

Motto: Pytanie, co należy zmieniać?

Przed wszystkim warunki na takie, które umożliwiają zmiany.

PREAMBUŁA

„Prezentowana strategia stanowi fundament zdrowego wzrostu, opartego na generowanych wewnątrz kraju innowacjach, na wzroście produktywności i podnoszeniu jakości zasobów pracy. (...) Cel główny strategii to tworzenie warunków do wzrostu dochodów Polaków przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym. (...) Ze względu na swoją rolę i przypisane jej zadania Strategia stanowi instrument elastycznego zarządzania głównymi procesami rozwojowymi w kraju”.

Autor koncentruje się głównie w swoich uwagach na obszarach strategicznych, jakimi są *reindustrializacja oraz rozwój innowacyjnych firm.*

LISTA UWAG ROBOCZYCH

do Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) na dzień 30 wrzesień 2016

1. Propozycja określenia kierunku nieco innego uporządkowania treści i akcentów SOR.

Wspomniane w preambule zarządzanie gospodarką ma z natury rzeczy charakter strategiczny. Wykracza ono jednakże znacznie poza tradycyjne pojmowane zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Per analogiam rozpatrywać je można jako ciągle poszukiwanie sposobu dostosowania się gospodarki państwa do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych poprzez modyfikację celów i metod ich realizacji.

1.1. Równoważenie rozwoju gospodarki oraz przedsiębiorstw we wspólnych, skalowalnych perspektywach.

Postulat spójności i równoważenia rozwoju gospodarki jest mocno podkreślony w Strategii. Równoważenie to następuje pomiędzy szeregiem perspektyw / obszarów. **Istnieje szczególna grupa** perspektyw, pomiędzy którymi następuje / powinno następować równoważenie zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i w skali gospodarki państwa. W skali gospodarki to **finanse państwa** (gospodarcze wyniki finansowe na poziomie państwa, obejmujące dochody Polaków), **produkty firm** (postrzegane jako propozycja wartości dla klienta krajowego i globalnego), **procesy wewnętrzne gospodarki** (postrzegane w kontekście tworzenia i utrwalania wartości dla klienta krajowego i globalnego: w strategii podkreślone są głównie i wszechstronnie procesy wsparcia przedsiębiorstw, praktycznie brak jest wniknięcia w procesy wewnętrzne firm) oraz **aktywa niematerialne** (kapitał ludzki, informacyjny oraz organizacyjny jako źródła tworzenia wartości dla procesów wewnętrznych). Ta wyróżniona grupa perspektyw jest w Strategii widoczna wyraźnie.

1.1.1. *Olbrzymią zaletą takiego ujęcia jest jego **skalowalność w dół do poziomu przedsiębiorstw**, gdzie podobne podejście, oparte na **mapie strategii Kaplana i Nortona** jest dobrze znane i powszechnie stosowane w Polsce i na świecie. Równoważone są tu perspektywy **finansów firmy, produktu** okiem klienta, **procesów wewnętrznych** oraz **aktywów niematerialnych**.*

Wspomniana skalowalność dałoby nie do przecenienia efekt spójności metodologicznej i przejrzystości.

Dodatkowo, podejście takie umożliwia i ułatwia wybór z morza mierników tych najważniejszych i odpowiednie powiązanie ich pomiędzy sobą.

1.1.2. *Podkreślenie w modelu zarządzania gospodarką państwa **wyróżniającego umocowania klienta krajowego** wobec globalnego jest o tyle ważne, że definicja gospodarki jako „systemu gospodarstw domowych, rolnych, przedsiębiorstw, instytucji publicznych i prywatnych zapewniającego zaspokojenie potrzeb określonej populacji” czyni z obywatela państwa głównego, systemowego beneficjenta (por. cel główny Strategii) w odróżnieniu od modelu zarządzania przedsiębiorstwem.*

