie przez dominujący dyskurs polityczny. Nowa kultura innowacyjności, kielkująca „na dole”, musi być wspomagana odgórnie: strategią, działaniem oraz dobitnie artykułowanym słowem. Niestety, trudno dzisiaj uniknąć wrażenia, że zamiast myśleć przyszłościowo w kategoriach innowacji, edukacji i kluczowych inwestycji infrastrukturalnych, państwo przeznacza dzisiaj wszystkie pieniądze podatników i całą polityczną uwagę na uporanie się z doraźnymi problemami. Tymczasem, projekt o nazwie „społeczeństwo wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości” nie byłby ani pustym sloganem, ani demagogiczną fantasmagorią, lecz absolutnie realnym celem, dopasowanym zarówno do osiągniętego przez Polskę poziomu rozwoju, jak i do w pełni uzasadnionej wysokiej skali naszych ambicji! Realizacja takiego projektu wymaga jednak uzgodnienia nowych zasad współpracy pomiędzy państwem, przedsiębiorcami, światem edukacji i nauki oraz społeczeństwem jako całością.

NOWY PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW

Innowacyjne społeczeństwo powinno zostać oparte o wszechstronną współpracę, która przewyższałaby sztywne podziały między poszczególnymi środowiskami (biznesu, uczelni i instytutów badawczych, administracji, mediów, NGOs) oraz utrzymującą się wewnątrz nich silną sektorowość. Potrzeba przełomu nigdy nie była równie pilna, jak dzisiaj. Nie chodzi tu o żadne utopijne widzimisie czy może modną, ale bezproduktywną przebudowę społeczeństwa. Przeciwnie, transformacja w duchu nowej kultury innowacji jawi się jako kluczowa szansa na wzrost efektywności w każdej z wyżej wymienionych sfer, co jest nie do przecenienia w sytuacji, gdy wciąż dają o sobie znać skutki globalnego kryzysu finansowego, a państwa europejskie coraz dotkliwiej odczuwają utratę gruntu pod nogami, obserwując wzrost konkurencyjności oraz globalnych wpływów politycznych i kulturowych po stronie nowych wzrastających potęg - takich jak Chiny, Indie czy Brazylia.

W społeczeństwie innowacyjnym biznes dostrzega potencjał, jaki drzemie w konsumentach, gdy chodzi o rozwój produktów i usług lub odkrywanie potencjalnych nisz rynkowych. W miarę, jak przedsiębiorstwa przenoszą się na wyższy szczebel drabiny produkcji, odczuwają też coraz silniejszą potrzebę współpracy z naukowcami. Ta staje się zarazem coraz korzystniejsza dla samego środowiska naukowego, którego wpływ na rzeczywistość społeczną, gospodarczą i kulturową maleje w miarę, jak dochodzi do oderwania badań naukowych od biznesowej praktyki i głównego rdzenia dyskusji publicznej. Idąc dalej, nowoczesne technologie pozwalają na to, aby administracja z dużą łatwością korzystała z opinii i pomocy zwykłych obywateli, biznesmenów lub ekspertów, chociażby przy opracowywaniu konkretnych rozwiązań prawnych. Gdyby z kolei odważyła się na uwolnienie publicznych zasobów wzorem Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii (*data.gov*), wówczas otworzyłoby to pole dla innowacyjnych projektów biznesowych (na takiej zasadzie powstały już m.in. serwisy www.jakdojade.pl, www.zumi.pl, czy też poznańska wyszukiwarka *cmentarna*), a zarazem sprzyjałoby to

20 P. Zerka, „Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowa praktyka?”, Raport demosEUROPA-Centrum Strategii Europejskiej, kwiecień 2011 r.

włączeniu szerszego grona obywateli do debaty politycznej i w obręb kultury narodowej. Równie pozytywne sprzężenia zwrotne dostrzec można w przypadku niemal każdej pary ze zbioru: biznes, akademia, administracja, media, NGOs, obywatela.

Aby jednak złożone z tych środowisk społeczeństwo mogło w pełni „rozwinąć skrzydła”, a jednocześnie wzmocnione zostałyby więzy współpracy pomiędzy nimi, odpowiednie warunki musi zapewnić państwo. O ile lista zaległości w obszarach biznesu i nauki jest dość dobrze znana, to uwaga, jaką przywiązuje się do rozwoju innowacyjności wśród urzędników i obywateli, była do tej pory niewielka.

W relacjach polityki i biznesu na absolutnie pierwszy plan wysuwa się potrzeba zlikwidowania barier dla rozwoju przedsiębiorczości, takich jak skomplikowany system podatkowy, przerost biurokracji, nieefektywny system wymiaru sprawiedliwości czy niefunkcjonalne prawo własności prywatnej. Jednocześnie, państwo powinno wykorzystywać wszelkie możliwe okazje do tego, aby pobudzać wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców, m.in. poprzez stosowanie kryterium innowacyjności przy akceptowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, realizacji zamówień publicznych oraz w projektach bazujących na partnerstwie publiczno-prywatnym; śmiało stosowanie ulg i kredytów podatkowych na działalność innowacyjną; czy też otwarcie zasobów publicznych oraz wykorzystanie innowacyjnych instrumentów finansowych (m.in. kapitał podwyższonego ryzyka mikrokredyty) w celu wsparcia nowatorskich projektów biznesowych. Priorytetem powinna stać się także współpraca między biznesem a ośrodkami badawczymi i szkolnictwem wyższym. Aby innowacyjny biznes miał szansę się rozwijać, państwo musi zapewnić podstawową infrastrukturę – która obejmuje dzisiaj nie tylko drogi i linie przesyłowe, ale również szerokopasmowy Internet.

W przypadku nauki, warunkiem sine qua non jej sprawnego rozwoju jest zwiększenie wydatków na B+R, aczkolwiek towarzyszyć powinny temu kroki poprawiające jakość badań naukowych. To osiągnąć można, po pierwsze, poprzez promocję współpracy

międzynarodowej. Pod tym względem plasujemy się w ogonie Europy, zwłaszcza gdy chodzi o przyjmowanie studentów z zagranicy. Po drugie, poprzez stałe zwiększanie konkurencji w przydziale środków na badania. Po trzecie wreszcie, poprzez wsparcie rozwoju współpracy na linii nauka-biznes. Inicjatywy warte uwagi to: otwieranie kierunków zamawianych i akademicko-biznesowych (przykładem dobrej praktyki jest współpraca Orlen Upstream z Akademią Górniczo-Hutniczą w prowadzeniu kierunku na temat gazu łupkowego); rozwój systemu praktyk studenckich; prowadzenie zajęć przez osoby spoza świata akademickiego; czy też przychylnie traktowanie naukowców próbujących sił w biznesie.

W przypadku administracji kluczowe jest otwarcie danych i zasobów, nie tylko po to, aby mogły być one wykorzystane przez biznes i szerokie rzesze obywateli, ale również w celu zaangażowania szerszych kręgów w proces demokratyczny i wzmocnienia presji na jakość publicznych danych, informacji i decyzji. Standardem powinny stać się otwarte konsultacje publiczne. Administracja wymaga gruntownej przebudowy w duchu otwartości, efektywności i strategicznego myślenia, czego warunkiem jest m.in. integracji resortowych intranetów, czy powołania specjalnej jednostki wspomagającej urzędy we wzmacnianiu ich zdolności przywództwa i postaw innowacyjnych. Wreszcie, możliwie szybko powinno zostać stworzone Centrum Strategiczne, czuwające nad długoterminowym wymiarem bieżącej polityki.

Niezwykle ważne jest wsparcie działań przyczyniających się do wzmocnienia innowacyjności, społecznego zaangażowania i kreatywności po stronie wszystkich obywateli. Dotyczy to zwłaszcza systemu edukacji, który powinien zostać w większym stopniu nastawiony na wzmacnianie postaw i kompetencji w dzisiejszym świecie kluczowych, takich jak posługiwanie się nowoczesnymi technologiami i językami obcymi, ale również obycie kulturowe, czy wrażliwość społeczna. Taka edukacja powinna zostać rozciągnięta na całe społeczeństwo, w duchu kształcenia ustawicznego (ang. life-long learning). Wszyscy obywatele powinni być aktywnie włączani w proces demokratyczny i oswojani zarówno ze zdobyczami nauki, jak i cywilizacyjnym

i ekonomicznym znaczeniem ludzkiej kreatywności i przedsiębiorczości. W nowym społeczeństwie opartym o kulturę innowacyjności każdy może być jednocześnie pracownikiem, artystą, biznesmenem, naukowcem i aktywnym obywatelem. Skuteczne wdrożenie strategii budowy kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, zakładające wspieranie samodzielności, kreatywności, zaufania i umiejętności współpracy u samych podstaw jest absolutnym kluczem do naszej przyszłości.

Zgoda, o wielu z tych reform mówi się w Polsce od dawna. Powstają kolejne listy kluczowych decyzji, które już na wstępie traktuje się jednak z przymrużeniem oka: przecież wiedza na temat tego, co należy zrobić, jest co najmniej tak powszechna i solidna jak przekonanie, że znów niezbędne reformy zostaną odłożone na „święte nigdy”. Ale to pesymistyczne przekonanie nie jest bynajmniej podsumowaniem poglądów autora. Wydaje się bowiem jednak, że coś w Polsce wreszcie drgnęło. Dotarliśmy do miejsca w którym, z jednej strony, zaczęła przelewać się czara goryczy i rozczarowania z powodu niezrealizowanych obietnic, a z drugiej strony zebrała się

masa krytyczna osób i środowisk, które faktycznie chcą dokonać zmiany. Do polityki, biznesu i nauki wkracza nowe, młode pokolenie, cechujące się dużo większą otwartością, elastycznością, tolerancją i kreatywnością. Coraz wyraźniej widać też, że obecny model rozwoju Polski, oparty w głównej mierze na konsumpcji wewnętrznej, zbliża się do granic swoich możliwości. Bez uzupełnienia luk infrastrukturalnych, pobudzenia przedsiębiorczości, odnowy nauki i przebudowy sposobu funkcjonowania państwa w jego relacjach z otoczeniem, nie ma co liczyć na dalszy „rozkwit”. Powinniśmy czym prędzej zabrać się za zmiany, których potrzebujemy jak tlenu i na które nareszcie - naprawdę nas stać.

