



Gospodarka | Strategia dla Polski

# O pułapkach wychodzenia z pułapki średniego dochodu

JERZY CIEŚLIK

Uzasadniony niepokój budzi to, czy uda się wykorzystać innowacje jako czynnik rozwoju polskiej gospodarki. Nasz kraj plasuje się bardzo nisko w międzynarodowych rankingach. Polskie przedsiębiorstwa niechętnie angażują się w prace badawczo-rozwojowe, mimo szerokiego wsparcia i preferencyjnego traktowania tej sfery w rozdysponowaniu niemałych przecież funduszy unijnych. Przedstawiciele nauki, politycy i media są wyjątkowo zgodni, że coś z tym trzeba zrobić, gdyż grozi nam wpadnięcie w tzw. pułapkę średniego dochodu.

Czy opór materii występuje po stronie biznesu? Takie opisanie sytuacji ewidentnie nie przystaje do realiów polskiej gospodarki. Przedsiębiorczość to dziedzina spektakularnego sukcesu 25 lat transformacji.

Jakkolwiek zdecydowana większość dwumilionowej rzeszy przedsiębiorców to podmioty bez pracowników lub kilkusobowe, mamy już kilkadziesiąt tysięcy większych firm reprezentujących przyzwoity poziom techniczno-organizacyjny i śmiało wychodzących na rynki międzynarodowe. Nasze przedsiębiorstwa lepiej poradziły sobie z ostatnim globalnym kryzysem, niż te pochodzące z bogatszych krajów UE (np. z Hiszpanii czy Portugalii) reprezentujące generalnie wyższy poziom innowacyjności.

## Pułapka na Polskę

W debacie na temat współczesnych wyzwań rozwojowych kraju powinniśmy wyjść poza obiegowe koncepcje i schematy, bo tylko wtedy będziemy mogli sformułować racjonalny program działania. Mowa tu przykładowo o tzw. pułapce średniego dochodu oraz alternatywie: tzw. dyfuzja kreatywna – dyfuzja naśladowcza, do których odwołuje się większość uczestników tej debaty.

Pojęcie pułapki średniego dochodu nie jest, niestety, precyzyjnie zdefiniowane. W największym skrócie, w przypadku krajów na niższym poziomie rozwoju, wraz z postępem industrializacji rosną koszty pracy. Kraje te tracą zdolność konkurencyjną w eksporcie wyrobów niskoprzetworzonych, a jednocześnie nie są jeszcze w stanie konkurować w dziedzinie wyrobów zaawansowanych technologicznie. W efekcie dynamika PKB spada.

Czy jednak pułapka ta dotyczy Polski? Opublikowane w 2013 r. przez National Bureau of Economic Research międzynarodowe badania porównawcze wykazały, że spowolnienie rozwoju, związane ze wspomnianą pułapką, występuje przy poziomie PKB na głowę 10–11 tys. dol., a następnie 15–16 tys. dol. Polska przekroczyła wyraźnie obydwa te progi.

Ponadto, trudno abstrahować od faktu, że nasz kraj należy do ścisłej światowej czołówki pod względem udziału kapitału zagranicznego w gospodarce. Jeśli posłużymy się syntetycznym wskaźnikiem obejmującym podstawowe parametry ekonomiczne, to okaże się, że w 2012 r. udział ten w przetwórstwie przemysłowym wynosił 47 proc. Firmy z kapitałem zagranicznym generują ponad 60 proc. polskiego

eksportu wyrobów przemysłowych. Filie koncernów zlokalizowane w Polsce muszą stosować nowoczesne technologie i rozwiązania organizacyjne, by zachować standardy jakościowe macierzystych korporacji.

Niewątpliwie polska gospodarka stoi przed wieloma wyzwaniami związanymi z przejściem do wyższego stadium rozwoju, opartego na wiedzy i innowacjach. Mają one jednak inny wymiar niż te opisane w modelu pułapki średniego dochodu.

## Falszywa alternatywa

Wśród polskich badaczy procesów innowacyjnych panuje zgoda, że krajowe przedsiębiorstwa nieźle opanowały imitowanie zagranicznych produktów, technologii i rozwiązań organizacyjnych. Ale możliwości rozwoju w ramach modelu opartego na tzw. dyfuzji naśladowczej stopniowo się wyczerpują.