- 1.2. **Określenie niefinansowych mierników dokonań planowanych zmian w gospodarce.** „Elastyczne zarządzanie głównymi procesami rozwojowymi w kraju”, rozszerzone pojęciowo zważywszy ust. 1.1 o zarządzanie finansami gospodarki państwa, produktami okiem klienta oraz aktywami niematerialnymi gospodarki, prowadzić można i najpewniej należy na bazie mierników dokonań nie tylko finansowych, jak jest obecnie w SOR, lecz także **niefinansowych**. Pokazanie tą drogą mechanizmu przechodzenia od strategii poprzez mierniki do działań kluczowych np. w oparciu o **diagram Bauera** byłoby jak się wydaje niezwykle wartościowym osiągnięciem Strategii w kontekście jej sterowalnego, efektywnego wprowadzania w życie.
2. **Brak w SOR słownika najważniejszych, stosowanych pojęć.** Stosowane szeregu niezdefiniowanych pojęć w SOR wprowadza pewne zamieszanie i niejednoznaczności. Dotyczy to takich pojęć jak np. innowacyjność, produktywność, technika, technologia. Przykładowo, na str. 18-19 w rozdziale „Prognozy rozwojowe Polski do 2030 roku” podane wartości liczbowe dotyczące (niesprecyzowanej pojęciowo) produktywności odpowiadają jak się wydaje wartościom PKB.
3. **Nadużywanie pojęcia „technologia” (użyte 163 razy), połączone z niekontrolowanym mieszanym tego pojęcia z „techniką” (użyte 17 razy).** Jakkolwiek amerykańskim „technologia” (od „technology”) wypiera sukcesywnie z polskiej przestrzeni językowej bardziej właściwe określenie „technika”, to efekt znaczeniowy takiego wypierania jest zdecydowanie niekorzystny – *poprzez pomieszczenie pojęć wprowadza w błąd szczególnie ludzi, używających na co dzień języka stosowanego tradycyjnie w przemyśle, dla których „technologia” (technique) to coś zupełnie innego niż „technika” (technology), por. http://www.uci.qgh.edu.pl/bip/63/11_63.htm*
4. **Miarą reindustrializacji nie jest jedynie wzrost sprzedanych produktów firm sekcji C PKD – przetwórstwa przemysłowego.** To w szczególności także projektowanie inżynierskie, budowlane i urbanistyczne (dział 71), badania naukowe i prace rozwojowe (dział 72) oraz projektowanie wzornictwa i przemysłowe (dział 74), a także wynajem i dzierżawa urządzeń technicznych (dział 77). Działalności te są najczęściej elementem łańcucha wartości, dostarczanych na rynek. Podsumowując - mówiąc o reindustrializacji, obok firm produkcyjnych należy pamiętać także o firmach projektowych i wzorniczych a także wdrożeniowych, konsultingowych i szkoleniowych. Dodatkowo, poprzez noworozwijany model biznesowy „produkt jako usługa” (**PaaS**), klienci korzystają z produktów poprzez leasing lub dzierżawę, płacąc za ich używanie - alternatywnie u do konwencjonalnego podejścia buy-to-own (kup na własność).
5. **Brak wyodrębnionego wnिकięcia w strukturę pojęciową i przedmiotową innowacji** (głównie na bazie Oslo Manual, jako obowiązującej w OECD wykładni) ze wskazaniem, na jakich rodzajach i obszarach innowacji zależy nam najbardziej w gospodarce polskiej obecnie i w przyszłości. Przykładowo, tak popularne np. innowacje pozyskiwane z zewnątrz („mainly developed by other enterprises or institutions”) materializowane przez zakup zagranicznych licencji, są bezwzględnie korzystne jedynie z punktu widzenia rozwiniętych krajów UE sprzedających takie rozwiązania, z naszego niekoniecznie. Odnośnie innowacji uznanych za [szczególnie] potrzebne, przydałoby się też bardziej klarowne wskazanie i argumentacja, jaki rodzaj potrzebnych nam innowacji jest i będzie w określony sposób wspierany finansowo przez państwo, a jaki nie i dlaczego, a tym samym powinien być przez firmy rozwijany samodzielnie, na swój koszt. Obecnie np. **PARP nie wspiera z zasady innowacji dla firm (“new to the firm”) jako takich**, a jeśli już wspiera, to jako niezbywalnego, służebnego uzupełnienia określonej będącej przedmiotem wniosku innowacji technologicznej, co skutkuje macoszym traktowaniem innowacji organizacyjnych oraz marketingowych jako takich. Warto tu podkreślić, że innowacje organizacyjne to naturalne źródło trwałej konkurencyjności (sustaining competitiveness), produktowe zaś już niekoniecznie. **Jedynie raz mówi się w SOR o innowacjach organizacyjnych** [s.40]. *„Rozwój innowacyjnych firm – oznacza zwiększanie stopnia zaawansowania technologicznego produktów, stymulowanie powstawania nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych na bazie własnych zasobów przedsiębiorstw”.* **Brak w ogóle pojęcia innowacji marketingowych**, coraz ważniejszych z punktu widzenia globalnej konkurencyjności (por. sukces Apple w obszarze smartfonów) i wspierania / rekomendowania określonych, nowoczesnych marketing mix’ów.