Podkreślę jeszcze raz: upowszechnienie w Polsce nowej innowacyjnej kultury to nasza olbrzymia szansa, właśnie dzisiaj mająca wymiar trudny do powtórzenia być może przez wiele następnych lat, bo wtedy już spóźniony. Ale temu projektowi, aby się szybko ziścił, musimy pomóc. Wszyscy, bo to nasza wspólna i jedyna droga ku satysfakcjonującej przyszłości.

NIEUCHWYTNE INNOWACJE

stnieje rosnąca świadomość tego, że innowacje to nie tylko nowe technologie, a nakłady na badania i rozwój (B+R) lub liczba wygenerowanych patentów nie wystarczają już jako mierniki innowacyjności.

Większość obserwatorów jest zgodna, że natura innowacji uległa w ostatnim czasie diametralnym zmianom. Patenty traktowane są przez niektórych jako przeżytek ery industrialnej: obecnie, tylko jeden na sto znajduje praktyczne zastosowanie, a wiele firm wręcz unika publikowania patentów z obawy o to, że w ten sposób umożliwi globalnym konkurentom szybsze skopiowanie ich pomysłów. Działalność badawcza relatywnie traci znaczenie względem trudnym do zmierzenia działań propagujących kulturę innowacyjną wewnątrz firm. Coraz częściej zauważa się istotną rolę innowacji organizacyjnych oraz tych, które związane są z projektowaniem graficznym (tzw. design innovation). Dostrzega się olbrzymi potencjał innowacji społecznych, a także kluczową rolę przedsiębiorców i administracji we wdrażaniu innowacji.

Niemniej, ze względu na trudną mierzalność innowacyjności w tych nowo odkrywanych obszarach, większość statystyk nadal opiera się na tradycyjnych, twardych miernikach, odnoszących się do działalności badawczo-rozwojowej – choć powoli i to się zmienia.

Najczęściej przywoływane statystyki, pozwalające na dokonanie porównań międzynarodowych, to: *Global Competitiveness Report* (przygotowywany przez Światowe Forum Ekonomiczne), *Global Innovation Index* (opracowywany przez międzynarodową szkołę biznesu INSEAD), a także – na gruncie europejskim – *Innovation Union Scoreboard* (autorstwa Komisji Europejskiej).

1. W przypadku *Global Competitiveness Report*, innowacyjność stanowi ostatni spośród dwunastu filarów składających się w sumie na ocenę konkurencyjności danej gospodarki. Na wskaźnik innowacyjności składa się siedem podwskaźników. Poszczególne gospodarki oceniane są od 1 do 7 według tego: a) czy ich firmy pozyskują technologię poprzez zakup licencji, czy raczej dzięki własnym badaniom; b) jak oceniana jest jakość instytucji badawczych w danym kraju; c) jak dużo przedsiębiorstwa wydają na B+R; d) w jakim stopniu

Rysunek 1. Etap rozwoju

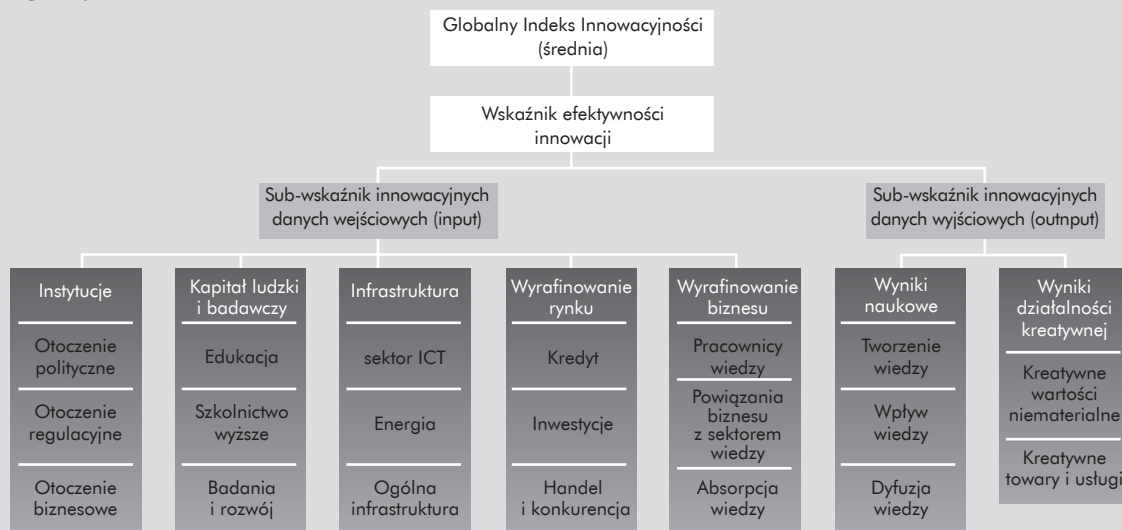


biznes i nauka współpracują przy B+R; e) czy zlecenia publiczne wspierają innowacyjność technologiczną; f) jaka jest dostępność naukowców i inżynierów; a także g) jak wiele nowych praktycznych patentów (ang. *utility patents*) przypada na osobę.

W ostatnim raporcie za okres 2010-2011, prym pod względem tak mierzonej innowacyjności wiodą Stany Zjednoczone, a za nimi plasują się takie kraje, jak Szwajcaria, Finlandia, Japonia, Szwecja, Izrael, Tajwan, Niemcy, Singapur i Dania. Polska zajmuje odległe 54 miejsce na 139 krajów.

Wskaźniki innowacyjności bywają czasem analizowane łącznie z jedenastym filarem konkurencyjności, który mierzy wyrafinowanie biznesu (ang. *business sophistication*). Ten wskaźnik złożony jest z kolei z dziewięciu podwskaźników. Gospodarki oceniane są pod względem: a) liczby lokalnych dostawców; b) jakości tych dostawców; c) stopnia rozwoju klastrów; d) tego, czy przewaga konkurencyjna gospodarki oparta jest raczej na

Rysunek 2.



niskich kosztach lub surowcach naturalnych, czy raczej na unikatowych produktach i usługach; e) czy obecność miejscowych firm w światowym łańcuchu wartości jest wąska czy szeroka; f) w jakim stopniu międzynarodowa dystrybucja i marketing kontrolowane są przez miejscowych producentów; g) jak bardzo wyrafinowane są procesy produkcji; h) jak często firmy korzystają z wyrafinowanych narzędzi marketingowych; a także i) jak często zarządzający firmami delegują odpowiedzialność swoim podwładnym.

Jeżeli jedenasty i dwunasty filar konkurencyjności potraktuje się łącznie, wówczas kolejność ulegnie istotnym zmianom. Pierwsze miejsce w ostatnim raporcie zajęła Japonia, za którą uplasowały się kolejno: Szwajcaria, Szwecja, USA, Niemcy, Finlandia, Tajwan, Holandia, Dania oraz Singapur. Polska zajmuje miejsce 50.

Jak widać, w obu przypadkach silna jest pozycja niektórych gospodarek Europy Północnej, zwłaszcza ze Skandynawii. Natomiast Polska odnotowuje wyniki typowe dla państw przechodzących transformację w kierunku gospodarki innowacyjnej (Rysunek 1.).

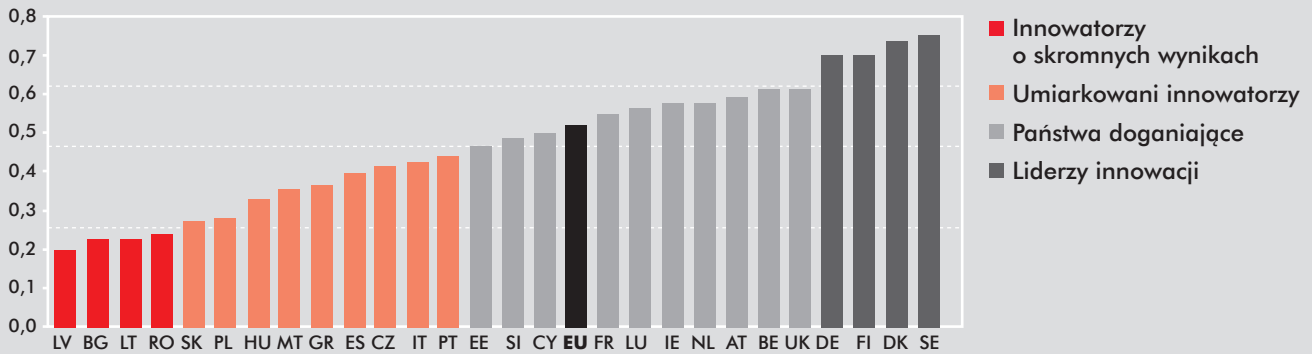
2. U podstaw Global Innovation Index leży zamiar uwzględnienia najnowocześniejszych podejść w zakresie pomiaru innowacji. Wskaźnik innowacyjności rozbity został na dwa podwskaźniki: dane wejściowe (input) oraz wyjściowe (output). W pierwszym przypadku, ocenia się pięć filarów gospodarki pozwalających na rozwój innowacji: a) instytucje; b) kapitał ludzki i badawczy; c) infrastrukturę; d) wyrafinowanie rynku; oraz

e) wyrafinowanie biznesu. W drugim przypadku, ocenia się: f) wyniki naukowe, oraz g) kreatywność gospodarki. Wartość każdego z tych filarów oceniana jest na podstawie dalszych wskaźników cząstkowych (Rysunek 2.).

Wskaźniki cząstkowe składają się na poszczególne filary, które określają wartość dwóch głównych podwskaźników, które z kolei w sumie wyznaczają wskaźnik innowacyjności dla poszczególnych gospodarek. Prym pod względem tak mierzonej innowacyjności wiedzie Szwajcaria, za którą plasują się – podobnie jak w poprzednim rankingu, choć w innej kolejności – Szwecja, Singapur, Hong Kong, Finlandia, Dania, Stany Zjednoczone, Kanada, Holandia i Wielka Brytania. Polska znów zajmuje odległe 43 miejsce na 125 krajów.

