



źródło: na licencji creative commons 2.0

## W poszukiwaniu innowacji

Przedsiębiorstwa oraz gospodarki prawie wszystkich krajów świata poszukują innowacji w celu zwiększenia swojej konkurencyjności. Jednak pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań nie jest procesem ani prostym, ani tym bardziej tanim. Jakie modele poszukiwania nowych rozwiązań i strategii sprawdzają się w dzisiejszej globalnej gospodarce?

### MAKSYMILIAN PAWŁOWSKI

**P**rzsiębiorstwa w wyniku globalizacji i możliwości wolnego przepływu towarów i kapitału mniej więcej trzy dekady temu rozpoczęły proces podziału geograficznego swojej działalności operacyjnej ze szczególnym podziałem na produkcję oraz działalność badawczo-rozwojową. W wyniku istnienia kosztów komparatywnych często produkcja i działalność badawczo-rozwojowa zlokalizowana jest w różnych krajach, czasami i kontynentach. W Europie, Stanach Zjednoczonych, Japonii oraz

na innych rynkach wysoko rozwiniętych zlokalizowane są centra badań, podczas gdy w rozwijających się krajach azjatyckich, szczególnie w Chinach, Malesji czy Wietnamie – centra produkcyjne. Jednak w ostatniej dekadzie na mapie ekonomicznej zaczęła się prawdziwa rewolucja. Europa i Stany Zjednoczone zaczynają tracić swoją monopolistyczną pozycję na rzecz Korei Południowej, Tajwanu, Indii czy rzadko wymienianego Izraela z jego niezwykle zaawansowanym przemysłem informatyczno-zbrojeniowym.

Niewątpliwie przyczyną sukcesu w zakresie innowacji w skali gospodarek należy upatrywać w polityce prowadzonej przez te państwa, w tym w wysokich nakładach na badania oraz wysokim poziomie zachęty dla naukowców i instytutów badawczych do poszukiwania i dzielenia się zdobyciami nauki z przemysłem. Ciekawe podejście do wdrażania nowych technologii pokazują w ostatnich latach Chiny. Ponieważ gospodarka chińska nie należy jeszcze do najbardziej innowacyjnych, musi bazować na technologiach zagranicznych, nie zawsze pierwszej „świeżości”. W związku z posiadaniem znaczących zasobów kapitałowych przy jednocześnie relatywnie niewielkiej sile nabywczej krajowych konsumentów (dochód PKB na mieszkańca według parytetu siły nabywczej wynosi ok. 6 000 dolarów, ale jego dystrybucja jest bardzo nierównomierna) konieczne jest znalezienie odpowiedniego balansu pomiędzy ceną a nowoczesnością produkcji. Zbyt zaawansowana technologicznie, a tym samym droga produkcja nie znajdzie zbytu na lokalnym rynku, który poszukuje towarów i usług w cenach odpowiadających realiom chińskich zarobków. Jednym z przykładów takiego outsourcingu technologicznego jest transakcja kupna starej linii produkcyjnej (funkcjonującej od ponad 13 lat linii modelu 95) od szwedzkiego producenta samochodów SAAB, który przeżywał na początku 2010 roku bardzo duże problemy finansowe.

Zakup starszych technologii jest znakomitym punktem wyjścia do tworzenia własnych rozwiązań i technologii, czego dowodzi przykład Korei Południowej i koncernu Hyundai – dzisiaj jednego z największych (4. pozycja na świecie pod względem liczby wyprodukowanych samochodów) producentów samochodów na świecie, rozpoczynającego przygodę z motoryzacją od modernizowania samochodów produkcji japońskiej oraz amerykańskiej. Dzisiaj Hyundai samodzielnie tworzy technologie, które są na równorzędnej pozycji pod względem zaawansowania i jakości w stosunku do innych czołowych marek motoryzacyjnych.

Poszukiwanie innowacji przez przedsiębiorstwa może być realizowane poprzez zakup zewnętrznych technologii, jeśli brak jest wewnętrznych sił lub możliwości, czego przykłady zostały wcześniej przytoczone, lub poprzez tworzenie własnych rozwiązań bazujących na zasobach wewnętrznych. Wyzwaniem jest jednak takie zorganizowanie zasobów, szczególnie ludzkich, aby proces poszukiwania był efektywny i przynosił spodziewane rezultaty, szczególnie w aspekcie komercyjnym. Przedsiębiorstw, które posiadają akcjonariuszy, nie stać na to, aby

### Europa i Stany Zjednoczone zaczynają tracić swoją monopolistyczną pozycję na tworzenie innowacji na rzecz Korei Południowej, Tajwanu, Indii czy rzadko wymienianego Izraela

tworzyć rozwiązania stanowiące „sztukę dla sztuki”. Każdy wydatek musi mieć swoje racjonalne uzasadnienie z jasną możliwością komercyjnego wdrożenia wyniku, na którego stworzenie został poniesiony. Sporą tradycję w tym zakresie, uwarunkowaną kulturowo, posiadają Japonia oraz pragmatyczna Skandynawia. Tworzenie specjalizowanych, interdyscyplinarnych zespołów zwanych kołami innowacji oraz odpowiednich warunków i narzędzi wewnętrznych, a także wzmacnianie kultury korporacyjnej w tym zakresie, sprzyja procesom kreacji. Również koncerny, takie jak Microsoft lub Google, znane są z daleko posuniętej determinacji w poszukiwaniu nowych pomysłów, tworząc w tym celu nawet specjalne rozwiązania architektoniczno-organizacyjne np. dedykowane obszary socjalne, gdzie pracownicy mają zapewnione warunki sprzyjające wolnemu krążeniu myśli.

Firmy starają się wykorzystywać swoją globalną strukturę i rzesze pracowników, aby usprawniać procesy operacyjne jak najbliżej miejsca, w którym one przebiegają. I tak jedna z największych sieci hotelarskich świata Accor zachęca pracowników, aby zgłaszali nie tylko projekty racjonalizatorskie w ramach istniejących procesów, ale również w zakresie nowych usług i rozwiązań oferowanych klientom na całym świecie. W procesie tworzenia wewnętrznych pomysłów i rozwiązania nie należy zapominać o sprawnej komunikacji i przepływie informacji w firmie. O ile sfera technologiczna nie jest dzisiaj większym problemem, o tyle wyzwaniem, szczególnie w polskiej rzeczywistości, pozostaje kultura wewnętrzna przedsiębiorstw sprzyjająca indywidualizmowi i blokowaniu kreatywności. Nie pomaga również tradycja niechęć ludzi do zmian oraz brak sformalizowanych rozwiązań motywujących do zwiększonego wysiłku kreatywnego.

Wydaje się, że Polska jako gospodarka nie znalazła jeszcze swojego modelu poszukiwania innowacji. Brak konkurencyjnych technologii połączony z relatywnie niewielkimi zasobami kapitałowymi przedsiębiorstw powoduje, że nie ma możliwości powielenia modelu azjatyckiego. Względna słabość organizacyjno-finansowa ośrodków naukowych powoduje, że trudno również wybrać drogę, którą przyjęły kraje Europy Zachodniej, jak np. Francja czy Szwecja. 20 lat po urynkowaniu polskiej gospodarki należy sobie zadać pytanie o to, czy dotychczas przyjęty niejasny model rozwoju zapewni nam tak modny w ostatnim czasie zrównoważony, długoterminowy rozwój gospodarczy, w małej mierze bazujący na popycie wewnętrznym i korzystaniu z relatywnie niskich nadal kosztów siły roboczej w Polsce. □

**Polska jako gospodarka nie znalazła jeszcze swojego modelu poszukiwania innowacji**