6. **Innowacje technologiczne (głównie produktowe) w retoryce SOR traktowane są (odrobinę apriorycznie) jako jedyna praktycznie siła sprawcza rozwoju** i zadanie dla polskich firm przemysłowych. Tylko raz wymienione są **innowacje organizacyjne** [s.40], ani razu nie są wymienione **innowacje marketingowe**.

Innowacyjność tworzona ze strony producenta nie zawsze stanowi wartość wspólną dla producenta i klienta / konsumenta. Jest ona w znacznej części elementem współczesnego paradygmatu rynkowego: sama z siebie często nie jest klientowi obiektywnie potrzebna, będąc jedynie narzędziem stymulującym popyt i to niejednokrotnie ze szkodą dla portfela klienta, wymuszając przy tym subiektywnie (chęć nową, ciekawszą rzecz) lub obiektywnie (posiadana rzecz zepsuła mi się zaraz po gwarancji) skrócenie cyklu życia posiadanych dotąd przez klienta produktów i/lub zwiększając poprzez mechanizmy aftermarketu koszt cyklu życia w fazie eksploatacji i zarazem zysk producenta produktu na jednostkę czasu.

7. **W SOR położony jest jak się wydaje nadmierny nacisk na innowacyjność, tkwiącą jakoby jedynie we wzroście złożoności i komplikacji produktów i technologii:** „Rozwój innowacyjnych firm – oznacza zwiększanie stopnia zaawansowania technologicznego produktów...” [s.40]. W istocie, zgodnie z klasyfikacją OECD, to raczej konkurencyjność technologiczna, a nie innowacyjność uwarunkowana jest stopniem rozwoju (zaawansowania) technologii. Komplikacje technologiczne to paradoksalnie droga najprostsza: komplikowanie wiedzy jest z zasady łatwiejsze, niż jej synteza. Najcenniejsze często innowacje mają źródło w upraszczaniu na bazie syntezy produktów i ich funkcji, procesów oraz technologii.
8. **Szczególnie w Polsce, w odróżnieniu od krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, jest wiele potrzebnych zmian do zrobienia które nie są innowacyjne w sensie kwalifikującym się obecnie do wsparcia przez państwo. Są to przede wszystkim innowacje w skali firm, nie wkraczające bezpośrednio via produkt na rynek.**
9. Co ważne, **innowacje organizacyjne w firmach są bardzo często warunkiem koniecznym systemowego, powtarzalnego wyzwalania w nich innowacji technologicznych** (produktowych i procesowych).
- 9.1. **W firmach, wywodzących się historycznie i/lub kadrowo z przedsiębiorstw PRL / postPRL praktyki zarządcze bywają do tej pory na wręcz zatrważająco niskim poziomie – selekcja negatywna kadry, brak zarządzania wiedzą, autorytaryzm są tam obserwowaną codziennością. Autorowi znane są planowane obecnie projekty pilotażowe, budowane na bazie takich firm.**
- 9.2. **Dlatego też do rozważenia byłby wniosek, aby warunkiem koniecznym otrzymania dofinansowania na innowacje technologiczne w takich firmach powinno być zaliczenie zobiektywizowanego testu / audytu systemu zarządczego.**
10. **Niepełne zdiagnozowanie pułapki średniego produktu (PŚP)** [s. 15]. Jest ”Zbyt wiele polskich firm opiera swoją konkurencyjność na dostarczaniu nieskomplikowanych produktów po najniższej możliwej cenie. Jest to najczęściej skutek funkcjonowania w otoczeniu gospodarczym kształtowanym przez prymat najniższej ceny (np. przetargi publiczne), a nie kryteria jakości usługi lub produktu, wiarygodności kontrahenta, czy stosowane standardy warunków pracowniczych. Powszechne stosowanie kryterium najniższej ceny ogranicza wzrost innowacyjności polskiej gospodarki, powstawanie wysoko płatnych miejsc pracy i konkurowanie na bazie kompetencji oraz unikalnych umiejętności pracowników. Polska ma niewiele czempionów gospodarczych i niewiele ma-łych lub średnich przedsiębiorstw ma możliwość wprowadzenia innowacji na rynek.” *Dodatkowo, praktyczny brak jak dotąd stosowania kryterium LCC/TCO (Life Cycle Cost / Total Cost of Ownership) wyboru produktów i dostawców; pułapka zawiera w sobie także za długi TTM (Time To Market) - czas wprowadzenia produktu na rynek; poza wskazanymi, zbyt niskimi nakładami B+R+I pułapka wynika także z braku przygotowania polskich firm do systemowej konsumpcji / adopcji takich nakładów – przestarzałe i nieadekwatne modele i procesy biznesowe (zarządcze, operacyjne i pomocnicze) – brak zarządzania wiedzą, pozytywnej selekcji kadry. Nieostrzeżone czynniki tkwią w obszarze przedsiębiorstwa, traktowanego przez SOR jako „czarna skrzynka”.*