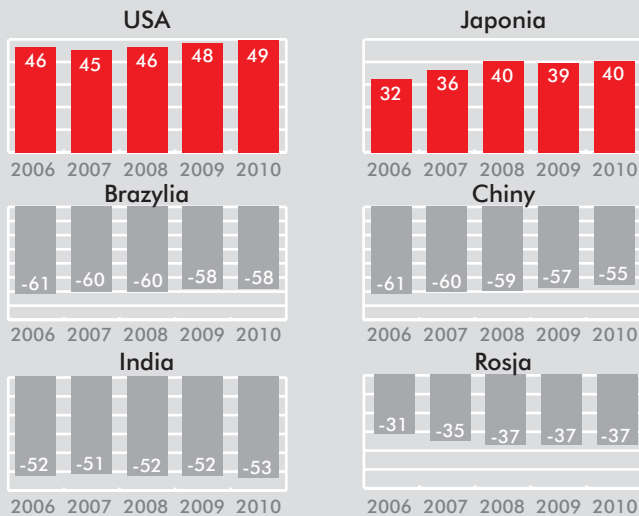
3. Wreszcie, w przypadku Innovation Union Scoreboard, oceniane są – jak w poprzednim rankingu – „katalizatory” innowacyjności oraz wyniki, ale również działalność na poziomie firm. W ramach „katalizatorów” (ang. enablers) mierzone są: zasoby ludzkie, otwartość i wyrafinowanie systemów badawczych, a także istnienie wsparcia finansowego (zarówno publicznego, jak i rynku venture capital). Aktywność firm oceniana jest według: poziomu inwestycji, intensywności współpracy oraz posiadanych aktywów intelektualnych. Z kolei wyniki oceniane są w zależności od liczby innowacyjnych firm (przy zastosowaniu szerokiej definicji innowacyjności) oraz ogólnych wyników gospodarki (m.in. poziom zatrudnienia w sektorach wymagających wysokiej wiedzy). Łączny wynik jest następnie normalizowany, to znaczy sprawdzany do postaci ułamka dziesiętnego. Gospodarki europej-

Rysunek 3. Wyniki państw członkowskich UE w dziedzinie innowacji



Uwaga: Średnią innowacyjność mierzy się na podstawie zbiorczego wskaźnika skonstruowanego z danych dla 24 wskaźników – od minimalnego możliwego do uzyskania wyniku (0) do wyniku maksymalnego (1). Średni wynik za rok 2010 odzwierciedla wyniki w latach 2008/2009 z powodu opóźnienia w dostępności danych. Wyniki liderów innowacji przekraczają średnią UE-27 o co najmniej 20 %; państw doganiających – są w zakresie od 10 % poniżej średniej do 20 % powyżej średniej; innowatorów umiarkowanych – zawierają się w przedziale od 10 % poniżej średniej do 50 % poniżej średniej; innowatorów o skromnych wynikach – poniżej 50 % średniej dla UE-27.

Rysunek 4. Wyniki UE-27 w dziedzinie innowacji w porównaniu z głównymi konkurentami



Wyniki są mierzone jako $100 \cdot (X/UE-1)$, gdzie X odnosi się do wartości wskaźnika dla państwa X, a UE do wartości wskaźnika dla UE-27. Wartości przedstawione na wykresach należy interpretować jako względne wyniki w porównaniu do wyników UE-27. Np. w 2010 r. Stany Zjednoczone osiągnęły wyniki o 49% lepsze od wyników UE-27, a Chiny o 55% gorsze od wyników UE-27.

skie są dzielone na cztery grupy: „skromnych innowatorów”, „umiarkowanych innowatorów”, „innowacyjnych doganiaczy” oraz „innowacyjnych liderów” (Rysunek 3.).

Cała gospodarka unijna jest porównywana z głównymi globalnymi konkurentami: wyprzedzającymi nas Stanami Zjednoczonymi i Japonią, a także goniącymi nas Chinami, Rosją, Indiami i Brazylią (Rysunek 4.).

Wyniki każdego z krajów przyrównywane są do średniej unijnej pod względem każdego z podwskaźników. Polska (Rysunek 5.), która dopiero niedawno przebiła się z ostatniej do przedostatniej grupy „umiarkowanych innowatorów”, może poszczycić się wysokimi wydatkami na poza-badawcze innowacje na poziomie firm, za to osiąga bardzo słaby wynik pod względem obecności zagranicznych doktorantów, aktywności patentowej, współpracy publiczno-prywatnej oraz wydatków biznesu na B+R.



WYZWANIE INNOWACYJNOŚCI, CZYLI O POTRZEBIE WYOBRAŹNI STRATEGICZNEJ



EDWIN BENDYK

DYREKTOR OŚRODKA BADAŃ
NAD PRZYSZŁOŚCIĄ COLLEGIUM
CIVITAS, PUBLICYSTA
TYGODNIKA „POLITYKA”

Czy w Polsce może powstać odpowiednik kalifornijskiej Krzemowej Doliny? Czy Polska ma szansę na swoją Nokię? Te dwa pytania przez wiele lat napędzały publiczną dyskusję o innowacyjności w Polsce skutecznie zasłaniając istotę problemu. A ta wyraża się w banalnym, choć niestety zapomnianym stwierdzeniu – innowacje nie są celem, lecz środkiem do uzyskania celu przez przedsiębiorstwa i inne organizacje. Celem tym zaś jest maksymalizacja wartości dodanej poprzez dostarczenie na rynek usług i produktów na które istnieje lub może zaistnieć popyt. Z tego prostego i oczywistego zdania wynika wiele ważkich konsekwencji. Nie wystarczy dysponować najbardziej choćby innowacyjną ofertą, by odnieść sukces - zależy on bowiem głównie od miejsca, jakie się zajmuje w długim łańcuchu tworzenia wartości.

LEKCJA WIEDZMINA

By ukonkretnić, spójrzmy na dwa rodzime przykłady. Niewątpliwie jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie i udanych wytworów polskiej przedsiębiorczości ostatnich lat jest gra komputerowa „The Witcher” firmy CD Projekt. Pracowały nad nią przez kilka lat dziesiątki osób wspieranych wielomilionowym budżetem. Od początku przyświecał im jasny cel: stworzyć produkt zdolny do sukcesu na globalnym, hiperkonkurencyjnym rynku multimedialnym. Udało się.

Inspirowana prozą Andrzeja Sapkowskiego gra zyskała uznanie na całym świecie, a jego najlepszym miernikiem są zarówno dziesiątki prestiżowych nagród, jak i wysokie miejsca na listach bestsellerów (w ogólnej, syntetycznej klasyfikacji Game Rankings „The Witcher” uzyskał 81,59%, a jego druga wersja z 2008 r. 86,24%). Po to jednak, by zaistnieć na międzynarodowym rynku producent „The Witcher” musiał wejść w strategiczne porozumienie z odpowiednio silnym dystrybutorem, który za swoją usługę odebrał odpowiednio duży kawałek wartości dodanej. De facto to właśnie ów dystrybutor najbardziej skorzystał z innowacyjnego wysiłku polskich projektantów, „lewarując” swoją pozycję na multimedialnym rynku. Innym przykładem, ciągle czekającym na szczęśliwy koniec, jest historia polskiego błękitnego lasera. W Instytucie Wysokich Ciśnień PAN powstała pionierska, innowacyjna i bardzo zaawansowana technologia. Dlaczego nie stała się jeszcze podstawą rozwoju rodzimej gospodarczej niszy high-tech? Dlaczego błękitną optoelektronikę ciągle musimy traktować w kategoriach niespełnionego marzenia o wspomnianej, przysłowiowej „polskiej Nokii”? Odpowiedź jest, niestety, boleśnie prosta. Sama technologia, choćby najbardziej innowacyjna, to zbyt mało. By stała się ona rynkowym faktem, potrzebny jest złożony system tworzenia wartości użytkowej tłumaczący technologiczną doskonałość na walory funkcjonalne produktów i usług, na które końcowy odbiorca zgłosuje swoimi pieniędzmi. Tak było zawsze, o czym niestety wielu polskich innowatorów zapominało i zapomina. Żalą się potem że swoimi genialnymi rozwiązaniami muszą się dzielić. W rezultacie najwięcej zyskują prawdziwi „panowie rynku”, którzy dzięki swej pozycji uzyskują dostęp do innowacyjnej energii na dyskontowych warunkach. Niestety, ta asymetria nie zmniejszy się. Przeciwnie - globalizacja, rosnąca

konkurencyjność i złożoność międzynarodowych rynków prowadzą do paradoksalnej pozornej sytuacji.

INNOWACJE W PŁASKIM ŚWIECIE

Świat staje się płaski, zauważa amerykański publicysta Thomas L. Friedman w swej bestsellerowej książce, a spłaszczenie to polega na stale obniżającej się barierze wejścia do globalnej konkurencji. Proces ten doskonale widać na rynku innowacji. Rośnie podaż inwencji, bo ich źródłem są już nie tylko uznane centra badawczo-rozwojowe wielkich korporacji oraz laboratoria renomowanych uniwersytetów, lecz także mniej znane ośrodki krajów rozwijających się, a także działający w pojedynkę lub organizujący się za pomocą internetu w sieci innowatorzy-amatorzy. Jednocześnie rośnie znaczenie innowacyjności konsumentów i użytkowników aktywnie uczestniczących w tworzeniu optymalnych dla nich rozwiązań. W rezultacie następuje komodytyzacja, czyli utowarowienie innowacji. Wbrew swej istocie innowacje przestają być dobrem rzadkim (z wyjątkiem innowacji o charakterze przełomowym). Christoph T. Hill, profesor zajmujący się polityką publiczną i technologią w George Mason University analizując powyższe zjawisko proponuje, by zacząć mówić o społeczeństwie postnaukowym (Post-Scientific Society). Hill w swym wywodzie przekonuje, że kraje najbardziej rozwinięte, jak Stany Zjednoczone, nie powinny już koncentrować się na klasycznie rozumianej innowacyjności opartej na rozwoju nowych technologii i opartych na nich produktów, bo jest ona coraz mniejszym źródłem wartości dodanej. W zglobalizowanej gospodarce coraz bardziej liczy się umiejętność dotarcia do klientów, którzy ze względu na przyspieszające przemiany społeczne i kulturowe stają się celem coraz trudniejszym do uchwycenia, zdiagnozowania i osiągnięcia. W rezultacie w całym łańcuchu tworzenia wartości rola innowacji technologicznych relatywnie maleje, a rośnie znaczenie innowacji w obszarze marketingu, wzornictwa i projektowania, procesów biznesowych, logistyce. Koncepcję tę w spektakularny sposób ilustruje koncern Apple, uznany w 2011 r. za najdroższą markę na świecie, przy okazji też będący jedną z najwyższej wycenianych spółek na nowojorskiej giełdzie. Źródłem tej pozycji nie są, jakby się na pierwszy rzut oka mogło wydawać, fantastyczne gadzety, lecz kontrola nad całym łańcuchem tworzenia wartości, od

