



Document Solutions

[Czy wiesz, że z Kyocera ten artykuł możesz wydrukować do 5 razy taniej? Już od 33 zł/m-c! Więcej...](#)

Publicystyka

## Brakuje historii polskiego sukcesu

Danuta Walewska 25-05-2014, ostatnia aktualizacja 25-05-2014 23:59



Piotr Moncarz  
źródło: Archiwum

**Wysyłanie ludzi z samym pomysłem do Doliny Krzemowej, bo ktoś ich tam odkryje, to szczyt naiwności. Dostaną jakiś „grancik”, za ten „grancik” polecą, zobaczą i wrócą. Ale zamiast napompować się energią, wrócą sfrustrowani – mówi Danucie Walewskiej prezes Polsko-Amerykańskiej Rady Współpracy**

### **Dlaczego w rankingach konkurencyjności i innowacyjności Polska jest na szarym końcu?**

Zacznijmy od tego, że Polacy są kreatywni. Potrafią twórczo działać w trudnych sytuacjach wymagających szybkiego rozwiązania. Ale są fatalni we wdrażaniu projektów i doprowadzaniu ich do końca. Tymczasem w gospodarce rynkowej liczy się efekt końcowy, czy konsument dostanie do ręki to, co jest mu potrzebne i będzie skłonny za to zapłacić czy nie. Konsumenta nie obchodzą etapy pośrednie. Dla polskich firm szansą jest program „Poland Go Global!” Dlatego, że jak najwięcej z nich musi wyjść na zewnątrz i zetrzeć się z firmami już funkcjonującymi za granicą, aby się od nich uczyć. Trzeba znaleźć tam partnerów. Jeśli ma to być produkt rozprowadzany przez Dolinę Krzemową, to trzeba zacząć choćby od „kanciapy”, ale takiej, która nie ma w nazwie „szcz”, „ż”, czy „ś”, lecz brzmi amerykańsko. Prezes musi mówić biegle po angielsku, a cały zespół marketingowo-piarowski musi być miejscowy. Zarząd musi działać na miejscu, choć cała myśl twórcza będzie się rozwijała w Polsce. Natomiast „opakowanie”, dostosowane do rynku globalnego, musi powstać na scenie światowej. Nie ma mowy o tym, żeby zarządzać z doskoku, nie mówiąc o tym, by wykorzystywać w tym celu turystykę handlową opłacaną środkami z Unii Europejskiej.

### **Dlaczego nie można robić tego z Polski? Nie można być globalnym i pozostać w kraju?**

Kiedy firma nie zamierza wykorzystywać wyłącznie rządowych grantów i funduszy unijnych, ale myśli o poważnych inwestycjach, część handlowo-reprezentacyjna, kontaktowa, finansowa musi być „tam”. Nie wymyślamy koła. Popatrzmy na tych, którzy już je wymyślili. Weźmy Izrael, który ma ogromną liczbę doskonale wykształconych naukowców. Izraelska gospodarka nie jest w stanie ich wchłonąć. Garstka obsługuje więc izraelski przemysł obronny, a reszta eksportuje rozwiązania, technologie, produkty i wiedzę. I nie dam się wciągnąć w dyskusję o tym, że Żydzi sobie pomagali, mają bankierów i menedżerów. Izraelska

firma WAZE kupiona przez Google za 1,3 mld dolarów działała w Palo Alto w Dolinie Krzemowej w pomieszczeniu wielkości kuchni w mieszkaniu typu M4. Siedział tam prezes, dyrektor generalny, szef PR, dyrektor finansowy. A 80 doskonałych fachowców pracowało w Izraelu. Środki na finansowanie działalności pozyskiwali przede wszystkim z Doliny Krzemowej, bo chodzili wszędzie, gdzie trzeba było pójść i wiedzieli, że nabywca znajdzie się w Ameryce, a nie gdzie indziej. Inny przykład: WhatsApp. Wyceniony na 18 mld dolarów! To z powodu tej firmy premier Netanyahu przyleciał porozmawiać z gubernatorem Kalifornii o strategicznej współpracy tego stanu z Izraelem. Chciałbym, żeby prezydent Polski przyleciał kiedyś do Kalifornii na zaproszenie gubernatora, nie na wizytę polityczną, ale gospodarczą. I żeby gubernator mógł powiedzieć: „Panie prezydencie, Polska jest tym partnerem światowym, który pomaga nam być Kalifornią”. Wierzę, że jest na to potencjał.