11. **Generalnie, brak jest w SOR wniknięcia do sfery wewnętrznej przedsiębiorstw / firm projektowo-produkcyjnych pod kątem / poprzez perspektywy budowy przez nie wartości, szczególnie drogą innowacji.** Obecnie firmy traktowane są w SOR wg modelu „czarnej skrzynki” zgodnie z hasłem „przedsiębiorca sam wie najlepiej, czego potrzebuje”. Niestety, **samodzielne wyrwanie się z paradygmatu (a nawet dostrzeżenie sensu takiej zmiany) jest z definicji niemożliwe** przez podmiot, tkwiący w danym paradygmacie - przedsiębiorca z zasady nie chce / nie jest w stanie wyrwać się z nieefektywnego paradygmatu zarządczego w którym tkwi. Potrafił to tylko Baron Munchausen....

10.1. W efekcie nowego, prześwietlającego spojrzenia na firmy, określić wypadałoby:

10.1.1. najważniejsze potrzeby zmian **wewnątrz polskich firm** w kontekście możliwości odniesienia sukcesu SOR - **a nie jedynie w ich otoczeniu, jak jest dotąd,**

10.1.2. program wsparcia dla takich zmian (UWAGA: PARP nie wspiera innowacji w skali firm (new to the firm) lecz jedynie dla rynku (new to the market) i świata (new to the world) – por. typologia z Oslo Manual).

11. **Wadliwy jest obecny system akredytacji CI/OI.** Zdecydowanie potrzebna jest jak się wydaje dość **radykałna zmiana odziedziczonego po przodkach, nieinnowacyjnego systemu akredytacji Ośrodków Innowacji** – firm świadczących usługi proinnowacyjne dla firm przemysłowych, m.in. poprzez **nową, aktywną, podmiotową ich ocenę merytoryczną.** Obecny system akredytacji de facto nie ocenia od strony merytorycznej innowacyjności takich firm petryfikując stare, w dużym stopniu niesprawdzające się rozwiązania i blokując nowe, proinnowacyjne firmy, zespoły oraz samodzielnych specjalistów.