wzorów użytkowych po platformy internetowe służące do obrotu treścią zamieniającą martwe przedmioty ze znaczkiem nagryzionego jabłka w żywe obiekty pożądania. Nokia, do niedawna jeszcze wzór kreatywności i innowacyjności, nie dostrzegła przemian sygnalizowanych przez Hilla. Koncentrując się na doskonałości technicznej swoich produktów nagle odkryła, że konkuruje na polu, gdzie zaangażowanie innowacyjnej energii na skutek komodytyzacji przynosi coraz mniejsze korzyści. Niestety, odkrycie to nastąpiło zbyt późno, by wykreować nowe źródła wartości dodanej. Wróćmy jednak na rodzimy grunt, gdzie doskonałym przykładem zrozumienia zmieniających się reguł gry jest globalna kariera firmy Solaris działającej na wyjątkowo wydawałoby się nudnym rynku autobusów obstawionym przez potężnych, zasiedziały graczy. Biznes państwa Olszewskich rozpoczął się, jak większość polskich przedsięwzięć gospodarczych początku transformacji, od handlu. Przewodzenie przedstawicielstwa Neoplana nie wystarczyło jednak, by zaspokoić przedsiębiorcze ambicje. Powstał pomysł, by sprzedawać autobusy wyprodukowane samodzielnie. Po kilkunastu latach pojazdy ze znakiem Solaris i charakterystycznym jamnikiem obsługują nie tylko transport publiczny w Polsce, lecz można je znaleźć na ulicach metropolii nie tylko Polski, lecz także Niemiec, Czech, Szwajcarii czy w Dubaju. Na czym polega sukces firmy z podpoznańskiego Bolechowa? Owszem, dostarcza ona na rynek produkty bardzo zaawansowane technologicznie, lecz większość kluczowych technologii wykorzystywanych w autobusach pochodzi od innych dostawców. Pojazdy Solarisa nie są wszakże zwykłymi „składakami”, lecz oryginalnymi konstrukcjami, których pojawienie się na rynku odmłodziło i odświeżyło nudną branżę. To właśnie połączenie walorów funkcjonalnych z oryginalnym wzornictwem, skutecznym zarządzaniem i innowacyjnym marketingiem sprawiło, że Solaris stał się jedną z nielicznych polskich marek sektora zaawansowanych technologii, rozpoznawalną poza granicami kraju.

W POSZUKIWANIU WARTOŚCI DODANEJ

Problemem polskiej gospodarki nie jest abstrakcyjna innowacyjność, lecz kwestia, czy jesteśmy zdolni do tworzenia organizacji i całych sektorów wysokiej wartości dodanej oraz na ile zdolność do innowacji może w osiągnięciu tego celu pomóc. Przykład Solarisa jest

bardzo obiecujący, bo pokazuje że mamy szansę nawet na bardzo zasiedziałyh rynkach i nie jesteśmy skazani jedynie na poszukiwanie egzotycznych nisz. Zachęcający jest także przykład CD Projekt i „The Witcher”, bo dowodzi że polskie firmy potrafią tworzyć produkty wygrywające na hiperkonkurencyjnych rynkach. Czy jednak przykłady te nie są jedynie wyjątkami? Może jednak rację mają sceptycy przekonujący, że polskie przedsiębiorstwa w swej masie są zarówno mało nowoczesne, jak i słabe pod względem kapitałowym. W konsekwencji zajmują podrzędne pozycje w globalnych łańcuchach tworzenia wartości. Właściwsza wydaje się teza przeciwna: opisane przypadki nie są wybrykiem natury i statystycznymi artefaktami, lecz doskonale ilustrują potencjał polskiej przedsiębiorczości. Jak go obudzić? W jakich sektorach najszybciej można spodziewać się pojawienia nisz nowoczesności i innowacyjności? Najlepszym sposobem poszukiwania odpowiedzi na takie pytania są projekty typu foresight. Polegają one na zbiorowym wysiłku angażującym duże rzesze ekspertów i interesariuszy szukających wspólnie odpowiedzi, jakie wyzwania niesie przyszłość i jakie instrumenty zastosować, by ukształtować ją w sposób optymalny z punktu widzenia interesów strategicznych branży, regionu czy całego kraju. Spektakularnym przykładem takiej zbiorowej refleksji nad przyszłością był Narodowy Program Foresight Polska 2020 pod kierownictwem prof. Michała Kleibera, prezesa Polskiej Akademii Nauk, który rozpoczął się w 2006 r., a jego wyniki zostały ogłoszone na początku roku 2009. Miał on między innymi wskazać najbardziej obiecujące polskie specjalności technologiczne, które mogą stać się podstawą rozwoju rodzimych sektorów gospodarki wysokiej wartości dodanej. Niestety, ku żalowi dziennikarzy i wielu polityków, żmudna wieloletnia praca w której uczestniczyły tysiące ekspertów nie dostarczyła jednoznacznych odpowiedzi na pytania, od jakich rozpoczyna się niniejszy tekst. W polskiej gospodarce i w sektorze badawczo-rozwojowym trudno zidentyfikować tzw. pewniaków, na których warto dziś postawić, by za kilka lat zebrać owoce poniesionych inwestycji. Nawet jeśli istnieją ośrodki rozwoju myśli technologicznej na najwyższym poziomie, to niestety ich osiągnięcia najczęściej słabo korelują z poziomem rozwoju rynku i firm o potencjale umożliwiającym komercjalizację awangardowych rozwiązań. Jeśli zaś istnieją przedsiębiorstwa

o odpowiedniej sile rynkowej i kapitałowej, to najczęściej narzekają, że oferta polskiego sektora badawczo-rozwojowego ma niewielkie znaczenie dla budowania ich przewagi konkurencyjnej. Czy te rozmiągające się dzisiaj potencjały można skorelować?

POLSKIE NISZE

Owszem, podpowiadają wnioski z NPF Polska 2020. Lista obiecujących obszarów technologicznych mogących stać się podstawą rozwoju sektorów gospodarki wysokiej wartości dodanej jest dość długa i dotyczy zarówno gałęzi tradycyjnych, jak i obszarów tzw. nowej ekonomii. Mamy więc szansę na tworzenie własnych nisz w obszarze nowoczesnych materiałów, zarówno dla przemysłu, transportu, jak i inżynierii biomedycznej. Optymistycznie wyglądają możliwości rozwoju biotechnologii zintegrowanych z nanotechnologiami i rozwiązaniami bionicznymi - choć temat ten brzmi bardzo awangardowo, spektrum zastosowań gospodarczych jest olbrzymie, od przemysłu farmaceutycznego przez przetwórstwo żywności i ochronę zdrowia po ochronę środowiska. Wielkim obszarem ukrytego potencjału rozwojowego jest szeroko rozumiany sektor energetyczny. Rozwój technologii poligeneracji, rozproszone źródła elektryczności i ciepła, inteligentne sieci energetyczne, energetyka w oparciu o alternatywne źródła, a także technologie energetyki jądrowej skojarzone z technikami węglowymi to tylko kilka możliwych obszarów do twórczego zagospodarowania. Wnioski NPF Polska 2020 nie są listą pobożnych życzeń. Pokazują, że po jednej stronie stoi potencjał badawczo-rozwojowy gotowy do produktywnego wykorzystania. Po drugiej stronie znajdują się gałęzie gospodarki i przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednią rynkową siłą, by w oparciu o te technologie budować strategię rozwoju. Ewentualnie istnieją sektory publiczne, jak służba zdrowia lub administracja mogące tylko zyskać na efektywności wdrażając nowe technologie. Problem w tym, że obie strony w większości przypadków dzieli głęboki rów. Jak go zasypać? Jak spowodować, by wokół wspomnianych zagadnień powstawały nie tylko pojedyncze firmy, lecz prężne ośrodki rozwoju gospodarczo-technologicznego zajmujące wysoką pozycję w globalnym podziale pracy i tworzenia wartości? Wiemy, choćby z doświadczenia rzeszowskiej Lotniczej Doliny, że to możliwe. Jeszcze pod koniec lat 90. XX stulecia

Podkarpacie było synonimem rozwojowego opóźnienia. Na przekór temu fatalizmowi w oparciu o zakłady lotnicze WSK Rzeszów przejęte przez globalny koncern United Technologies powstał klaster skupiający kilkadziesiąt doskonale dziś prosperujących firm lotniczych. Na sukces złożyło się wiele czynników: światłe decyzje inwestora zagranicznego, zakumulowany kapitał kompetencji budowany już od przedwojnia, zaplecze badawczo rozwojowe i akademickie, w końcu lokalne elity społeczne, gospodarcze i polityczne zdolne do wypracowania spójnej i wspólnej strategii rozwoju oraz gotowe do jej zgodnej i konsekwentnej realizacji.

KRYZYS: ZAGROŻENIE CZY SZANSA?

Tylko tyle i aż tyle. Analiza polskich klastrów zaawansowanych technologii przeprowadzona przez Instytut Badań Strukturalnych pokazuje, że uzyskanie synergii tylu czynników jest zjawiskiem rzadkim. Nie jest jednak niemożliwe. A doświadczenie Doliny Lotniczej pokazuje, że nic tak nie sprzyja tworzeniu owej synergii, jak twarda konieczność. To spostrzeżenie zaś znajduje potwierdzenie bardziej ogólnej refleksji nad innowacyjnością i rozwojem. Historia pokazuje, że najlepszym stymulatorem podaży nowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i biznesowych, jest sytuacja kryzysu. W XX wieku okresem największej erupcji wszelakiej innowacyjności był czas Wielkiej Depresji. Niestety, kryzys uruchamia też działania obronne - przedstawiciele organizacji, których istnieniu grożą pogarszające się warunki funkcjonowania ustawiają się w kolejce do polityków, by ulżyli ich losowi. Przykładem takiego działania jest mobilizacja polskich polityków przez sektor energetyczny, by chronił jego interesy na forum Unii Europejskiej blokując antyemisyjne regulacje wynikające z paktu klimatyczno-energetycznego. Argumentacja, że polska energetyka, należąca do najbardziej nawęglonych na świecie dotkliwie odczuje antyemisyjne restrykcje jest zasadna i zgodna z racją stanu. Długoterminowo ma jednak sens wówczas, gdy pomoże w osiągnięciu celu strategicznego - modernizacji polskiej energetyki, tak by mogła wykonywać swoje zadania w sposób konkurencyjny, nie chroniąc się pod niezwykle pojemnym płaszczem pojęcia „bezpieczeństwa energetycznego państwa”. Czy tak się stanie? Odpowiedzi, nie znamy, bo tak sformułowanego pytania strategicznego nikt w Polsce nie postawił.