### **To czego brakuje, aby polski prezydent, ktokolwiek nim będzie, mógł to usłyszeć?**

Polskich historii sukcesu - handlowego, biznesowego, korporacyjnego. Takiego, żeby przynajmniej przez trzy dni pisał o tym „Wall Street Journal” czy „Financial Times”. Bez tego Polska nie zostanie zauważona. Szansa, że to się jednak może udać jest coraz większa. Tyle, że rośnie w tempie niezadowolającym.

### **Sceptycznie mówi pan o wykorzystaniu pieniędzy unijnych. Czy chodzi o to, że można je lepiej wydać, czy też pana zdaniem Polska zbyt się od nich uzależniła?**

Chwilami mam wrażenie, że żyjemy wyłącznie za brukselskie euro. To bzdura. Nasz kraj istniał przed euro i będzie istniał po nim. Mieliśmy czerwieńce, talary, złotego, będzie euro, a Polska istnieje i będzie istniała. Ale cud biznesu polega na tym, żeby wziąć euro bądź dolara i zrobić z tego syndykat trzydolarowy. My zaś bierzemy euro i mamy z tego projekt za euro. Tak się nie robi biznesu.

### **A jak się robi?**

Trzeba dotrzeć do właściwych ludzi, którzy rozumieją, co chcemy sprzedać. Jak dotrzeć? Z pewnością nie przez ogłoszenia w gazecie, które wyrzuca każdy człowiek czytający jeszcze prasę drukowaną. Zwykle ludzie, do których chcemy dotrzeć czytają jedynie pierwszą stronę gazety, bo na więcej nie mają czasu. Można oczywiście organizować jeszcze więcej konferencji - „Przyjechało ministerstwo i jest misja handlowa”. Widzieliśmy już te żalosne amerykańskie misje handlowe przyjeżdżające do Polski w latach 90. Polskie delegacje, które przyjeżdżają teraz do Stanów nie wyglądają lepiej. To nie jest właściwa droga.

### **To jaka jest?**

Mniej więcej jedna trzecia ludzi na świecie, którzy identyfikują się z Polską, mieszka poza krajem - to około 20 milionów! Tym ludziom nie ma co tłumaczyć, że to ważny kraj, któremu warto pomóc, bo potrafi to wykorzystać, ma świetnie wykształconych ludzi, bo był Kopernik, Chopin i Paderewski. Nie ma po co promować polskiego folkloru. Skończmy z tym: „cip cip, kureczki”. Zawsze mnie to złości. Musi się zacieśnić kontakt między Polską a diasporą. Biznes robimy tak: w żadnym wypadku nie rozmawiamy ze znajomym Polonusem, żeby kupił nasz pomysł. Ale on zazwyczaj zna z tysiąc osób. Ktoś będzie wiedział, do kogo powinien trafić taki kontakt. Kiedy jednak polski wynalazca zadzwoni do poleconego kontaktu i powie: „Przyjechałem z Polski i sprzedaję wyjątkowe monokrystaliczne koła zębate, a wy tym się zajmujecie. Chciałbym się spotkać”, to prawdopodobnie nic z tego nie wyniknie. Bo człowiek, który odbierze telefon, nie wie z kim rozmawia. Nie wie, czy nie jest to przypadkiem nigeryjski oszołom starający się mu sprzedać lipne akcje. Nie jest przekonany, czy w Polsce można wyprodukować monokrystaliczne koła zębate, jest zajęty i nieustannie ktoś do niego dzwoni.... Gdybym jednak to ja zadzwonił - a mnie zna osobiście i wie, że nigdy nie wpuściłem nikogo w maliny - i powiedział, że jest okazja związana z Polską, że to szansa dla jego firmy, to spotkanie byłoby prawie pewne. Chodzi więc o to, by skorzystać z pomocy Polonii w dotarciu do rynku. Pewnie, że mur można rozbić głową, jak robiliśmy wielokrotnie w przeszłości. Ale po co to robić, skoro od 200 lat inwestowaliśmy w diasporę, której w dodatku na Polsce zależy. Czyli jest wspólnota interesów. Niestety ludzie, którzy zajmują się kwestią wejścia Polski na rynek globalny nie dostrzegają takich możliwości. Tworzy się nowe instytucje rządowe, przedstawicielstwa, kampanie, a nie sięga się do korzeni. To błąd.