Taka nowa akredytacja mogłaby bazować na:

- 11.1. nowo zbudowanym z poręki Ministerstwa systemie proinnowacyjnych, obszarowych weryfikacji kompetencji ubiegających się o autoryzację firm (z podziałem na poszczególne perspektywy budowy wartości, rodzaje innowacji oraz branże), zawierającym szczegółowe listy podtematów / zadań / problemów jako podstawy weryfikacji wiedzy i kompetencji kandydatów na OI
- 11.2. organizowaniu kursów doskonalących dla kandydatów na OI
- 11.3. Przyjęcie zasady, że OI może powstać „tu i teraz”, o ile:
- 11.3.1. zda test / egzamin akredytacyjny (kryterium bezwzględne) – przynajmniej jedna osoba w OI
- 11.3.2. zaliczy rozmowę kwalifikacyjną z ekspertami reprezentującymi MG/PARP (kryterium uznaniowe)
- 11.3.3. wykaże się dorobkiem praktycznym w obszarze akredytacji (kryterium uznaniowe)
- 11.4. Akredytacja powinna od strony merytorycznej jasno określać obszar, w którym została udzielona.
- 11.5. Promowany byłby nabór w pierwszym rzędzie na OI w obszarach, uznanych przez Ministerstwo za priorytetowe dla SOR.

Ww. zmiany byłyby elementem zmiany większej, obejmującej generalnie zbudowanie po stronie Ministerstwa odpowiednich kompetencji, umożliwiających merytoryczne wniknięcie, ocenę i sugerowanie zmian wewnątrz przedsiębiorstw. Jak się wydaje b. pomogłoby to głębszej penetracji poznawczej całości systemu gospodarki z firmami przemysłowymi włącznie, postrzeganymi jako twory transparentne a nie czarne skrzynki.

12. **Zwiększenie roli procesów, opartych na cyklu życia produktu w strukturze propagowanych zmian rozwojowych w przemyśle,** podążających w kierunku Industry 4.0. Obecnie jest to zasadniczo jedynie LCA (Life Cycle Assessment) w kontekście śladu środowiskowego produktu. Brak jest uwzględnienia i podkreślenia roli LCC (Life Cycle Cost/Costing) oraz procesów zarządczych PLM (Product Lifecycle Management) a także docelowo następcy PLM jakim jest PIP (Product Innovation Platform) jako fundamentu Industry 4.0.

Wdrażanie i wspomaganie w firmach innowacji zarządczych opartych na PLM/PIP obejmujących obszar od inżynierskiego projektowania produktu nasycanego technologiami ICT, poprzez jego wirtualne prototypowanie, dostawę, eksploatację / serwis oraz wycofanie / utylizację jest warunkiem znacznie łatwiejszej, przyszłościowej adopcji rozwiązań klasy Industry 4.0.

13. **Wypromowanie rynkowych dostaw na bazie kryterium LCC (kosztu cyklu życia produktu) w trybie ZP** (zamówień publicznych), zaczynając od rekomendacji i wsparcia dla przedsiębiorstw skarbu państwa.

Low price vs low cost: Odbudowa polskiego przemysłu wymaga planowania i realizacji w perspektywie dłuższej niż doraźnej. Dotyczy to działań w skali państwa jak i przedsiębiorców, zarówno w roli kupującego jak i sprzedającego. Stąd m.in. w wyborze dostawców (por. PZP) potrzeba przechodzenia od preferowania ofert najkorzystniejszych kosztowo doraźnie (tj. wg najniższej ceny – low price) do najkorzystniejszych kosztowo w perspektywie średnio- i długookresowej (tj. wg kosztów cyklu życia produktu – low cost). Rynek ZP to ca 150 mld zł rocznie. Przejście z zapytań o cenę do zapytań o koszt cyklu życia produktu (LCC) a generalnie także w sposób realny do innych kryteriów pozacenowych, przyczyniłoby się w skali średnio- i długookresowej do znacząco bardziej produktywnego wykorzystania tych kwot oraz wzrostu jakości i innowacyjności produktów.

W efekcie uzyskamy:

- lepsze wykorzystanie puli zamówień publicznych
- poprawa efektywności funkcjonowania gospodarki
- zmniejszenie kosztów przedsiębiorstw
- lepsze planowanie wykorzystania zasobów
- wzrost innowacyjności firm projektowo -produkcyjnych
- poprawa konkurencyjności na rynku globalnym
- zmniejszenie podatności na korupcję przy wyborze dostawców, dzięki czemu następuje poprawa:
 - jakości umów kupna /sprzedaży / dzierżawy
 - efektywności w dochodzeniu uzasadnionych praw i roszczeń stron.