WYOBRAŹNIA STRATEGICZNA

Przez pytanie strategiczne rozumiem proces intelektualny, jaki np. przeprowadzili Duńczycy po doświadczeniu kryzysu energetycznego w 1973 r. Podnieśli wówczas kwestię, czy możliwy jest dalszy wzrost gospodarczy bez zwiększania zużycia energii. Odpowiedź okazała się pozytywna, a podczas jej poszukiwania Dania stworzyła technologiczno-gospodarcze nisze o globalnym znaczeniu, by wspomnieć rolę duńskich firm w sektorze energetyki odnawialnej czy automatyki przemysłowej i domowej. Jednym z elementów poszukiwania odpowiedzi na pytanie strategiczne było stworzenie przez regulacje i obciążenia podatkowe sytuacji kryzysu zachęcającej do poszukiwania nowych rozwiązań. W efekcie, mimo że ceny energii w Danii należą do najdroższych na świecie, Duńczycy płacą niskie rachunki, bo bardzo efektywnie tę energię zużywają. Przy okazji też okazało się, że choć początkowo nikt o tym nie myślał, dodatkowym pozytywnym skutkiem szukania odpowiedzi na pytanie strategiczne jest zdolność duńskiej gospodarki do redukcji emisji bez utraty konkurencyjności (a raczej przeciwnie, proklimatyczne regulacje kreują nowe rynki dla duńskich innowacyjnych przedsiębiorstw). Innego przykładu wyobraźni strategicznej w działaniu dostarcza przedsięwzięcie o nazwie Better Place zainicjowane w 2008 r. przez izraelskiego przedsiębiorcę Shai Agassiego. Postawił on strategiczne pytanie: co zrobić, żeby ludzie przesiadli się do samochodów elektrycznych? Szukając odpowiedzi Agassi stwierdził, że problemem nie jest technologia, lecz doświadczenie użytkownika. Jeśli uda się zapewnić, że wszystkie aspekty korzystania z samochodu elektrycznego będą lepsze, niż spalinowego, wówczas kwestią tylko czasu jest motoryzacyjna rewolucja. W efekcie powstał złożony projekt realizowany m.in. w Izraelu, którego celem jest przeprowadzenie kierowców do pojazdów na baterie. Czy Agassiemu uda się osiągnąć sukces podobnie, jak udało się Duńczykom? Oczywiście nie wiadomo, bo jak każdy projekt innowacyjny, także Better Place obarczony jest ryzykiem.

W Polsce, jak przekonująco pokazał NPF Polska 2020 dysponujemy potencjałami niezbędnymi do wykonania skoku do krainy innowacyjności. Skoku tego jednak nie dokonamy, jeśli to on właśnie będzie celem, a nie poszukiwanie odpowiedzi na pytania strategiczne.

POLSKA. U PROGU PRZEŁOMU INNOWACYJNEGO?



PAWEŁ BOCHNIARZ

DYREKTOR DZIAŁU
MARKETINGU, KOMUNIKACJI
I ROZWOJU BIZNESU,
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Ciągnące się od wielu lat debaty na temat systemu innowacyjnego w Polsce są niezmienne nacechowane pesymizmem i skupiają się na barierach dla rozwoju innowacji. Często dyskusja dotyczy słabego poziomu polskiej nauki, która poza nielicznymi przypadkami rzadko może pochwalić się wynikami badań o charakterze przełomowym. Innymi razy przedmiotem utyskiwania jest nienowoczesny, czy wręcz zaściankowy styl zarządzania polskich przedsiębiorców, którzy po dwudziestu latach praktyki rynkowej wciąż zdają się nie pojmować jak ważna dla zdolności konkurowania jest innowacyjność. Często razy zbiera administracja publiczna – jak nie za niewystarczające wsparcie finansowe dla sektora nauki, to za sztywne i przesadnie zbiurokratyzowane procedury przyznawania funduszy dla innowacyjnych przedsiębiorców. Winiony jest też sektor finansowy, który nie chce podejmować nadmiernego ryzyka i nie uczestniczy w wystarczającym stopniu w finansowaniu nowatorskich przedsięwzięć biznesowych.

To wszystko jest przynajmniej po części prawdą, czy nie czas jednak zakończyć już etap bolesnej diagnozy oraz szukania winnych obecnego status quo? Kiedy trzy lata

temu w ramach Zespołu Doradców Strategicznych Premiera opublikowaliśmy „Raport o Kapitale Intelaktualnym Polski”, a rok później dokument „Polska 2030. Wyzwania Rozwojowe” przez kraj przetoczyła się intensywna debata na temat stanu polskiego trójkąta wiedzy. Następnie w latach 2009-2010 przy okazji konsultowania założeń reformy nauki i szkolnictwa wyższego miały miejsce dziesiątki konferencji, paneli, spotkań gdzie dalece bardziej szczegółowo omawiano zarówno wszelkie deficyty szeroko pojętego systemu innowacji jak i ich genezę i uwarunkowania. Prezentowano również wiele konkurencyjnych propozycji rozwiązań mających na celu usunięcie tych braków. Dziś, część z nich – przewidziana w pakiecie ustaw przygotowanych przez Min. Kudrycką - weszła już w życie. Inne, ważne elementy nowego systemu innowacji jak np. Krajowy Fundusz Kapitałowy, po długim i nie bezproblemowym okresie uruchamiania wreszcie nabierają sprawności operacyjnej. Jesteśmy też u progu negocjacji dotyczących nowego budżetu UE. Dlatego uważam, że najwyższy czas skupić uwagę na przyszłości i przenieść ciężar dyskusji dotyczącej polskiego systemu innowacji na tematykę jego dalszą optymalizację oraz możliwie dobre wykorzystanie potencjału zawartego we wdrożonych mechanizmach i instytucjach.

Pierwsze dwudziestolecie demokratycznej Polski można nazwać dekadami polskiej przedsiębiorczości – udział sektora MŚP w wytwarzaniu PKB wzrósł z ok. 1/3 w roku 1995 do blisko 50% w 2009 r.²¹ - to jednak wzrost ten w małym stopniu był wynikiem rozwoju przedsiębiorstw prawdziwie innowacyjnych. Jak dowodzi

21 Raporty o stanie sektora MŚP w latach 1995-1996 (str. 19) oraz 2008-2009 (str. 29) , PARP

22 Wg badania „Konkurencyjność sektora MŚP w 2008r.” przeprowadzonymi przez PKPP Lewiatan „innowacjami jako narzędziem do budowania pozycji konkurencyjnej interesował się mniej niż 1% firm” Por.

http://pkpplewiatan.pl/dla_mediow/informacje_prasowe/1/konkurencyjno347263_sektora_msp_28

wiele badań²², większość rodzimych firm budowała swoją pozycję konkurencyjną raczej na imitacji niż innowacji. Najbliższe dwie dekady mogą jednak przynieść przełom w polskiej przedsiębiorczości innowacyjnej, na skutek działania kilku wzajemnie się wspierających czynników, które omówione są dalej. Nie jesteśmy jednak skazani na sukces jakim byłoby pojawienie się i rozwój pierwszych polskich innowacyjnych globalnych przedsiębiorstw. Dlatego warto też wskazać na te kierunki polityki innowacyjnej, które ten sukces uprawdopodobnią.

POWODY DO ZMARTWIENIA CZY PRZESŁANKI DLA OPTYZMU?

Gdzie szukać uzasadnienia dla ryzykownej, zdawałoby się, prognozy innowacyjnego przełomu? Trzy elementy, które jak dotąd stanowiły o słabości polskiego systemu innowacji, już niedalekiej przyszłości mogą się okazać jego silnikami napędowymi.

Pierwszym z nich jest dostępność kapitału z funduszy wysokiego ryzyka – tzw. Venture capital. Drugim – współpraca nauki z biznesem. Trzecim – nowe aspiracje polskich przedsiębiorców.

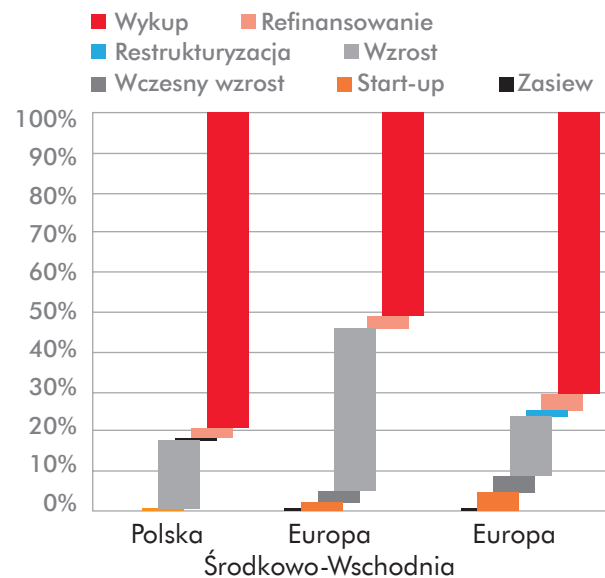
Fundusze wysokiego ryzyka.

Wartość inwestycji funduszy podwyższonego ryzyka w relacji do PKB jest dobrym miernikiem dojrzałości tego rynku w danym kraju. O wysokości tego wskaźnika decyduje z jednej strony dostępność kapitału (liczba i wartość funduszy Private Equity, w tym funduszy Venture Capital), z drugiej zaś obecność ciekawych projektów inwestycyjnych oraz skłonność menedżerów funduszy po podjęciu ryzyka, która z kolei jest wypadkową m.in. oceny atrakcyjności inwestycyjnej danego kraju. W przypadku Polski łączna wartość inwestycji funduszy podwyższonego ryzyka w 2010r. wynosiła 0,19% PKB, co w porównaniu do średniej dla naszego regionu na poziomie 0,12% stawia nasz kraj na pozycji lidera. Jednak w zestawieniu ze średnią europejską (0,31%) widać, że jest jeszcze spory dystans do nadrobienia²³.

Polska jest zdecydowanie największym w Europie Środkowo-Wschodniej rynkiem dla kapitału podwyższonego ryzyka. W roku 2010 przyciągnęła inwestycje o wartości 657 mln Euro - ponad dwukrotnie więcej niż w 2009r.. Ta kwota stanowiła ponad połowę ogólnej wartości inwestycji regionie. Z drugiej strony choć rynek private equity rozwijał się stosunkowo dynamicznie w ostatniej dekadzie, to jednak aktywność funduszy, mierzona wielkością zaangażowanych środków, skupiała się na transakcjach wykupu, w tym wykupu menedżerskiego, a nie na finansowaniu tzw. zasiewu (ang seed capital) i wczesnego rozwoju firm. Na tym poziomie niezbędne środki są zwykle niewielkie, jednak ryzyko poniesienia strat relatywnie wysokie. W ubiegłym roku inwestycje z funduszy private equity trafiły do 44 firm w Polsce, ale jedynie kilka było inwestycjami w fazie wczesnego rozwoju, na łączną kwotę nieco powyżej 2,5 mln

Rysunek 1. Opracowanie własne na podstawie danych z EVCA

Aktywność funduszy wysokiego ryzyka w Polsce w 2010 r. w małym stopniu dotyczyła przedsięwzięć we wczesnych etapach rozwoju



²³ "Central and Eastern Europe Statistics 2010. EVCA Special Paper". EVCA – European Private Equity & Venture Capital Association. Lipiec 2011. Str. 17-18

²⁴ Tamże, str. 19

Euro²⁴. Innymi słowy dostępność kapitału inwestycyjnego dla tych przedsiębiorców, którzy chcieli uruchomić innowacyjne przedsięwzięcia była bardzo niska i istotnie mniejsza niż w krajach Europy Zachodniej (patrz Rysunek 1).

Co prawda w ostatnich kilku latach na tym segmencie umocniło się kilku istotnych lokalnych graczy jak np. MCI Management, IIF czy IQ Partners to nie zmieniło to jeszcze jakościowo sytuacji. Potencjalnych przyczyn niezbyt dynamicznego rozwoju tej części rynku private equity można upatrywać w kilku źródłach. Z pewnością konkurencja pomiędzy funduszami jest jeszcze stosunkowo słaba, a co za tym idzie skłonność do ponoszenia ryzyka jest mniejsza a większa - selektywność w doborze projektów. Sami zarządzający funduszami VC w Polsce mówią, że dominuje wśród nich podejście polegające na inwestowaniu raczej w przedsięwzięcia będące imitacją lub adaptacją sprawdzonych już za granicą rozwiązań. paradoksalnie nierzadko oznacza to de facto zwiększenie ryzyka, ponieważ sprawdzone modele biznesowe znajdują wielu szybkich naśladowców. Inwestowanie wyłącznie w polskie kopie zachodnich rozwiązań często oznacza również, że nie mają już one potem szans, by wyjść gdziekolwiek poza lokalny rynek co z założenia obniża oczekiwany strumień przyszłych przychodów.

Ostatnie trzy lata przyniosły jednak parę zmian, które mogą fundamentalnie zmienić możliwości finansowania innowacyjnych przedsięwzięć. Po pierwsze powstał rynek New Connect, który stanowi świetną alternatywę dla nowotworzonych, innowacyjnych spółek wobec trudnych nierzadko negocjacji z dyrektorami inwestycyjnymi funduszy venture capital. Pouczającym przykładem jest tu Read Gene SA – spółka, której celem jest komercjalizacja metod wykrywania, prewencji oraz leczenia najbardziej rozpowszechnionych rodzajów nowotworów złośliwych. Jak powiedział prof. Jan Lubiński – współzałożyciel Read Gene – jego firma wybrała zamkniętą emisję (w ramach której zebrała ok. 5 mln zł) i notowanie walorów na rynku New Connect, kiedy okazało się, że potencjalni inwestorzy domagają się kontroli nad spółką oferując w zamian stosunkowo niewielkie fundusze. Dziś Read Gene należy do

segmentu NewConnect Lead, grupującego najbardziej płynne walory notowane na tym parkiecie. Innowacyjnych spółek na tym parkiecie jest zresztą więcej, żeby wymienić np firmy Pharmena (opracowywanie i komercjalizacja innowacyjnych produktów dermatologicznych), Aton HT (innowacyjne technologie utylizacji odpadów niebezpiecznych i odzysku cennych materiałów) czy Euroimplant (nowatorskie rozwiązania z zakresu inżynierii tkankowej).

Drugą zasadniczą zmianą jest założenie KFK - Krajowego Funduszu Kapitałowego uruchomionego ze środków otrzymanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-13 oraz z Ministerstwa Gospodarki.

Dzięki wsparciu Krajowego Funduszu Kapitałowego (uruchomionego ze środków otrzymanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-13 oraz z Ministerstwa Gospodarki) do końca 2016 roku fundusze venture capital będą inwestować w nowopowstałe polskie firmy ok. 300 milionów złotych rocznie. W zestawieniu z faktem, że w okresie od 2006 do 2010r. roku fundusze venture capital inwestowały w Polsce średnio poniżej 100 mln zł rocznie, to mówimy o skokowej zmianie skali dostępnego finansowania dla innowacyjnych przedsiębiorców.

Inwestycje KFK powinny zadziałać jak katalizator dla inwestycji prywatnych, gdyż KFK bierze na siebie większość ryzyka inwestycyjnego: w przypadku konieczności wycofania się z inwestycji w pierwszej kolejności pieniądze otrzymają prywatni udziałowcy funduszu. Ma to skłonić zespoły zarządzające funduszami do podejmowania większego niż zazwyczaj ryzyka i finansowania przedsięwzięć o charakterze nowatorskim na skalę nie tylko Polski, ale Europy, czy świata.

Agendy rządowe są w wielu krajach istotnym źródłem kapitału dla funduszy private equity, w tym venture capital. Tak dzieje się również w naszym regionie. Jeszcze w roku 2008 udział agencji rządowych w pozyskanym przez fundusze kapitale w krajach Europy Środkowo-Wschodniej był na poziomie 2,5%, w roku 2009 było to 34,8%, a w 2010r. już 58,3%²⁵. Biorąc pod uwagę

25 Tamże, str. 7

niejasne perspektywy co do koniunktury gospodarczej w nadchodzących latach, wydaje się, że tak wysoki udział sektora publicznego jest korzystny, o tyle o ile jest w stanie skompensować spadek apetytów na ryzyko w sektorze prywatnym. W strukturze finansowania funduszy wysokiego ryzyka w Europie Środkowo-Wschodniej widać jednak wciąż istotną lukę, polegającą na małym zaangażowaniu firm ubezpieczeniowych i funduszy emerytalnych. Obecne regulacje sprawiają, że nie mogą one swobodnie angażować swojego kapitału w funduszach wysokiego ryzyka, co utrudnia rozwój tego sektora. Szacuje się, że długoterminowe pasywa tych dwóch grup podmiotów przekraczają kwotę 350 mld zł. Uruchomienie tych funduszy pozwoliłoby nadać inwestycjom o charakterze pro-innowacyjnym jeszcze większy impet oraz zmienić niekorzystny układ sił, w którym ciężar finansowania badań i rozwoju pozostaje na barkach państwa.

Podsumowując, w najbliższych pięciu latach będziemy świadkami zdecydowanego zwiększenia dostępności kapitału rozwojowego dla nowo powstających firm i jednocześnie możemy się spodziewać pojawienia się nowych graczy – funduszy lokalnych i zagranicznych – prawdopodobnie pochodzących w dużej mierze z krajów europejskich, Izraela i Stanów Zjednoczonych. Da to szansę na to, że najlepsze projekty nie tylko nie będą musiały walczyć o finansowanie, ale będą wręcz mogły wybierać w ofertach funduszy, tak jak ma to miejsce, np. w Dolinie Krzemowej.

CZY POLSKA NAUKA WRESZCIE DOGADA SIĘ Z BIZNESEM?

Pakiet ustaw przygotowanych przez Minister Kudrycką i jej zespół, a w szczególności ustawa o zasadach finansowania nauki są milowym krokiem w kierunku uczynienia systemu finansowania badań naukowych oraz prac rozwojowych bardziej przejrzystym i efektywnym. Choć niektórzy uważają je za niewystarczająco daleko idące, to jednak ustawy te kładą solidne podwaliny pod bardziej nowoczesny ustrój nauki. Przede wszystkim należy

docenić konsekwentne starania o to, aby system zapewnił alokację środków budżetowych w oparciu o jakość, m.in. poprzez powołanie nowych instytucji jak Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych i zapewnienie w nich szerokiej reprezentacji środowisk społeczno-gospodarczych. Cenne jest wbudowanie w system mechanizmów niezależnościowych zwalczających istniejące lub potencjalne patologie jak nepotyzm czy występowanie w konflikcie interesów. Bardzo istotne jest również przekierowanie strumienia pieniędzy z finansowania działalności bieżącej jednostek naukowych na finansowanie konkretnych programów, w tym tych o charakterze strategicznym. Czego jeszcze potrzeba, aby nowy system sprawnie zadziałał? Na pewno jednym z ważnych elementów będą dobre kryteria i procedury konkursowe premiujące takie projekty badawcze, które są prowadzone w bliskiej współpracy z biznesem. Koniec końców, wiele zależeć będzie od konkretnych ludzi, którym powierzone będą zadania w ramach Komitetu Polityki Naukowej, Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych oraz w organach i biurach NCBiR (Narodowego Centrum Badań i Rozwoju) i (NCN) Narodowego Centrum Nauki.

Niezależnie od zmian wprowadzanych w trybie ustawowym, dużo dobrego dzieje się już obecnie. Powstały pierwsze poradniki komercjalizacji wiedzy z badań naukowych²⁶ przy wielu ośrodkach akademickich założono spółki typu spin-off, takie jak wspomniana już Pharmena, czy Novasome; bardzo dynamicznie rozwija się sieć akademickich inkubatorów przedsiębiorczości.

Widać też, że naukowcy, jeżeli tego naprawdę chcą potrafią porozumieć się z biznesem i nawiązać efektywną współpracę. Przykłady firm notowanych na New Connect jak Optopol²⁷ czy Read Gene²⁸ wskazują, że współpraca jest możliwa na różnych płaszczyznach i w różnych konfiguracjach. Jest ważne, aby w najbliższych latach wspierać tę wątłą jeszcze współpracę poprzez organizacje forów i mechanizmów dialogu pomiędzy tymi dwoma środowiskami. Analiza danych udostępnianych przez

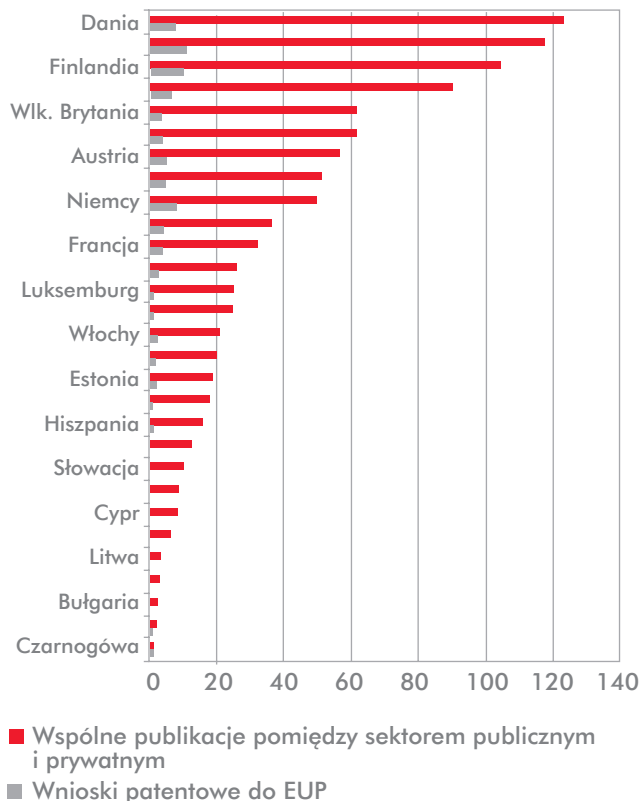
26 Patrz np. www.spin-off.utp.edu.pl lub <http://www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie/program-operacyjny-innowacyjna-gospodarka/projekt-systemowy/praktyczna-komercjalizacja/>

27 <http://youtu.be/KtONMjMLII>

28 http://youtu.be/UsHD82rjb_o

Rysunek 2. Opracowanie własne na podstawie danych z European Innovation Scoreboard

Wspólne badania realizowane przez sektor prywatny i publiczny przekładają się w istotnym stopniu na liczbę składanych wniosków patentowych



Komisję Europejską przy okazji opracowywania Europejskiego Indeksu Innowacyjności (European Innovation Scoreboard) wyraźnie wskazuje, że wspólne prowadzenie badań przez biznes i naukę jest bardzo silnie skorelowane z wielkością eksportu usług intensywnie wykorzystujących wiedzę, czy liczbą zgłaszanych wniosków patentowych (patrz Rysunek 2).

NOWE ASPIRACJE POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW.

Czy istnieje polska firma, której decyzje menedżerskie, byłyby komentowane na całym świecie? Czy istnieje w naszym kraju przedsiębiorstwo, którego nowe produkty byłyby wyczekiwane na całym świecie przez przeciętnych konsumentów? Czy istnieje jakakolwiek polska marka komercyjna, która byłaby rozpoznawalna na wszystkich kontynentach?

Do niedawna odpowiedzi na te pytania brzmiałyby negatywnie. Żadna z największych polskich marek wg badania Millward Brown Brand²⁹ takich jak PKO BP, PZU czy Żywiec nie jest obecna na szeroką skalę na rynkach zagranicznych. Ta sytuacja jednak stopniowo się zmienia i być może już niedługo doczekamy się pierwszej polskiej, prawdziwie globalnej marki. Już dziś polskie marki takie jak np. Tymbark, Bella, Mokate czy PKN ORLEN, są rozpoznawalne pod wieloma szerokościami geograficznymi i znane szerokim rzeszom konsumentów. Dodatkowo, coraz więcej polskich firm zaczyna się umiędzynarodawiać. Dla przykładu, 60% przychodów PKN ORLEN pochodzi z zagranicy – jest to największy udział eksportu w przychodach pośród polskich top spółek. PKN ORLEN jest również spółką podejmującą największe inwestycje zagraniczne z pośród wszystkich polskich firm i jest oceniana jako najbardziej wartościowa marka w Polsce.

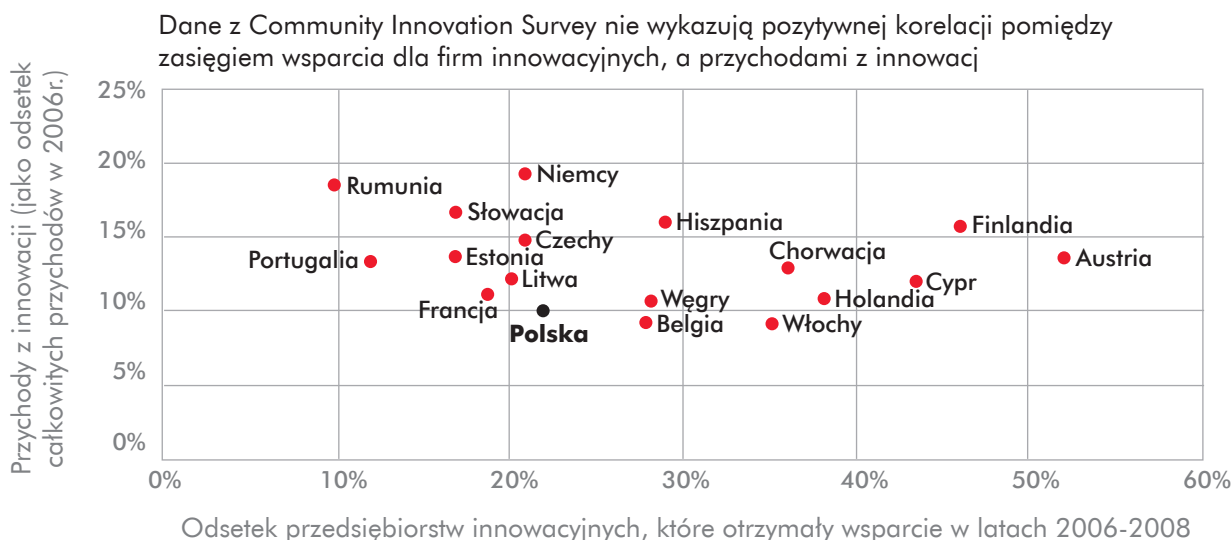
Za sprawą firmy CD Projekt RED i jej produktu: gry komputerowej „Wiedźmin”, znanej na całym świecie, jako „The Witcher” mamy prawdopodobnie pierwszego poważnego kandydata do znalezienia się w gronie kultowych marek globalnych. Druga edycja „Wiedźmina” szturmem podbiła rynki europejskie i północnoamerykańskie i według VGChartz – portalu monitorującego globalną sprzedaż gier komputerowych – jest 9. najlepiej sprzedającą się grą na komputery osobiste w kategorii RPG (role playing games) w historii, z ponad 560 tys sprzedanych egzemplarzy (dane na dzień 26 lipca)³⁰.

Kiedy CD Project RED ogłosiło 2 sierpnia 2011 r. decyzję o przesunięciu wydania edycji gry na konsolę XBox 360,

²⁹ Patrz np. www.spin-off.utp.edu.pl lub <http://www.nauka.gov.pl/finansowanie/fundusze-europejskie/program-operacyjny-innowacyjna-gospodarka/projekt-systemowy/praktyczna-komercjalizacja/>

³⁰ <http://www.vgchartz.com>

Rysunek 3. Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat



informacja ta lotem błyskawicy obiegła cały świat i była szeroko komentowana na forach internetowych od Kolumbii po Indie. Zapytanie w wyszukiwarce Google pt „The Wicher 2” zwraca 81 mln wyników a jego profil na Facebooku ma ponad 114 tys. Przyjaciół (na 3 sierpnia 2011 r.). Po raz pierwszy udało się polskiej firmie zelektryzować klientów na całym świecie innowacyjnym produktem.

W tej historii znamienne jest to, że właścicielom firmy i twórcom gry nie zabrakło odwagi, aby postawić sobie naprawdę ambitny cel wejścia na rynek globalny. To samo zresztą charakteryzuje wielu innych polskich nowych eksporterów jak np: Fakro, Selena, Solaris, TZMO czy Ingot. Liderzy tych firm nie boją się mówić o swoich przedsiębiorstwach jako o firmach globalnych, z międzynarodowymi ambicjami. Te globalne aspiracje łączą liderów najbardziej dynamicznych polskich firm, ale równocześnie istotnie wyróżniają ich na tle całej populacji polskich liderów biznesu. Wg. dorocznego badania „CEO Survey” przeprowadzonego przez PwC, polscy CEOs pięciokrotnie rzadziej niż pozostali objęci badaniem (badanie przeprowadzone zostało na próbie

1201 menedżerów w 71 krajach), upatrują szans rozwojowych dla swoich firm w ekspansji na rynki zagraniczne³¹. Powyższe przykłady potwierdzają, że niezbędnym składnikiem sukcesu każdej innowacyjnej firmy musi być wizjonerskie i odważne przywództwo, stawiające poprzeczkę zawsze wyżej niż konkurencja i nie obawiające się nowych wyzwań. Na przykład, z wyjątkiem TZMO, żadna z wyżej wymienionych firm nie istniała jeszcze 20 lat temu to dziś wszystkie prowadzą własne laboratoria i programy badawcze budując kapitał intelektualny swoich organizacji i uzyskując dzięki temu przewagę konkurencyjną. Wizjonerscy przywódcy potrafią również budować zaufanie wewnątrz firmy tak, aby potencjał kreatywnych pomysłów ze strony wszystkich pracowników mógł zostać wykorzystany.

W polskiej gospodarce jesteśmy świadkiem zmiany pokoleniowej. Po dwudziestu latach od początku przemian rynkowych do sterów firm dochodzi nowa generacja menedżerów – są to często osoby o międzynarodowych doświadczeniach, wyedukowanych według światowych standardów i patrzą-

31 „14. doroczne badanie CEO survey. Polska perspektywa - przemyślany wzrost”, PwC Polska, str. 11

cych na zagraniczną konkurencję bez kompleksów. Jest to dodatkowy, istotny czynnik, który będzie napędzał innowacyjność i konkurencyjność polskiej gospodarki.

PODSUMOWANIE. JAK NIE ZEJŚĆ Z KURSU NA INNOWACJĘ?

Na dziś statystyki dotyczące poszczególnych parametrów systemu innowacji nie pozostawiają złudzeń co do wciąż istniejącej luki innowacyjnej pomiędzy Polską i rozwiniętymi gospodarkami Europy Zachodniej i świata. Istnieją poważne przesłanki, aby z optymizmem patrzeć w przyszłość. Według danych NBP, w czerwcu 2011r. po raz pierwszy w historii wartość skumulowana polskich inwestycji bezpośrednich za granicą równa była skumulowanej rocznej wartości zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce (za okres lipiec 2010-czerwiec 2011). Polskie firmy co raz częściej nie tylko mają globalne aspiracje, ale również je realizują. Co za tym idzie otwierają się na silniejszą presję konkurencyjną, która sprzyja poszukiwaniu innowacji.

Przełom innowacyjny nie stanie się jednak rzeczywistością, o ile w nadchodzących latach nie wzmocnimy podstaw dla wzrostu poziomu innowacyjności polskiej nauki i gospodarki. Polityka innowacyjna w najbliższych latach, a w szczególności polityka zagospodarowania funduszy strukturalnych na rzecz innowacyjnej gospodarki, powinna budować na tych praktykach, które sprawdziły się w poprzedniej perspektywie finansowej. Takie elementy programu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) jak działania 1.4-4.1 (Wsparcie na prace badawcze i rozwojowe oraz wdrożenie wyników tych prac), działanie 3.1 (dotacja na inkubację oraz na inwestycję w nowo utworzone przedsiębiorstwo innowacyjne) powinny zostać utrzymane lub, na tyle na ile się da, jeszcze wzmocnione. Inne, których realizacja ujawniła sporo trudności jak 8.1, 8.2 (wsparcie dla e-biznesu) powinny zostać zmodyfikowane.

Warto też przyjrzeć się i zaadoptować na większą skalę dobre rozwiązania z sektora pozarządowego jak np. programy realizowane przez Fundację na Rzecz Nauki Polskiej nakierowane na polskich naukowców mieszkających za granicą (np. „Homing Plus” czy „Idee dla Polski”), czy też rozwiązania organizacyjne na rzecz komercjalizacji wiedzy wykorzystywane przez Wrocławskie Centrum

Badań EIT+. Ta ostatnia instytucja mająca z założenia łączyć świat nauki i biznesu do realizacji swoich projektów zatrudnia polskich naukowców, którzy odnieśli już sukcesy zarządzając badaniami za granicą i teraz mogą zaszcześcić swoje doświadczenia na naszym gruncie.

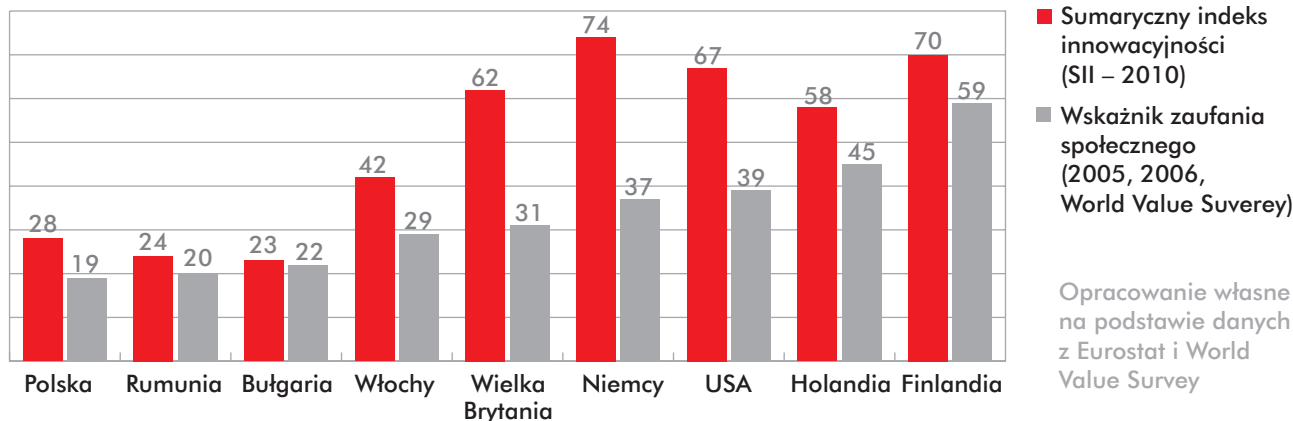
Warto jednak przy tym pamiętać, że w polityce innowacyjnej ilość nie przekłada się na jakość. Nie powinno się stawiać za wszelką cenę wyśrubowanych celów polegających na objęciu tą polityką jak największej liczby firm czy przedsięwzięć. Analiza programów wsparcia innowacji w innych krajach członkowskich nie potwierdza bowiem, aby rozszerzenie liczby firm objętych wsparciem proinnowacyjnym miało się przełożyć na istotnie lepsze ekonomiczne efekty innowacji (patrz wykres poniżej).

Innowacja była, jest i pozostanie przynajmniej w części swoich przejawów, zjawiskiem elitarnym. Dlatego instytucje działające na rzecz systemu innowacji powinny proaktywnie poszukiwać tych wyjątkowych firm, zwykle zarządzanych przez wyjątkowych liderów, którym warto pomóc szerzej rozwinąć skrzydła. Warto pomóc, bo publiczne pieniądze zainwestowane w tę pomoc, wrócą szybciej i zwielokrotnione do kasy państwa.

Nie oznacza to, rzecz jasna, że należy zrezygnować z szeroko oferowanego wsparcia na rzecz promowania pro-innowacyjnych postaw, szczególnie wśród kadry kierowniczej i właścicieli prywatnych firm, a także w instytucjach sektora publicznego. Powinno ono polegać głównie na konsekwentnym propagowaniu praktyk biznesowych służących budowaniu zaufania, zarówno w ujęciu wewnątrz organizacyjnym jak i pomiędzy różnymi organizacjami. Dlaczego, zaufanie jest tak istotne? Jest co najmniej parę powodów:

Po pierwsze innowacje procesowe, ważne z perspektywy podnoszenia produktywności, a zatem kluczowe dla konkurencyjności firm, pochodzą od szerokich rzesz pracowników, najczęściej pracujących o kilka szczebli w hierarchii organizacyjnej poniżej zarządu. Warunkiem niezbędnym dla zaistnienia tego typu innowacji jest poczucie zaufania wewnątrz organizacji. Zaufanie to przejawia się m.in. w pozostawianiu większej swobody i autonomii pracownikom, ufając że dobrze je spożytkują.

Rysunek 4. Innowacyjność i poziom wzajemnego zaufania idą w parze



Na przykład Google pozostawia swoim pracownikom do 20% czasu na realizację projektów własnego wyboru, niekoniecznie związanych z bieżącymi zadaniami. Wg. Erica Schmidta – dyrektora zarządzającego Google ok. 50% nowych (m.in. np. Google Earth Outreach, Google Talk, czy Google News) produktów tej firmy powstało w ten sposób³². Z kolei Damiana Delaplanque, Dyrektora Generalnego Grupy Adeo, do których należy sieć sklepów Leroy Merlin mówi: „To, co nas wyróżnia, to otwartość na swobodę myślenia oraz inicjatywę i samodzielność pracowników, którzy mogą zaproponować rozwiązania wykraczające poza standardowe metody działania. (...) Nie tylko wspieramy ich we wdrażaniu nowych rozwiązań, ale także dajemy im prawo do błędów.”³³ Warto jest więc promować takie praktyki zarządcze, które sprzyjają budowaniu zaufania, i jest to być może ważna rola dla takich instytucji jak PARP.

Drugim obszarem, w którym zaufanie jest krytycznie ważne jest tworzenie wiedzy (badania) oraz innowacyjnych rozwiązań (rozwój) na styku różnych organizacji czy środowisk. Wszędzie, gdzie mamy do czynienia z próbą wypracowywania jakiejś nowej wartości, jak choćby

w projektach B+R, pojawia się ryzyko, a także potencjalne korzyści. Bez wzajemnego zaufania wszystkich stron takich przedsięwzięć trudno jest dopracować się akceptowalnych zasad współpracy, przy rozsądnych kosztach transakcyjnych. Jak ktoś już powiedział, normy prawne są słabym substytutem norm społecznych, powinny być raczej ich uzupełnieniem. Nie musi tu chodzić wyłącznie o współpracę pomiędzy sektorem nauki i biznesu, ale również współpracę różnych partnerów w łańcuchach dostaw. Innowacje powstają obecnie w dialogu pomiędzy dostawcami i producentami w ramach tzw. współpracy pionowej (sektor motoryzacyjny – współpraca Toyoty z dostawcami według reguł tzw. Toyota Manufacturing System³⁴), czy wręcz pomiędzy konkurentami w ramach tzw. współpracy horyzontalnej (w sektorze chemicznym dobrym przykładem jest współpraca firm Dow i Cargill poprzez joint venture Dow-Cargill³⁵).

O tym, że naprawdę warto inwestować w budowanie zaufania pokazuje też poniższy wykres: innowacyjność i poziom zaufania idą ze sobą w parze – społeczeństwa, w których wzajemne relacje nacechowane są większym zaufaniem, charakteryzują się jednocześnie większą innowacyjnością.

32 Zarządzanie jutra” G.Hamel, B. Breen, Harvard Business School Press, str. 148. Obszerny opis historii Google oraz niezwykłej kultury organizacyjnej tej firmy można znaleźć w: Vise, D. A., Malseed, M. (2007). Google Story. Opowieść o firmie, która zmieniła świat. Wrocław, Wydawnictwo Dolnośląskie.

33 „Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm” Paweł Bochniarz, MariaZakrzewski. Raport Innowacyjność 2010, PARP, str. 91

34 „The Toyota product development system: integrating people, process, and technology” James M. Morgan, Jeffrey K. Liker, Productivity Press, str. 44

35 „Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies” Philipp Herzog, Gabler-Verlag 2010, str. 39



www.ornen.pl/konferencje