### **Panie profesorze załóżmy: mam genialny pomysł aplikacji na smartfona, który pomógłby w**

## **odnalezieniu tych setek nigeryjskich dziewczynek porwanych przez islamistów, a generalnie zwiększyć bezpieczeństwo dzieci chodzących do szkoły. Co mam zrobić z tym pomysłem?**

Zacznijmy od tego - już zna pani kogoś w diasporze, czyli mnie. I powiem pani otwarcie: pomysł to nie jest firma ani innowacja. Codziennie przy goleniu mam przynajmniej trzy genialne pomysły i na szczęście w ciągu dnia o nich zapominam. Pomysł to o wiele za mało. Musi być firma i podstawowe elementy - technolog, który potrafi pomysł wdrożyć, szef finansowy, który ubierze projekt w strukturę umożliwiającą finansowanie. I zespół od 2 do nawet 100 osób, który sprawnie stworzy prototyp. Kiedy pomysł zmienia się w produkt, można z nim ruszyć w świat. Wysyłanie ludzi z samym pomysłem do Doliny Krzemowej, bo ktoś ich tam odkryje, to szczyt naiwności. Dostaną jakiś „grancik”, za ten „grancik” polecą, zobaczą i wrócą. Ale zamiast napompować się energią, wrócą sfrustrowani. Bo przygotowanie przed wyjazdem jest kluczowe.

## **No, dobrze. Mam więc szefa finansów, marketingowca i osoby znające się na technologii. Kiedy mój produkt powinien zarobić pierwszy milion dolarów, żeby ktokolwiek nim się zainteresował?**

Polecam program w Polsko-Amerykańskiej Izbie Współpracy- Polsko-Amerykański Hub Innowacyjności. Zapraszamy do niego firmy, które składają wnioski, a po zakwalifikowaniu przygotowujemy je do wyjazdu na rynek światowy. Potem pomagamy im się poruszać w terenie. To część współpracy z programem „Poland Go Global!” Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Przychodzą do nas na przykład producenci systemów pomagających w zarządzaniu dużymi bazami danych albo wytwarzający propanty, które blokują szczeliny, przez które poszukuje się i wydobywa gaz łupkowy. Każdy z nich ma pomysł, produkt i plan budżetowy. Dla pani aplikacji milion dolarów byłoby dużą sumą. Dla firmy produkującej propanty na odpalenie pierwszego pieca potrzeba kilkadziesiąt milionów dolarów. Ale wszystkie trzy elementy programu łączy jedno: w którymś momencie musi być dochód. W przypadku firmy przemysłowej ten dochód może powstać po zbudowaniu zakładu przemysłowego. W przypadku aplikacji dochód powinien być już w Polsce, która jest zbyt małym rynkiem, by można było na nim bazować. Jest jednak wystarczająco duża, żeby tutaj wyprodukować prototyp. Zanim WAZE wyjechał do USA, w Izraelu miał 2 miliony użytkowników. I mimo to nadal do niego dopłacali. Ale jak przyjechali do Doliny Krzemowej mówili: „Mamy dwa miliony użytkowników”. Tym przebijali konkurencję. Po dwóch latach mieli 38 mln użytkowników, czyli sześciokrotność ludności Izraela. Prototyp trzeba jednak zbudować i sprawdzić na miejscu. Ale trzeba się spieszyć, bo na nasz pomysł może wpaść ktoś inny i pociąg odjedzie. Takich szans, które w każdej chwili mogą odjechać jest wiele, nie wspominając o gazie łupkowym w Polsce.