14. **Pamiętając o obszarze gospodarki krajowej, scalającym producentów i konsumentów w ramach określonej populacji, zwiększenie akcentów w kierunku zintegrowanej, systemowej optyki prorozwojowej producent – konsument (win-win) na bazie cyklu życia produktu oraz stosowania kryterium LCC w kontekście wspólnych korzyści producenta oraz klienta / konsumenta.** *Należy zaznaczyć, że to polityka odmienna i szersza, niż tradycyjnie stosowana przez przedsiębiorstwa produkcyjne.*

15. **Generalnie, wprowadzanie proinnowacyjnych, systemowych zmian od spółek skarbu państwa** począwszy, w tym innowacji organizacyjnych, połączonych z ich audytem.

16. **Industry 4.0 i wsparcie dla niego podnoszone jest jedynie w kontekście Internetu rzeczy, chmury oraz Big Data,** bez podkreślenia roli biznesowych aspektów cyklu życia produktu jak PaaS (Product as a Service), next-shoring, a także szerszej systemów cyber-fizycznych oraz integracji pionowej i poziomej na bazie cyklu życia produktu.

17. **Stworzenie wsparcia w systemie KIS dla projektowania inżynierskiego – projektowania produktów (wyrobów i usług).** W obrębie KIS 19 - Inteligentne technologie kreatywne (ITK) uwzględnione jest jedynie wzornictwo / projektowanie wzornicze. **Faza projektowania inżynierskiego kreuje większość pożądanых cech produktu (dla B2B ok 90% cech, a sam rynek zamówień publicznych jest wart ca 150 mld zł rocznie); dla B2C udział wzornictwa jest większy.**

17.1. Proponuje się rozważanie zmiany nazwy i obszaru KIS 19:

w miejsce „Inteligentne technologie kreatywne - wzornictwo (projektowanie wzornicze i narzędzia wspierające wzorniczy proces projektowy)” proponuje się „Inteligentne technologie kreatywne oraz inżynierskie (projektowanie wzornicze oraz inżynierskie wraz z narzędziami cyfrowymi, wspierającymi procesy projektowe)”.

Inżynierowie to jeden z głównych (niestety, obecnie przede wszystkim eksportowych) proinnowacyjnych i trudno odnawialnych naszych zasobów, por. np. wywiad z Jeffrey'em R. Immeltem, prezesem zarządu General Electric, <http://wpolityce.pl/gospodarka/300159-szef-jednej-z-najwiekszych-firm-na-swiecie-w-rozmowie-z-wsieci-jesli-chodzi-o-o-inwestowanie-w-polsce-to-nie-znajduje-dzis-niczego-co-by-mnie-szczegolnie-martwilo>, który wyraźnie wskazuje ten polski potencjał jako wiodący i konkurencyjny globalnie.

18. **Zbyt słabe jak się wydaje podkreślenie roli i wsparcia dla globalnej ochrony własności intelektualnej w formule ICT.** Brak odniesienia się i ew. systemowego powrotu do

patentowania tymczasowego (provisional), niedostępnego obecnie w Polsce, b. taniego, odbarczonego z kosztownej fazy poszukiwań. Bez systemowego wsparcia dla patentowania w Polsce, nasza konkurencyjność globalna maleć będzie coraz szybciej, m.in. wskutek stosowania przez koncerny globalne praktyk **patentowania blokującego**.

19. **Włączenie do pomocy przy realizacji Planu organizacji zrzeszających firmy** – istniejących i/lub nowo wykreowanych, z uwzględnieniem potrzeby oceny postaw i kompetencji kadr zarządczych tych ciał w kontekście wskazanych przez SOR potrzeb gospodarczych państwa.
20. **Generalnie, zadbanie o systemową legitymizację SOR jako warunku sukcesu jego wdrożenia**, poprzez uzyskanie jawnych rekomendacji od wybranych, możliwie reprezentatywnych interesariuszy – firm z grup mikro, małych i średnich (z dużymi raczej nie będzie problemu) [to jest jak widzę robione, przyp. JP]

Jan Parczewski
Partnerzy Zmiany w Przemysle
<http://partnerzymiany.pl>