

**Zdzisław Ingielewicz** - Prezes Zarządu Firmy Chemicznej DWORY S.A.:

Aktualnie firmy coraz lepiej rozumieją, że do skutecznego konkurowania (utrzymania pozycji na rynku, generowania zysków umożliwiających dalszy rozwój) niezbędne jest innowacyjne działanie. Wyzwalanie prostych rezerw już nie wystarczy. Mniej więcej do połowy minionej dekady wystarczyło uwolnienie prostych rezerw, by przy istniejącej ciągle ochronie rynku i niezbyt intensywnej konkurencji z zewnątrz móc efektywnie operować na rynku. Dzisiaj większość barier granicznych (cła, kwoty przywozowe, opłaty graniczne) zniknęła, a poziom penetracji polskiego rynku przez firmy zagraniczne jest niezwykle wysoki. Do tego dochodzi gorsza pozycja kosztowa niż np. firm czeskich czy węgierskich. Wywołuje to naturalną presję rynku na wzrost poziomu innowacyjności we wszystkich obszarach. Rzecz nie dotyczy bowiem jedynie nowych produktów i technologii, ale też kreowania rynków, innowacyjnych systemów zarządzania, promocji, strategii konkurowania. Działania te ciągle nie są wystarczające. Duża część firm pozostaje dalej w rękach państwa i silniejsze są w nich oczekiwania ochrony socjalnej skierowane do Rządu niż rozumienie praw rynku. W wielu firmach prywatnych z przewagą kapitału polskiego utrzymuje się również niedostateczna świadomość tego, czym jest firma i jakie reguły gry wyznacza rynek, w coraz większym stopniu globalny. Pozostaje wierzyć, że proces dojrzewania polskich pracodawców i pracobiorców nabierze przyspieszenia.

Uważam, że największą blokadą innowacyjności zarówno w branży chemicznej jak i Dworach S.A. stanowi świadomość kadry zarządzającej. Chemia ciężka należy do branż dosyć konserwatywnych. Zmiany w niej (cykl życia produktu, systemy zarządzania, bezpieczeństwo procesowe) zachodzą dosyć wolno. Odnoszę wrażenie, że duża część kadry zarządzającej ma problem z rozróżnieniem tego, co jest "naturalnym" procesem zmian w branży, a co wynika z nowych reguł gry rynkowej w związku ze zmianą ustroju gospodarczego w Polsce i z postępującym procesem globalizacji w gospodarce światowej. Tempo zmian wynikające z dwóch ostatnich czynników jest dużo większe niż to wynikające z dotychczasowych doświadczeń. Sądzę, że ten stan myślenia jest utrwalany przez ciągle dużą obecność państwa jako właściciela w tym sektorze.