## **Nie wygląda pan na człowieka, który się szybko zniechęca?**

Jeśli człowiek chce coś zrobić, najpierw musi sam siebie zapytać: „czy wytrwam?” Trzeba założyć, że projekt potrwa dwa lata, ale czas może się wydłużyć do pięciu. Jeśli na to pytanie nie odpowie: „tak”, nie powinien w to wchodzić. Bo Polak potrafi skoczyć do basenu, nie sprawdzając, czy tam jest woda. Z tego jesteśmy słynni. Parę razy już do takich basenów skoczyliśmy. Ale nadal nie potrafimy zrobić solidnej kalkulacji ryzyka i ocenić, na czym mogę się potknąć. Na jakim etapie? Czy potrafię przetrwać?

## **Powiedział pan: że polskim firmom brakuje wykończenia w projektach. Co w tym przeszkadza?**

To część naszej kultury. Każdy Niemiec ma przemysłowe podejście do wszystkiego, co robi. Tam rządzi dyscyplina: staję przy warsztacie, robię coś od początku do końca, bez nadmiernych odpadów i braków. Holendrzy wyspecjalizowali się w wysłuchiowaniu klienta i dostarczaniu mu dokładnie tego, czego potrzebuje. Kiedy podpisuje się kontrakt z Holendrami, wiadomo, że będzie wypełniony. W Polsce jest społeczne przyzwolenie na bylejąkość. Widać ją i w układaniu płytek chodnikowych, i przygotowywaniu projektów do realizacji. Pieniądze na projekty były i są, ale ich przygotowanie ujawniło nasze niedobre cechy — okazuje się, że wykonawca z innego kraju był oszustem i nie zadano sobie trudu, żeby go sprawdzić. Materiały zostały źle dobrane, bo decydowała najniższa cena. U Niemców przygotowanie projektu może trwać latami, ale jak już jest gotowy, to każde kółko do siebie pasuje. My mówimy tak: zacznijmy, a koła same się dopasują. Musimy uważniej wykrywać tę bylejąkość na wstępnych etapach planowania. Stąd nasz polsko – amerykański Hub Innowacyjności. Wyławiamy przypadki - czasami wręcz „szarzy kawaleryjskiej” - polskich firm, które zakwalifikowały się do naszego programu. Robimy to w ich interesie, chroniąc je przed późniejszą frustracją, a nawet blamażem.

**Czy można stworzyć kalendarz, zgodnie z którym powinna działać taka firma? Taki, żeby przedsiębiorca, który przeczyta tę rozmowę wiedział, co robić. I w jakim momencie mógł sobie powiedzieć: „w porządku, idę działać globalnie”.**

Musi zdefiniować cel. Nie może być tak: mam pomysł, jakoś to będzie. Ma pani swoją aplikację, która może zostać sprzedana w milionach szkół na całym świecie albo będzie wykorzystywana tylko w jednej gminie. To definicja celu. Potem trzeba stworzyć zespół, który cel zrealizuje. Zespół też nie może funkcjonować na zasadzie: „ja będę to robił, a kumple mi pomogą”. To nie mogą być kumple, to musi być korporacja, czyli dyscyplina i odpowiedzialność za to, co robimy, szacunek dla kolegi, który ze mną pracuje. Ustalamy, kiedy jesteśmy gotowi do wejścia na rynek globalny, czyli: kiedy będziemy mieli prototyp i produkt pilotażowy przetestowany na rynku polskim albo w gminie. Gdzie chcę zaistnieć? Potężnym rynkiem jest Afryka, który wchłonie wszystko - niektórzy mówią „każdy chłamu”. To pułapka. Nie wolno nigdzie sprzedawać „chłamu”! W Afryce są Niemcy z produktami dobrymi jakościowo. Chciałbym, żeby polski produkt w Afryce stał na półce obok niemieckiego, a nie obok byle czego z chińskiej prowincji. Coraz częściej przyjeżdżają do Stanów solidnie przygotowane firmy. Ale są i takie, które mają produkt, a nie mają planu. Tymczasem musi być i produkt, i plan, i zdefiniowana ambicja. Wtedy można działać. Firma z globalnymi ambicjami nie musi wszystko wymyślać sama. Może przyjść do takiego programu jak nasz, skorzystać z funduszy PARP-owskich i przygotować się do wyjazdu. Ale to nie znaczy przeczytać przewodnik Michelina po Dolinie Krzemowej!

**Mieszka pan na stałe - zapewne dostatnio i wygodnie - w jednym z najpiękniejszych miejsc na świecie. Nie byłabym Polką, gdybym pana nie zapytała: po co pan to wszystko robi?**

Bo mi się chce, a do Polski przyjeżdżam po tlen. Do życia za granicą przywykłem, do życia bez Polski nie potrafię i nie chcę. Teraz staram się stymulować amerykańsko-polską współpracę gospodarczą i naukową. Chciałbym też zacząć żywą współpracę pomiędzy Doliną Krzemową a polskimi ośrodkami rozwiniętych technologii i doprowadzić do tego, aby ta współpraca była wiodąca w Europie. Polska ma potencjał w postaci doskonale wykształconych, ale zupełnie niezagospodarowanych ludzi. Polsko-Amerykańska Rada Współpracy jest organizacją społeczną. Nie chcę na tym zarobić, a od 12 lat dopłacam do jej działalności i nie robiłem tego dla orderów. Po prostu chcę robić coś z Polską.

**Co takiego jest w Dolinie Krzemowej, że nie udał się żaden jej przeszczep do jakiegokolwiek innej doliny na świecie?**

Trochę szczęścia, trochę klimatu, kilka wyjątkowo dobrych uniwersytetów, trochę kultury amerykańskiej i momentu historycznego, kiedy rząd USA musiał zbudować drugie centrum technologii odległe od wschodniego wybrzeża. To wszystko wrzucone do jednego tygla i odpowiednio podgrzewane finansami i doprawiane najróżniejszymi przyprawami przez ponad 50 lat dało taki efekt, jaki mamy dziś. To nie był pstryk po dotknięciu magicznej różdżki, ale proces, który stworzył człowieka przedsiębiorczego, który nie boi się upadku, bo upadek jest dowodem, że coś chciał zrobić. Człowieka otwartego, który spotyka się w kawiarni i opowiada koledze z innej firmy o pomysle, nad którym pracuje i nie boi się, że ten pomysł ktoś mu ukradnie. A kolega zawsze może powiedzieć: „wiesz co, w innej firmie robią czujnik, który może wam pomóc”. Bo cała społeczność Doliny Krzemowej wymienia się wiedzą i kiedy spotykamy się, żeby napić się wina to ktoś uczy się czegoś ode mnie, a ja od niego. Jest wielka szansa, aby to, co mamy dzisiaj w Polsce rozrosło się do dynamicznej masy krytycznej skutecznie promującej nasz kraj w świecie.

Prof. Piotr Moncarz jest wykładowcą Uniwersytetu Stanforda, dyrektorem programu Top 500 Innovators, a także współzałożycielem i prezesem Polsko-Amerykańskiej Rady Współpracy  
rp.pl

© © Wszystkie prawa zastrzeżone

*Żadna część jak i całość utworów zawartych w dzienniku nie może być powielana i rozpowszechniana lub dalej rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób (w tym także elektroniczny lub mechaniczny lub inny albo na wszelkich polach eksploatacji) włącznie z kopiowaniem, szeroko pojętą digitalizacją, fotokopiowaniem lub kopiowaniem, w tym także zamieszczaniem w Internecie - bez pisemnej*

zgody Gremi Business Communication. Jakikolwiek użycie lub wykorzystanie utworów w całości lub w części bez zgody Gremi Business Communication lub autorów z naruszeniem prawa jest zabronione pod groźbą kary i może być ścigane prawnie.

Rozpowszechnianie niniejszego artykułu możliwe jest tylko i wyłącznie zgodnie z postanowieniami "Regulaminu korzystania z artykułów prasowych" zamieszczonego na stronie [www.rp.pl/regulamin](http://www.rp.pl/regulamin) i po wcześniejszym uiszczeniu należności, zgodnie z cennikiem zamieszczonym na stronie [www.rp.pl/licencja](http://www.rp.pl/licencja)

## Czytaj także

**Łukaszenko grozi Rosji swoją armią**

**Noclegi low-budget w Szwajcarii: zobacz nasz poradnik!**

**Mroczek: Nie zakładamy dalszej gruntownej modernizacji myśliwców MiG-29**

**Michnik: Polsko-litewskie konflikty to prezent dla Putina**

Sponsorowane