Prof. Jerzy Hausner ze współpracownikami postuluje zatem, by przejść do stadium tzw. dyfuzji kreatywnej, czyli twórczo rozwijać importowane technologie. A z czasem wprowadzać na światowy rynek własne, oryginalne rozwiązania – nie incydentalnie, ale regularnie.

Powyższa alternatywa odzwierciedla

nowsze procesy i tendencje w światowej gospodarce, by wykorzystać je dla przyspieszenia rozwoju polskich firm.

Poniżej prezentujemy cztery kierunki działań oparte na tej filozofii.

Poprzednio wskazywaliśmy na przewagę strategii imitacyjnej z perspektywy sukcesu indywidualnych przedsiębiorstw. Tymczasem jest ona korzystna także dla gospodarki jako całości. Wykorzystanie innowacji jako czynnika rozwoju gospodarczego polega nie tylko na szerokim strumieniu nowych technologii, ale ich szybkim upowszechnieniu w skali całej gospodarki.

Sektor przedsiębiorstw jest bardzo zróżnicowany pod względem skali działania i poziomu innowacyjności. Chodzi o to, by sprawdzone technologie i rozwiązania organizacyjne kaskadowo spływały do najniższego segmentu, a więc małych, najczęściej rodzinnych firm.

Z polskiej perspektywy chodzi o upowszechnienie w niższym segmencie przedsiębiorczości nie tylko zagranicznych rozwiązań, ale także już stosowanych przez najbardziej zaawansowane polskie firmy. Blokada dalszego rozwoju 30-osobowej firmy może być brak systemu rachunkowości zarządczej, gdyż właściciel od początku działalności miał finanse firmy w głowie, a teraz

Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza. Powstał z inicjatywy WSK PZL-Rzeszów, przedsiębiorstwa kontrolowanego przez amerykańską korporację United Technologies, w której skład wchodzi światowej klasy producent silników lotniczych Pratt & Whitney. Obecnie w klastrze działa ponad 100 firm, większość to małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe.

A co z bardziej zaawansowanymi polskimi firmami, które dobrze opanowały sztukę imitacji zagranicznych rozwiązań? Cytowany wcześniej prof. O. Shenkar proponuje odmienną niż dyfuzja kreatywna strategię „inowacji”. W praktyce realizujące ją firmy tworzą wspólną platformę badawczo-rozwojową, na której równolegle rozpracowują cudze wynalazki oraz wdrażają własne technologie.

Rozpoznanie współczesnego rynku technologii, analiza przyczyn nieudanych wdrożeń, adaptacja i dostosowanie do lokalnych warunków – wszystko to wymaga zaawansowanej wiedzy i doświadczonej kadry, o poziomie kwalifikacji podobnym do tego, jaki posiadają specjaliści pracujący nad oryginalnymi wdrożeniami.

Warto więc zachować zdobyte umiejętności imitacyjne, także ze względu na rynek otwartych innowacji. Przewodząc w innowacjach globalne firmy działają w sposób bardziej elastyczny i gotowe są udostępniać „półprodukty” swojej działalności badawczej. To powoduje, że na światowym rynku technologii rośnie pula „wolnych” wynalazków, o nieodkrytym potencjale komercjalizacji.

## Globalizacja po naszymu

Obecnie działalnością eksportową w Polsce zajmuje się ok. 100 tys. podmiotów – wynika z szacunków GUS. Przygniatająca większość działa na niewielką skalę. Na drugim biegunie mamy średnie i duże filie korporacji międzynarodowych, dominujące w polskim handlu zagranicznym. Ale mamy też ok. 1500 średnich i dużych prywatnych firm krajowych o udziale eksportu w sprzedaży przekraczającym 50 proc. Znaczna część stoi przed wyzwaniem stworzenia sieci handlowej i produkcyjno-handlowej na wiodących rynkach, by nadać swej działalności prawdziwie globalny wymiar.

Autoritet w dziedzinie zarządzania prof. H. Simon przestrzega przed strategią budowania narodowych czempionów, które weszłyby do grupy największych korporacji na liście Fortune 500. Bardziej atrakcyjne dla krajów doganiających jest według niego zdobycie mocnej pozycji w światowej drugiej lidze, a więc wykreowanie dużej liczby zglobalizowanych średniaków (hidden champions), zagospodarowujących atrakcyjne nisze globalnego rynku. Obecnie Polska ma ich mniej niż 30, a dobrze, by było ich w najbliższych latach dziesięć razy więcej. Dla porównania: Niemcy mają ok. 1300 takich firm.

By wejść do światowej ligi „zglobalizowanych średniaków”, czołówka polskich firm musi dokonać ilościowego i jakościowego skoku, zarówno w wymiarze technologicznym, jak i organizacyjnym. ©

„By wejść do światowej ligi „zglobalizowanych średniaków”, czołówka polskich firm musi dokonać ilościowego i jakościowego skoku

pewien stereotyp rozpowszechniony nie tylko w Polsce, ale w całej kulturze zachodniej, że imitacja to coś gorszego niż własne oryginalne technologie. Tymczasem, jak przekonywająco udowodnia prof. O. Shenkar w wydanej w 2010 r. książce „Naśladowcy. Jak inteligentne firmy wykorzystują imitację, by zdobyć strategiczną przewagę”, z perspektywy przedsiębiorstwa strategia imitacyjna jest nie gorsza, a w wielu wypadkach lepsza niż strategia oparta na oryginalnych rozwiązaniach. Jeśli więc namawiamy polskich przedsiębiorców do budowania laboratoriów i angażowania się w kosztowne prace B+R, musimy mieć pewność, że nie przeczy to ich zdroworozsądkowej, biznesowej kalkulacji.

Alternatywa: dyfuzja kreatywna – dyfuzja naśladowcza ewidentnie nie pasuje do rzeczywistości w sektorze kontrolowanym przez kapitał zagraniczny. Tu decyzje podejmowane są w zagranicznych centralach i jeśli lokalna filia ma profil eksportowy, wdrażane są technologie stosowane w skali całej korporacji, a więc nowoczesne.

Jeśli zgodzimy się, że zarówno koncepcja „pułapki średniego dochodu”, jak i alternatywa: dyfuzja kreatywna – dyfuzja naśladowcza nie przystają do współczesnych realiów polskiej gospodarki, powstaje pytanie o kierunek myślenia i działań. Powinien się on opierać na dwóch filarach. Po pierwsze, zamiast koncentrować się na słabościach polskiego sektora przedsiębiorstw, wykorzystajmy nasze atuty, wspierając już ujawnione pozytywne tendencje. Po drugie, obserwujmy naj-

nie chce zmienić starych nawyków. Także brak klarownych procedur polityki kadrowej i zerwanie z tradycją zatrudniania pracowników po znajomości, najlepiej rodziny.

Wdrożenie tego typu zmian jest niezbędne, by móc poważnie myśleć o bardziej zaawansowanych działaniach innowacyjnych.

## Efekty rozpryskowe

Zaangażowanie firm z udziałem zagranicznym budzi gorące spory w krajach przyjmujących obcy kapitał, także w Polsce. W sferze polityki dotyczącej obecności zagranicznych inwestorów obserwujemy nowe tendencje. Podczas gdy wcześniej uwaga była skoncentrowana na ograniczaniu negatywnych, obecnie dąży się do wzmocnienia pozytywnych efektów zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Do takich należą tzw. efekty rozpryskowe, a więc niejako „darmowe” korzyści dla małych lokalnych firm wynikające z możliwości asymilacji nowoczesnych rozwiązań stosowanych przez filie zagranicznych koncernów. W przypadku bezpośrednich kontaktów biznesowych, organizacyjne i technologiczne podciąganie się jest zresztą warunkiem dla nawiązania korzystnej współpracy.

W Polsce ze względu na bardzo duże zaangażowanie kapitału zagranicznego efekty rozpryskowe ZIB są widoczne, a mogą być jeszcze większe. Mamy bardzo interesujące doświadczenia w tej dziedzinie, jak choćby utworzony w 2003 r. na Podkarpaciu klastr Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców