



Temat wydania:

W numerze:

Pomorski Przegląd Gospodarczy

Przyszłość przedsiębiorstw prywatnych

Stefan Dunin-Wąsowicz

Tożsamość i wyzwania polskich przedsiębiorstw właścicielskich

Luk Palmen

Od podwykonawstwa do otwartej twórczości

Witold Radwański

Czas przyjąć profil korporacyjny

Adam Cichocki

Spryt już nie wystarczy

Mieczysław Struk

Zakup zachodniej technologii to jeszcze nie innowacja

Sławomir Żygowski

Mentalność kluczem do rozwoju

prof. dr hab. Janusz Hryniewicz

Nieustanne piętno folwarków w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Stanisław Szultka

Zdobądźmy innowacyjne przyczółki!

Stanisław Sroka

Konkurencyjność na miarę Zachodu

Bohdan Bułhak, Jacek Bułhak

Na utratę przewagi kosztowej – badania i rozwój!

Jan Zarębski

Pomysł i zapal nie wystarczą, kiedy brakuje kapitału

Wiesław Szajda

Firmy mikro i małe dochodzą do ściany

Paweł Szydłowski

Meandry sukcesji w rodzinnej firmie

Jerzy Szulist, Andrzej Szulist

Trzy pokolenia wzrostu

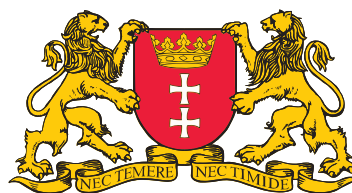
Numer 1/2011 (48)
ISSN 1506-6150

www.ppg.gda.pl

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,
Grupa LOTOS S.A., ENERGA S.A.,
Nordea Bank Polski S.A.



**Urząd Marszałkowski
Województwa Pomorskiego**



GDAŃSK
morze możliwości



W NUMERZE

Jan Szomburg Jr. **3** Drodzy czytelnicy!

PRZYSZŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW PRYWATNYCH

- Stefan Dunin-Wąsowicz **8** Tożsamość i wyzwania polskich przedsiębiorstw właścicielskich
- Luk Palmen **13** Od podwykonawstwa do otwartej twórczości
- Witold Radwański **18** Czas przyjąć profil korporacyjny
- Adam Cichocki **23** Spryt już nie wystarczy
- Mieczysław Struk **28** Zakup zachodniej technologii to jeszcze nie innowacja
- Sławomir Żygowski **33** Mentalność kluczem do rozwoju
- prof. dr hab. Janusz Hryniewicz **37** Nieustanne piętno folwarków w zarządzaniu przedsiębiorstwami
- Stanisław Szultka **41** Zdobądźmy innowacyjne przyczółki!
- Stanisław Sroka **44** Konkurencyjność na miarę Zachodu
- Bohdan Bułhak, Jacek Bułhak **47** Na utratę przewagi kosztowej – badania i rozwój!
- Jan Zarębski **50** Pomysł i zapał nie wystarczą, kiedy brakuje kapitału
- Wiesław Szajda **53** Firmy mikro i małe dochodzą do ściany
- Paweł Szydłowski **57** Meandry sukcesji w rodzinnej firmie
- Jerzy Szulist, Andrzej Szulist **61** Trzy pokolenia wzrostu
- Anna Hildebrandt **66** Firma rodzinna też może stać się globalnym gigantem
- Przemysław Susmarski **71** Przedsiębiorstwa właścicielskie w świetle danych statystycznych

GOSPODARKA POMORZA

dr Maciej Tarkowski **77** Sytuacja w IV kwartale 2010 r.

Redaktor naczelny

Marcin Nowicki

Redaktor prowadzący

Jan Szomburg Jr.

Dystrybucja

Katarzyna Topka

Autor ilustracji

Jarosław Bujny

Autor portretów

Krzysztof Wieliczko

ISSN 1506-6150

© Copyright by Instytut Badań
nad Gospodarką Rynkową

Wszelkie uwagi i opinie na temat
„**Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego**”
prosimy kierować pod adresem:
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk
tel.: +48 58 524 49 00
faks: +48 58 524 49 08
e-mail: redakcja@ppg.gda.pl
<http://www.ppg.gda.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:
Marszałka Województwa Pomorskiego,
Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Pomorskiego,
Prezydenta Miasta Gdańska,
Miasta Gdańsk,
Grupy LOTOS S.A.,
Grupy ENERGA S.A.,
Nordea Banku Polskiego S.A.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach nie zawsze
odzwierciedlają stanowisko IBnGR.

DRODZY CZYTELNICY!



Jan Szomburg Jr.

*Redaktor Prowadzący
Pomorski Przegląd
Gospodarczy*

Jednym z kluczowych czynników sukcesu gospodarczego poszczególnych krajów czy regionów (funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej) jest posiadanie przez ich społeczeństwa odpowiedniej konfiguracji kompetencji miękkich. Mają one wymiar zarówno osobisty (pokłady przedsiębiorczości, aspiracje i motywacje, zdolność do podejmowania ryzyka), jak i interpersonalny (nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów, odczytywanie potrzeb innych i tworzenie partnerstw). Sukces polskiej gospodarki od samego początku transformacji opierał się głównie na kompetencjach osobistych – przedsiębiorczości, wysokich aspiracjach i silnych motywacjach. Efektem było miliony nowoutworzonych podmiotów prywatnych. Niemniej obecnie, nawet najbardziej rozwinięte umiejętności osobiste nie są warunkiem wystarczającym dla dalszego wzrostu.

Powstałe przed dwudziestu laty przedsiębiorstwa potrzebują zdecydowanego wzmocnienia kompetencji interpersonalnych – umiejętności tworzenia relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i to zarówno wewnątrz organizacji (pomiędzy pracownikami), jak i z jej otoczeniem (społecznością

lokalną, klientami, dostawcami). Tylko w tak rozumianej kulturze uczestnicy o różnych doświadczeniach i umiejętnościach będą chcieli dzielić się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami, poddając je konstruktywnej krytyce i „zbiorowemu szlifowi”. Rodzące się z częstych i spontanicznych interakcji idee mają ogromną szansę przerodzić się w szeroki strumień różnorodnych innowacji (od technologicznych po zarządcze). W ten sposób przynajmniej część firm mogłoby wejść na wyższy etap rozwoju i z solidnego, niedrogiego podwykonawcy stać się kreatorem bądź współkreatorem nowych rozwiązań. Dałoby to im możliwość zarówno realizowania wysokomarżowych kontraktów, jak i otwarcia na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.

Niełatwo jednak stworzyć kulturę otwartej twórczości, mając za sobą setki lat hegemonii relacji o charakterze wykonawczym i kontrolnym. Ich silnie odczuwalny dziś wpływ jest wynikiem mocno zakorzenionego w interakcjach społecznych braku zaufania i ma swoje źródła w głębokiej historii. Sięgają one XVI-wiecznej organizacji folwarków, które ukształtowały specyficzny model świadomościowy. Polegał on na całkowitej dowolności decyzyjnej u właścicieli-zarządców oraz wymuszonym posłuszeństwie, połączonym z brakiem odpowiedzialności u podwładnych. Mentalność ta została następnie wzmocniona w czasach zaborów i PRL-u.

Od przemiany kulturowej nie ma jednak ucieczki. Jest ona jedynym rozwiązaniem w obliczu coraz bardziej dotkliwego procesu utraty prostej przewagi

kosztowej. Większość małych i średnich przedsiębiorstw dochodzi dziś do takiego punktu, w którym nie może podnieść cen, ale nie potrafi też utrzymać bądź obniżyć kosztów. Efektem jest stagnacja lub wręcz regres. Naturalna, jak by się wydawało w takim przypadku (przy braku wystarczającej liczby dużych korporacji), kooperacja z innymi podmiotami w celu zdobywania bardziej zyskownych kontraktów nie dochodzi jednak do skutku, ze strachu przed podzieleniem się tajemnicą i zyskiem.

Od tego czy i jak przedsiębiorcy prywatni poradzą sobie w coraz bardziej wymagającej rzeczywistości zależy przyszłość nie tylko ich samych, lecz także dalszy rozwój Polski i Pomorza. Stan gospodarki czy rynku pracy jest bowiem w dużej mierze pochodną kondycji firm małych i średnich. Sektor MSP tworzy połowę PKB, odpowiadając jednocześnie za dwie trzecie zatrudnienia w kraju i aż 80% w województwie pomorskim.

Nieoczekiwanym sprzymierzeńcem „odnowy kulturowej przedsiębiorstw” może okazać się fakt masowej wymiany pokoleniowej u sterów ogromnej liczby podmiotów prywatnych, założonych na początku lat dziewięćdziesiątych. Będzie ona miała miejsce na niespotykaną dotąd skalę i na nowo trwale poukłada relacje zarówno w samych firmach, jak i pomiędzy nimi a ich otoczeniem. Warto, aby z tym nowym pokoleniem szefów-właścicieli nadeszła również nowa kultura zarządzania – oparta na zaufaniu, otwartości i współpracy.

Przyszłość przedsiębiorstw prywatnych



Stefan Dunin-Wąsowicz – wiceprezes Zarządu BPI Polska Sp. z o.o.,
członek Rady Programowej Polskiego Forum Obywatelskiego

Tożsamość i wyzwania polskich przedsiębiorstw właścicielskich

W dobie globalizacji coraz większą rolę przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych odgrywa tożsamość – zjawisko mierzone siłą przywiązania do miejsca czy stylu życia, a przede wszystkim poczuciem lojalności wobec określonej grupy społecznej. Silny potencjał wpływu na rozwój lokalny wynikający z rodowodu mają przedsiębiorstwa właścicielskie. Jaka jest zatem ich kondycja i czy będą one napędzać dalszy rozwój Polski?

8



Luk Palmen – prezes Zarządu InnoCo Sp. z o.o.

Od podwykonawstwa do otwartej twórczości

Polskie firmy, mimo że w ciągu ostatniej dekady znacząco się rozwinęły, stoją dziś przed poważnym wyzwaniem – przejścia z roli podwykonawcy i poddostawcy do kreatora własnych rozwiązań. Przy braku dużych polskich struktur korporacyjnych, wokół których mniejsze firmy mogłyby budować rozwój, nie powinny one zamykać się wewnątrz jednej branży. Przekraczając granice, warto jednak pamiętać, że oprócz odwagi potrzeba rozsądku. A przede wszystkim zdolności krytycznej oceny własnych zasobów i umiejętności.

13



Witold Radwański – współwłaściciel, prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.,
członek Rady Programowej Polskiego Forum Obywatelskiego

Czas przyjąć profil korporacyjny

Polskie firmy doszły do takiego punktu, w którym muszą przestawić się na inny sposób działania, na profil bardziej korporacyjny. Jest to niezbędne w obliczu utraty przewagi kosztowej i konieczności konkurowania innowacją. Pieniądza na rynku jest dużo i szuka on chętnych do modernizacji. Po drugiej stronie oczekuje jednak prawdziwej firmy, opartej na więcej niż jednej osobie, chcącej realizować pomysły, które nie sprawdziły się jeszcze u nikogo. Największą barierą rynkową jest brak zaufania. Nawet najlepszą rodzimą innowację łatwiej sprzedać przedsiębiorstwom zagranicznym niż krajowym firmom – bo to polska usługa lub produkt!

18



Adam Cichocki – prezes Zarządu Brad Management Consulting Sp. z o.o.

Spyt już nie wystarczy

W Polsce następuje zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wymuszana przez rynek, ale nie jest to proces uświadamiany i jakoś sterowany. U nas to wszystko jest ciągle w sferze emocji, a nie refleksji i zaplanowanego działania.

23

Mieczysław Struk – Marszałek Województwa Pomorskiego

Zakup zachodniej technologii to jeszcze nie innowacja



Brak odpowiedniej kultury przedsiębiorczości jest w tej chwili większym problemem niż dostęp do kapitału. Gdy pytamy o innowacyjność, większość przedsiębiorców opowiada, jakie kupiła technologie. W istocie zakup konkretnej technologii, która jest od dziesięciu lub dwudziestu lat stosowana w Niemczech, Francji, czy po drugiej stronie oceanu, nie jest żadną innowacją. Prawdziwe innowacje wymagają wysiłku intelektualnego, własnej pracy i kooperacji wielu partnerów.

28

Sławomir Żygowski – I wiceprezes Zarządu Nordea Bank Polska S.A.

Mentalność kluczem do rozwoju



Wobec dynamicznego wzrostu przedsiębiorcy są często bezradni. Na drodze stoją bariery o charakterze mentalnym. Komuś, kto dotychczas sam podejmował każdą decyzję i chwycił nowe okazje, trudno się zmienić, a od pewnego momentu potrzebna jest struktura i strategia.

33

prof. dr hab. Janusz Hryniewicz – EUROREG, Uniwersytet Warszawski

Nieustanne piętno folwarków w zarządzaniu przedsiębiorstwami



Funkcjonowanie większości współczesnych polskich przedsiębiorstw jest następstwem nałożenia się na siebie przynależności do katolickiego kręgu kulturowego oraz uczestnictwa we wschodnioeuropejskim kompleksie gospodarczym. Organizacja pracy na wzór XVI-wiecznych folwarków, wzmocniona w okresie Polski Ludowej, wciąż dobrze opisuje relacje w naszej XXI-wiecznej gospodarce.

37

Stanisław Szultka – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Zdobądźmy innowacyjne przyczółki!



Innowacyjność gospodarki w 80 proc. zależy od 20 proc. przedsiębiorstw. To właśnie ich poziom decyduje o miejscu Polski w globalnym łańcuchu wartości. Dziś jesteśmy średniakami i prymusi nie chcą nas wpuścić do pierwszej ławki. To, czy uda nam się do niej wskoczyć, zależy od tego, czy w kilku dziedzinach – z różnych powodów dla nas kluczowych – potrafimy znaleźć własny, innowacyjny pomysł na rozwój oraz skoncentrować niezbędne do jego realizacji środki.

41

Stanisław Sroka – właściciel i prezes Zarządu Transsystem S.A.

Konkurencyjność na miarę Zachodu



Myśląc o wejściu do pierwszej ligi na rynku międzynarodowym, trzeba cały czas obserwować i powoli podążać w wybranym kierunku. Najpierw, pracując w drugiej linii, należy dać się poznać z dobrej strony. Potem, gdy przyjdzie odpowiedni moment, przeprowadzić atak i stać się głównym dostawcą. Nawet dla Audi czy Jaguara.

44

Bohdan Bułhak – prezes Zarządu Frenoplast S.A.

Jacek Bułhak – dyrektor ds. Rozwoju Frenoplast S.A.

Na utratę przewagi kosztowej – badania i rozwój!



Rozwój firmy rodzinnej w kierunku innowacyjnego i konkurencyjnego w skali europejskiej przedsiębiorstwa z udziałem inwestora giełdowego może odbywać się dzięki własnemu zapleczu badawczo-rozwojowemu, współpracy z ośrodkami naukowymi oraz zmianom struktury właścicielskiej. Nierzadko jest to konieczność w obliczu utraty prostej przewagi kosztowej.

47



Jan Zarębski – współwłaściciel firm Nata i Lonza, prezes Gdańskiego Klubu Biznesu
Pomysł i zapał nie wystarczą, kiedy brakuje kapitału

Nawet dla lokalnych potentatów barierą może być dostęp do kapitału. Banki wysoko cenią rozpoznawalność i preferują widoczne na rynku korporacje. Te z kolei, dysponując kapitałem, dyktują warunki i ceny. Pozostali muszą się podporządkować i dlatego potrzebują wsparcia.

50



Wiesław Szajda – właściciel firmy Hydromechanika
 oraz prezes Pomorskiej Izby Rzemieślniczej Małych i Średnich Przedsiębiorstw
Firmy mikro i małe dochodzą do ściany

Większość mikro i małych przedsiębiorstw dochodzi dziś do ściany. Nie potrafią już dalej obniżyć kosztów. Ze względu na brak zaufania oraz strach przed podzieleniem się tajemnicą i zyskiem nie ma też między nimi kooperacji. Młodzi ludzie – potencjalni następcy pionierów rodzimej przedsiębiorczości – widząc ogrom problemów, często uciekają do innych profesji.

53



Paweł Szydłowski – członek Zarządu Grupy Szydłowski,
 dyrektor Hotelu Szydłowski w Gdańsku, założyciel i prezes Café Ferber
Meandry sukcesji w rodzinnej firmie

Sukcesję należy skrupulatnie zaplanować. Decyzje o kierunkach kształcenia muszą być powiązane z rozwojem rodzinnej firmy. Trzeba też na bieżąco śledzić jej funkcjonowanie, a po przejściu udowodnić, że jest się odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu.

57



Jerzy Szulist – współwłaściciel, przewodniczący Rady Nadzorczej
 Mega S.A.

Andrzej Szulist – współwłaściciel, prezes Zarządu Mega S.A.

Trzy pokolenia wzrostu

Od małego zakładu rzemieślniczego do kilkusetosobowej firmy w trzy pokolenia. O być albo nie być przedsiębiorstw rodzinnych często decyduje moment rozwoju, w którym trzeba przekształcić się w spółkę kapitałową i zbudować odpowiednią strukturę zarządzania. Jednak nawet ci, którym się to uda, często nie mają wystarczających funduszy, by konkurować z największymi. Niemniej w rozwoju i sprawnym funkcjonowaniu pomagają im dobre relacje, przez lata budowane z kontrahentami.

61



Anna Hildebrandt – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Firma rodzinna też może stać się globalnym gigantem

Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo rodzinne może stać się globalnym gigantem już w pierwszym pokoleniu właścicieli. Jedną z tajemnic sukcesu jest dopuszczanie pracowników do profitów rozwoju.

66



Przemysław Susmarski – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Przedsiębiorstwa właścicielskie w świetle danych statystycznych

Analiza podstawowych kategorii ekonomicznych potwierdza istotne znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (a co za tym idzie – przedsiębiorstw właścicielskich) dla gospodarki kraju i jeszcze większe dla gospodarki Pomorza. MSP odpowiadają za dwie trzecie zatrudnienia w Polsce i aż 80 proc. w województwie pomorskim.

71



**Stefan
Dunin-Wąsowicz**

wiceprezes Zarządu
BPI Polska Sp. z o.o.,
członek Rady Programowej
Polskiego Forum
Obywatelskiego

TOŻSAMOŚĆ I WYZWANIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW WŁAŚCICIELSKICH

Rynek tworzą konsumenci i producenci. Jego tożsamość rozumiana terytorialnie jest łatwa do zdefiniowania – to po prostu zbiór konsumentów i producentów operujących na terenie danego regionu czy kraju. Już dużo trudniej określić tożsamość samych konsumentów, a w przypadku producentów jest to jeszcze większe wyzwanie. Kim jest konsument, którego wzorce konsumpcji określone są w dużej mierze przez importowane wpływy kulturowe, czyli takie, które zostały wytworzone poza granicami danego regionu czy kraju? Czy producent rodzimego pochodzenia, sprzedający towary pod własną marką, lecz wytworzone gdzie indziej, jest nadal firmą o ojczystej tożsamości? A gdy właściciele przedsiębiorstwa znajdują się za granicą i tam transferowane są zyski, mimo podatków płaconych lokalnie, to czy wciąż jest to rodzime przedsiębiorstwo?

Tożsamość przedsiębiorstw a rozwój kraju

W dobie globalizacji pojęcie tożsamości – długo ignorowane przez teorie ekonomiczne – staje się nowym obszarem zainteresowań zarówno teoretyków, jak i praktyków. Zjawisko to można mierzyć siłą przywiązania do miejsca czy

*Tożsamość firm ma wpływ
na decyzje ekonomiczne,
a najsilniej związane
z celami rozwojowymi
kraju są przedsiębiorstwa
właścicielskie.*

stylu życia, a przede wszystkim poczuciem lojalności wobec określonej grupy społecznej. Z przywiązania i przynależności osiągnięta jest satysfakcja i poczucie sensu – świadomość działania w imię wyższych wartości. Charakter i siła tożsamości mają istotny wpływ na wybory ekonomiczne zarówno konsumentów, jak i producentów. Toteż coraz ważniejsze wydaje się pytanie o wpływ tego zjawiska na szeroko rozumiany rozwój Polski. Z punktu widzenia kraju nie bez znaczenia jest tożsamość funkcjonujących na jego obszarze przedsiębiorstw. Większą wrażliwość na problemy rozwojowe będzie miał właściciel o silnym poczuciu lojalności wobec społeczności lokalnej niż ten, który nie ma z nią nic wspólnego. Niemniej, przywiązanie to jest postrzegane – często niesłusznie – jako sprzeczne z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, a tym samym niepożądane. Sposób rozwiązywania tak nakreślonego konfliktu ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju danego społeczeństwa czy kraju.

Mając na uwadze kryterium tożsamościowe, przedsiębiorstwa w Polsce można podzielić na trzy zasadnicze grupy: 1) przedsiębiorstwa państwowe i spółki Skarbu Państwa, 2) przedsiębiorstwa-oddziały koncernów międzynarodowych, 3) przedsiębiorstwa właścicielskie, w których decydujący głos ma polski indywidualny właściciel lub właściciele. Pierwsza grupa ma wpisana polską tożsamość niejako „statutowo”. Nie oznacza to jednak, że konflikty powstające pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi są zawsze rozwiązywane w jednoznaczny sposób na korzyść aspektów społecznych. W przypadku koncernów międzynarodowych nie należy się spodziewać silnego przywiązania do interesów rozwojowych danego

społeczeństwa czy kraju. Ośrodek decyzyjny takich firm znajduje się poza obszarem oddziaływania społecznych lojalności. Zdarzają się jednak przypadki istnienia pewnej więzi – przynajmniej na afirmatywnym poziomie. Niewątpliwie najsilniej związana z celami rozwojowymi kraju – przynajmniej potencjalnie – jest grupa przedsiębiorstw właścicielskich. Stąd ich szczególne znaczenie dla rozwoju Polski.

Przedsiębiorstwa właścicielskie w Polsce

Przedsiębiorstwa właścicielskie mają różne pochodzenia. Pewną grupę stanowią te kupowane i przejmowane w procesie prywatyzacji, inną – firmy tworzone od zera na bazie własnego lub pożyczonego kapitału. Jedne i drugie znalazły swoje nisze rynkowe, często korzystając z okresu quasi-monopolu na pewnym ograniczonym obszarze, na pewien czas, na jakiś produkt, półprodukt lub usługę. Nisza ta ma dziś charakter terytorialny albo produktowy, określając stopień specjalizacji firmy. Niektóre przedsiębiorstwa w trakcie profesjonalizacji skorzystały z intensywnego transferu technologii (poprzez zakup licencji i środków produkcji), a proces ten trwa nadal, będąc współfinansowany przez środki unijne (stąd duża popularność programów właśnie o takim charakterze). Inne wypracowały własne produkty i technologie. Jednak znaczna część przedsiębiorstw właścicielskich nie dokonała wystarczających inwestycji. W takich firmach konkurencyjność opiera się na niskich kosztach pracy i „quazi-monopolowym” charakterze sprzedaży, przez co ich przyszłość jest zagrożona.

*Dopóki przedsiębiorstwa
właścicielskie charakteryzują
się dodatnią dynamiką
wzrostu, ich polska tożsamość
prowadzi organicznie
do rozwoju lokalnego.*

Przedsiębiorstwa właścicielskie mają znaczący wpływ na zatrudnienie w Polsce. Dopóki charakteryzują się one dodatnią dynamiką wzrostu, ich polska tożsamość prowadzi organicznie do rozwoju lokalnego. Ważne jest więc, jak przedsiębiorstwa te widzą swoją przyszłość oraz jakie mają aspiracje i plany. Można założyć, że jeżeli warunki ekonomiczne inwestycji w rodzimej lokalizacji będą tylko nieznacznie gorsze niż w innym miejscu, to lojalność właścicielska wpłynie pozytywnie na wybór lokalny. Oczywiście jeżeli tożsamość ta jest uświadomiona.

Poziom samoświadomości własnej tożsamości jest wśród polskich przedsiębiorców-właścicieli bardzo różny, podobnie jak wynikające z niego skutki rozwojowe. Zasadniczo pod tym kątem można ich podzielić na trzy typy.

Pierwszy widzi swoje cele wyłącznie w kategoriach indywidualnych korzyści majątkowych. Przywiązanie do pracowników czy rozwoju lokalnego postrzega natomiast jako ograniczenie, którego należy się pozbyć lub przynajmniej je zminimalizować. Problem polega

na tym, że jest to widzenie krótkowzroczne, ponieważ pozbawia dostępu do większej motywacji pracowniczej i ogranicza rozwój przedsiębiorstwa. Typ drugi postrzega swoje cele szerzej, ale nie posiada odpowiednich narzędzi do ich realizacji. Trzeci typ nie tylko widzi swoją rolę szeroko, lecz ma też głębokie poczucie swojej tożsamości i potrafi je wykorzystać. Tacy przedsiębiorcy-właściciele mają zazwyczaj ofensywną strategię i więcej inwestują, w tym w kompetencje pracowników, a ich firmy są bardziej innowacyjne i mają lepszą dynamikę rozwoju niż średnia. Wiedzą oni, że aby rozwijać się na rynku, trzeba jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów – a już na pewno lepiej niż konkurencja – i że wymaga to współpracy wewnątrz organizacji i na zewnątrz, czyli wysokiej kultury przedsiębiorstwa.

Wielu właścicieli-zarządzających odniosło sukces indywidualny i zaspokoilo aspiracje materialne, nie stworzyło natomiast podstaw organizacyjnych do trwałego rozwoju swoich przedsiębiorstw.

Statystyczny rozkład polskich przedsiębiorstw właścicielskich według powyższej typologii nie został zbadany. Jest wiele przykładów przedsiębiorstw należących do każdego z wymienionych typów. Można postawić tezę, że te należące do pierwszej grupy będą zanikać wraz z wypełnieniem indywidualnych celów ekonomicznych właścicieli. Szansą dla nich jest sukcesja i inne podejście następców. Proces wymiany generacyjnej już się zaczął i jego przebieg wpłynie znacząco na rozwój uczestniczących w nim firm. W drugiej grupie znajdują się przedsiębiorstwa, w których następują przekształcenia, jednak nie we wszystkich przypadkach wprowadzanie nowych narzędzi (np. wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania zakładających delegację uprawnień) kończy się powodzeniem. Często tego typu zmiany okazują się

dla przedsiębiorców-właścicieli zbyt wymagającym zadaniem. Wynika to głównie z występującej typowo w tej grupie, chronicznej nieufności wykształconej w trakcie praktyki biznesowej pierwszego okresu transformacji. W większości przypadków część, a czasami całość relacji handlowych

jest bezpośrednio zależna od pozycji i relacji samego przedsiębiorcy-właściciela. Podobnie wewnętrzna kontrola działania przedsiębiorstwa jest skupiona wyłącznie w jego rękach. To powody, dla których – nawet jeżeli występują cele przekraczające indywidualne potrzeby materialne właściciela – pojawia się ograniczenie w postaci wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa i trudność jej zmiany.

Potrzeba samouświadomienia

Wielu właścicieli-przedsiębiorców odniosło sukces indywidualny i w pełni (jeżeli nie w nadmiarze) zaspokoilo swoje aspiracje materialne. Nie odnieśli oni jednak sukcesu jako zarządzający, to znaczy nie stworzyli podstaw organizacyjnych do trwałego rozwoju swoich przedsiębiorstw. Sytuacja ta wywołuje

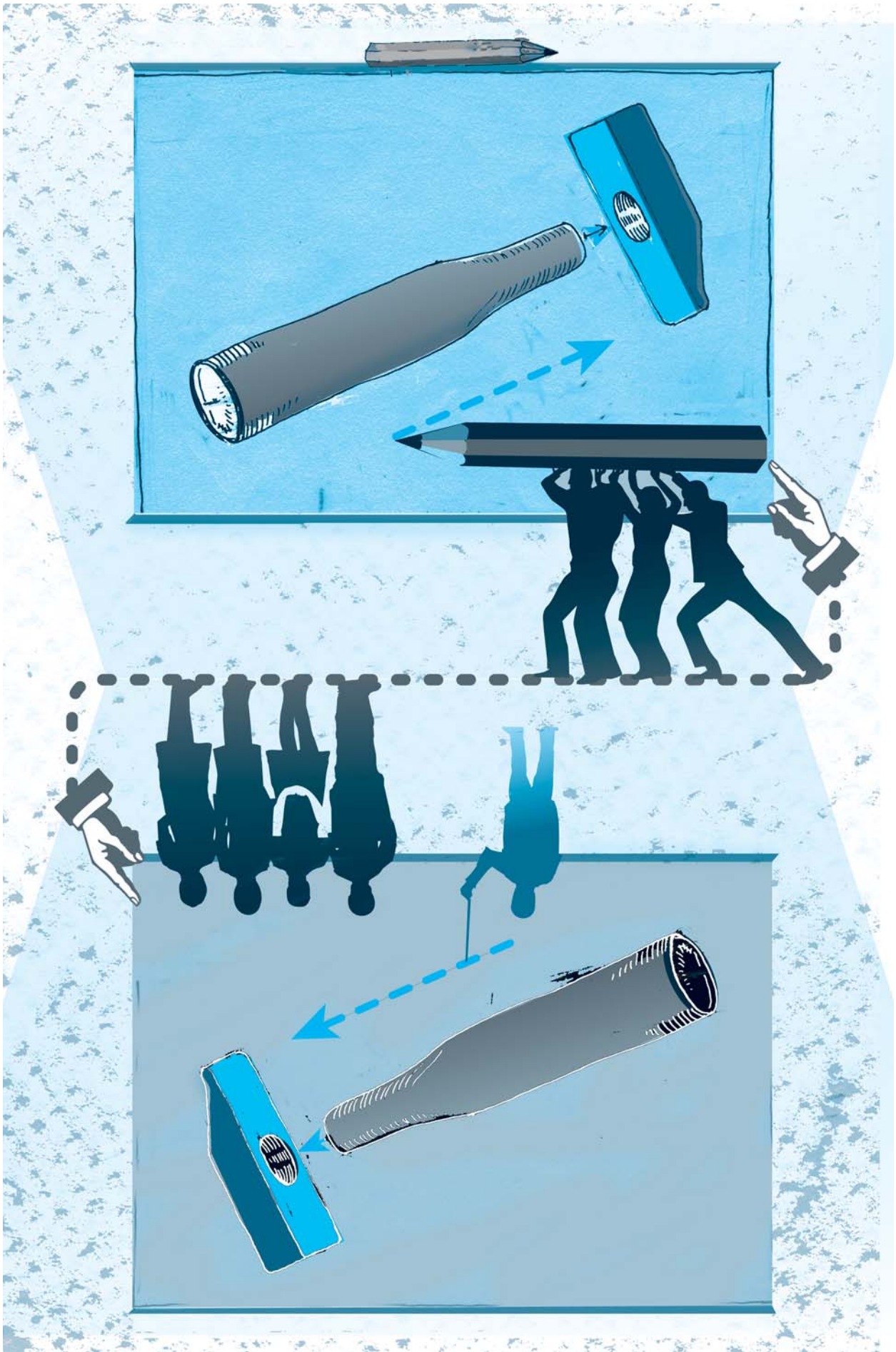
dużą niepewność co do dalszego funkcjonowania tychże firm i zatrudnionych w nich pracowników. To także zagrożenie dla społeczności lokalnych, dla których tego typu przedsiębiorstwa często są głównymi pracodawcami.

Pozytywne zmiany nie są niemożliwe. Jak wszystkie, wymagają najpierw wyznaczenia celów przekraczających indywidualne potrzeby materialne i głębszego samouświadczenia tożsamości przedsiębiorstwa

i samego właściciela. Dopiero w tak nakreślonym procesie rodzi się wola zmian wewnętrznych i potrzebna do nich energia. Mogą one przybrać formę dobrze przygotowanej sukcesji bądź połączenia przedsiębiorstwa z innym, oferującym wniesienie bardziej rozwiniętej wewnętrznej kultury organizacyjnej. Niewykluczone jest także bardziej wymagające, ale znacząco podnoszące wartość przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, przekształcenie organiczne.

O AUTORZE

Wiceprezes Zarządu BPI Polska Sp. z o.o. oraz członek Rady Programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Doradza zarządom w zakresie budowania strategii przedsiębiorstw, fuzji, przejęć, integracji, organizacji, zarządzania procesami i zmianami. Wcześniej przez wiele lat pełnił funkcje dyrektora finansowego i dyrektora ds. rozwoju w Hewlett-Packard, Agilent Technologies i Philips Medical Systems w krajach takich jak Francja, Austria, Szwajcaria i USA.



OD PODWYKONAWSTWA DO OTWARTEJ TWÓRCZOŚCI



Luk Palmén

*prezes Zarządu
InnoCo Sp. z o.o.*

Odskąd przenieśliem się z Belgii do Polski w 2000 r., wnikliwie obserwuję zachodzące tu zmiany. Pamiętam kryzys informatyczny z okresu 2001–2003. Byłem też świadkiem obaw przedsiębiorców co do skutków wejścia Polski do Unii Europejskiej i wpływu tego faktu na ich działalność. Można to porównać z obserwowanym dziś sceptycznym spojrzeniem na rodzące się relacje biznesowe z Dalekim Wschodem. Widziałem, jak polskie firmy skutecznie wdrażały rozwiązania z Zachodu, ulepszały je, a następnie z powrotem eksportowały. Patrzyłem, jak rodzime przedsiębiorstwa – ze względu na większe zaufanie do „produktów zachodnich” – mimo przewagi technologicznej wobec zagranicznych konkurentów, wprowadzały na polski rynek własne rozwiązania pod markami zagranicznych firm. Byłem wreszcie świadkiem radzenia sobie polskich przedsiębiorców w kryzysie finansowym i gospodarczym lat 2009–2010.

Kiedy patrzę dziś na polską gospodarkę, widzę przedsiębiorstwa wygrywające konkurencję na arenie międzynarodowej. Firmy, które dwadzieścia lat

*Założone przed dwudziestu
laty „w garażu”, dziś podbijają
zagraniczne rynki i zatrudniają
setki lub tysiące osób. Ilu
polskich przedsiębiorstw
dotyczy tak nakreślony obraz?
Prawdopodobnie nie więcej niż
5–10 proc.*

temu powstały „w garażu”, dziś zatrudniają setki lub tysiące osób. Wśród polskich przedsiębiorstw są takie, które można zaliczyć – w ich wąsko rozumianej branży – do liderów europejskich czy nawet światowych. Powstają grupy kapitałowe, grupy producenckie, inicjatywy klastrowe i inne formy współpracy biznesowej, co oznacza, że kapitał społeczny w gospodarce rośnie. Przedstawiciele przedsiębiorstw biorą udział w debatach publicznych – seminariach i konferencjach. Dzięki dialogowi dokonuje się weryfikacja potencjalnych kooperantów. Coraz młodsza kadra menedżerska zdobywa pierwsze doświadczenia w korporacjach międzynarodowych lub kończy studia MBA, a następnie wdraża nowoczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach. W ramach konsorcjów naukowo-biznesowych opracowywane są nowe rozwiązania technologiczne i produktowe. Mimo ostrej konkurencji polskie marki są coraz bardziej rozpoznawalne nie tylko w kraju, ale również za granicą. Po dwudziestu latach przemian politycznych i gospodarczych rośnie liczba firm dysponujących rezerwą finansową, pozwalającą im wejść w bardziej ryzykowne przedsięwzięcia innowacyjne.

Ilu polskich przedsiębiorstw dotyczy tak nakreślony obraz? Prawdopodobnie nie więcej niż 5–10 proc. Pytanie, dlaczego tak mało, może otworzyć puszkę Pandory. Bo w rzeczywistości polska gospodarka – mimo że z lotu ptaka wygląda jak „zielona wyspa” – jest pełna kontrastów.

Dawid i Goliat

Na biegunach skrajności polskiej gospodarki znajdują się Dawid i Goliat. Na jednym końcu są mikro i małe firmy – większość podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Żyją z dnia na dzień, z miesiąca na miesiąc. Właściciele działają na rynku lokalnym lub regionalnym zgodnie ze swoją intuicją i doświadczeniem. Zatrudniają do dziesięciu osób, preferują przede wszystkim stabilność i obliczalność. Niemniej, w ostatniej dekadzie często zmieniali profil swojej działalności. Firma produkcyjna z dnia na dzień stawała się firmą handlową lub odwrotnie. Raz działała w branży medycznej, innym razem w spożywczej.

Na drugim końcu istnieją duże przedsiębiorstwa wywodzące się ze struktur państwowych bądź pozostające w rękach skarbu państwa. Działają one według ładu korporacyjnego i są aktywne na arenie międzynarodowej. Nierzadko jednak zagubiły się w biurokratycznych procedurach i wędrują jako samostanny system bez konkretnego kierunku. Przedsiębiorstwa te cechuje również dążenie do stabilności i obliczalności.

Pomiędzy tymi biegunami skrajności jest wiele małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W ostatnich latach przyswoiły one nowe technologie, opanowały dodatkowe umiejętności i dokonały innowacji, co pozwoliło im uzyskać istotną przewagę nad konkurentami. Obecnie jednak ich przyszłość jest bardzo niepewna.

*Na jednym biegunie żyjące
z dnia na dzień, mikro
i małe firmy, na drugim
– nieruchawe państwowe
molochy, a pomiędzy nimi,
konkurujące innowacjami
przedsiębiorstwa, o niepewnej
przyszłości.*

Wynika to z kilku czynników: zaostrzonej polityki środowiskowej Unii Europejskiej, szybkości działania firm azjatyckich oraz trudności z dostępem do kluczowych zasobów – zarówno surowców, jak i pracowników. Aby dalej się rozwijać, przedsiębiorstwa te muszą zatem poprawić swoje zdolności do przekształcania się i wprowadzania zmian oraz współpracy z innymi. Dotyczy to szczególnie tych obszarów funkcjonowania firm, w których dzięki komplementarności mogą one kreować nowe wartości na rynku. Przed wieloma właścicielami stoi wyzwanie zdystansowania się od własnego „dziecka” i dokonania refleksji dotyczącej przyszłego kształtu przedsiębiorstwa.

Wyzwania organizacyjno-kulturowe

W ostatniej dekadzie polskie przedsiębiorstwa znacznie wzmocniły swoją pozycję jako podwykonawcy i dostawcy dla międzynarodowych koncernów. Dotyczy to zarówno specjalistycznych usług, jak i systemów, zespołów czy podzespołów. Kiedyś firmy te nabywały umiejętności na liniach technologicznych i formach dostarczanych z zagranicy. Dzisiaj polskie przedsiębiorstwa kreują własne rozwiązania. Profesjonalizują się w swoich branżach, oferując także doradztwo w procesach rozwojowych.

Mimo że obraz ten wygląda na pierwszy rzut oka dość sensownie, nie jest on tak jednoznaczny. Okazuje się bowiem, że w procesie adaptacji cudzych rozwiązań firmy spotykają się z nieznanymi dotychczas zjawiskami organizacyjno-kulturowymi. Do tej pory wystarczyło zrozumieć, czym jest dany produkt, uzyskać zlecenie i wykonać je zgodnie z otrzymanymi wymaganiami. Komunikaty w strukturze organizacyjnej odbywały się w wielu przypadkach jednokierunkowo, z góry na dół.

Odkąd w świadomości zarządów pojawiły się możliwości kreowania i wdrażania własnych rozwiązań, nagle przybrał na sile problem komunikacji wewnętrznej. Polskie przedsiębiorstwa jak nigdy dotąd inwestują w rozwój miękkich umiejętności. W ostatnich trzech latach masowo wysyłały pracowników na szkolenia typu: praca w zespołach, skuteczna komunikacja, zarządzanie projektami. Mimo to ciągle można obserwować podział na „my” i „oni”, w rozumieniu „my – pracownicy lub kierownicy” i „oni – zarząd”. W firmach, głównie rodzinnych, pojawił się lęk przed większym zaangażowaniem pracowników w procesy twórcze.

Zjawisko to dotyczy nie tylko małych i średnich firm

rodzinnych, lecz także spółek giełdowych. Jest to ogólny problem, z którym borykają się przedsiębiorstwa w Polsce. Z kultury o charakterze wykonawczym i kontrolnym ciężko jest bowiem z dnia na dzień przejść do kultury otwartej twórczości. Pojawiają się dylematy związane z delegowaniem odpowiedzialności, przekazywaniem większej swobody i samodzielności

W firmach, głównie rodzinnych, pojawił się lęk przed większym zaangażowaniem pracowników w procesy twórcze. Z kultury o charakterze wykonawczym i kontrolnym ciężko jest z dnia na dzień przejść do kultury otwartej twórczości.

oraz zaufaniem i lojalnością. Procesy twórcze mają to do siebie, że są wspólne, a co za tym idzie, powodują wzrost transparentności w firmie. Właściciel lub zarząd w obawie przed utratą kontroli często jednak blokuje przejrzystość. Pojawiają się sytuacje, w których zespoły projektowe są ograniczane w swoich możliwościach – poprzez skuteczne niedopuszczanie do informacji czy nagłe i niespodziewane cięcia budżetowe. Symptomy te pokazują, że kultura przedsiębiorczości znajduje się *de facto* w buntowniczej fazie dojrzałości.

Potencjał w obliczu bezwładności

W związku z wejściem do Unii Europejskiej Polsce, pierwszy raz w historii, przypadła tak ogromna ilość

zewnątrznych środków publicznych do zainwestowania w rozwój. Istotną rolę w tym zakresie odgrywały programy wsparcia rozwoju innowacji skierowane do przedsiębiorstw. W sumie – mając na uwadze wkład publiczny i prywatny – zainwestowano kilkanaście miliardów złotych w prace badawczo-rozwojowe i infrastrukturę przedsiębiorstw. Wymienione zostały linie technologiczne, zmodernizowano laboratoria. Firmy były nagradzane za skuteczne zdobywanie kolejnych środków. W niektórych przypadkach nowe inwestycje spowodowały, że ich potencjał wytwórczy zwiększył się 5- i 10-krotnie. Natomiast pomysły na nowe produkty już nie. Okazało się, że struktura organizacyjna firm oraz ich kultura innowacyjna nie nadążają za nową rzeczywistością.

Podobna sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwach, które posiadają obecnie od kilkudziesięciu milionów złotych „w gotówce” i nie mają pojęcia, jak je zainwestować. Dlaczego zarządy tych firm zachowują się tak bezwładnie? Co je hamuje? Okazuje się, że właściciel często boi się, iż delegując władzę, zostanie uznany w oczach innych

za niezdolnego do pełnienia dotychczasowych funkcji. To w końcu on, od wielu lat poruszając się utartymi szlakami, dostarczał klientom sprawdzony produkt. Tymczasem nikt tak naprawdę nie jest w stanie odebrać mu autorytetu osiągniętego dzięki dotychczasowym sukcesom przedsiębiorstwa.

Zderzenie pokoleń

Spotykam się z przedsiębiorcami, którzy na swoim koncie mają ponad trzydzieści lat doświadczeń i bardzo otwarty umysł. Widuję się także z młodymi menedżerami, którzy ograniczają się do minimum w codziennym zarządzaniu firmą. Rozmawiam z właścicielami, których zachowanie determinowane

jest polityką, a także z członkami zarządów, dla których biznes jest wszystkim. Nie istnieje jedna różnica między generacjami w polskiej gospodarce. Jest wiele różnic, tak jak w każdym kraju. Niemniej stoimy obecnie przed pokoleniową zmianą. Na stanowiskach kierowniczych pojawiają się osoby, które ledwo pamiętają stan wojenny, adapter czy nawet magnetowid. Działają w biegu, są mobilne, przyswajają sobie zachodnie wzorce zarządzania.

To właśnie to pokolenie w ciągu najbliższych pięciu lat przejmie stery w rodzinnych firmach. Jednak w rozmowach z jego przedstawicielami wyczuwam taki sam poziom pewności i poczucie samowystarczalności jak u ich rodziców. Tyle że w przypadku tych dru-

gich chodziło o aspekty techniczne przy braku wycucia niuansów rynkowych, a wśród młodszego pokolenia po MBA lub innych studiach zarządzania jest wręcz odwrotnie. Obawiam się, że bez otwartości wobec własnych pracowników – przede wszystkim tych o specjalności technicznej – wiele firm straci szansę połączenia sił dwóch pokoleń.

Na stanowiskach kierowniczych pojawiają się osoby, które działają w biegu, są mobilne, przyswajają sobie zachodnie wzorce zarządzania. To właśnie to pokolenie w ciągu najbliższych pięciu lat przejmie stery w firmach rodzinnych.

Kompetencje miękkie

Polska gospodarka powoli zaczyna odczuwać brak specjalistów na rynku pracy. To samo dotyczy dostępu do surowców naturalnych. Jednocześnie rynek konsumencki staje się coraz bardziej zindywidualizowany. Dzisiejszy stan rozwoju internetu można porównać z samochodem Syrena Sport z 1958 roku. Wygląda na szybki i sprawny, ale tak właściwie wszystko dopiero przed nami. W takim otoczeniu rośnie znaczenie kompetencji miękkich, takich jak otwartość, kreatywność, komunikatywność, spostrzegawczość i zaradność. Jednocześnie kultura innowacyjna w przedsiębiorstwie świadczy o jego zdolności do przetrwania. Obserwacja sygnałów

*Brak dużych polskich korporacji
nie pozwala mniejszym firmom
zamykać się we własnych
branżach. Przekraczanie granic
nie jest jednak łatwe. Oprócz
rozsądku potrzeba odwagi.*

z zewnątrz i ich właściwa interpretacja stają się pilnym zadaniem wszystkich kierowników na różnych szczeblach. Od pracowników oczekuje się większego zaangażowania w ciągłe procesy optymalizacji działalności firmy. Generowanie pomysłów na nowe rozwiązania technologiczne i produktowe jest zadaniem nie tylko technologa czy działu badawczego, lecz także zespołów projektowych, które mogą być powoływane ad hoc lub jako stały model organizacji prac w przedsiębiorstwie. Tak być powinno. Obserwując sytuację, mam jednak wrażenie, że zarządy i kierownictwa, a następnie zespoły projektowe, ciągle nadają na różnych falach.

Odwaga i rozsądek

Jedenaście lat temu pojęcie „innovacja” było dla większości polskich firm abstrakcją. Dzisiaj wszyscy o niej mówią, lecz niewielu dogłębnie rozumie jej istotę. Umiejętność kreowania wartości przez przecieranie nowych szlaków jest wciąż w niewielkim stopniu obecna wśród polskich przedsiębiorców. Potrafią oni elastycznie stosować to, co jest już na rynku – dzięki czemu mają wizerunek skutecznych wykonawców wysokojakościowych produktów i usług za rozsądną cenę. Jednak ci, którym się udało wykreować własne rozwiązania, działają w pojedynkę lub w ramach grup kapitałowych. W konsekwencji zamykają się w branżach, z którymi związani są od lat. Tymczasem dziś przedsiębiorstwa małe i średnie muszą działać międzysektorowo. Wynika to z braku dużych polskich struktur korporacyjnych, wokół których mogłyby one realizować swoje strategie rozwoju. Przekraczanie granic nie jest jednak łatwe. Ci, którzy już tego próbowali, doświadczyli sporych trudności. Niektóre firmy znalazły się nawet na skraju bankructwa. Dlaczego? Oprócz odwagi potrzeba rozsądku. A przede wszystkim zdolności krytycznej oceny własnych zasobów i umiejętności.

O AUTORZE

Z pochodzenia Belg; w 2000 roku przeprowadził się do Polski. W kolejnych latach był menedżerem projektów w zakresie: zarządzania MŚP, innowacji, rozwoju technologii oraz zarządzania klastrami. Obecnie jest prezesem firmy InnoCo Team, świadczącej usługi konsultingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami.

CZAS PRZYJĄĆ PROFIL KORPORACYJNY

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Działanie firm często przedstawia się jako nieustanną walkę z otoczeniem i wewnątrz organizacji, a Pan mówi o kulturze przedsiębiorstw...

Witold Radwański: Bo słowo „walka” źle opisuje funkcjonowanie firm, dlatego wolę inne określenie: relacje. Te utrzymywane z kontrahentami, dostawcami, inwestorami, bankami stanowią jedną sferę kultury. Natomiast drugą są relacje wewnętrzne, istotne na pewnym etapie rozwoju.



Witold Radwański

współwłaściciel,
prezes Zarządu Krokus
Private Equity Sp. z o.o.,
członek Rady Programowej
Polskiego Forum
Obywatelskiego

– **Czyli mała firma, szczególnie początkująca, nie musi jeszcze dbać o wewnętrzne relacje?**

– Nie musi, gdyż one pojawiają się dopiero, gdy trzeba tworzyć drugą linię menedżmentu. Wtedy należy delegować nie tylko pewne funkcje, ale też obszary działalności firmy – dystrybucję, produkcję, finanse. Zaczynają się zagadnienia związane ze współpracą poszczególnych ludzi i zespołów: obieg informacji, zaufanie wewnętrzne, umiejętność podejmowania decyzji na podstawie wyników dyskusji różnych stron, ścieranie się poglądów.

– **Na co zwracacie uwagę, rozważając inwestowanie w jakieś przedsiębiorstwo?**

– Firma może być znakomita, odnosić sukcesy, lecz jeżeli jest jednoosobowa, to nie zainwestujemy w nią. Przedsiębiorstwa takie są bardzo ryzykowne. Jeśli się pokłócimy albo coś się stanie, to nie będzie się na kim oprzeć. Także firmy, które są skonstruowane na wzór piramidy opartej na jednej osobie, są mało atrakcyjne.

– Dlatego, że taka osoba nie potrafi się podzielić władzą, czy ze względu na to, że gdy jej zabraknie, firma przestaje funkcjonować?

– Oba czynniki mają znaczenie i są powiązane. Ludzie też się zmieniają, przybywa im lat, czasami zaczyna brakować impetu, ambicji...

– Czy szukając okazji inwestycyjnych, jesteście otwarci na wszystkie rodzaje produktów i usług?

– Tak, gdyż są różne obszary konkurencyjności. Produkt może być mało interesujący i nisko marżowy, jeśli jednak system zarządzania jest innowacyjny, to wychodzą wspaniałe rzeczy. Doskonałym przykładem jest firma Odratrans, jedna z naszych inwestycji. Przedsiębiorstwo jest klasycznym przewoźnikiem śródlądowym, jego barki wożą węgiel oraz inne towary. Gdy Polska weszła do Unii Europejskiej, firma ruszyła na podbój rynku niemieckiego. Poprzez odpowiednią politykę cenową i lepszy model biznesowy rzuciła swojego głównego rywala w Niemczech na kolana. Następnie przejęła niemieckie przedsiębiorstwo. I co tam zastała? Barki należały do firmy, a ich kapitanowie byli jej pracownikami. Źle to funkcjonowało. Ktoś kradł paliwo, kursy nie odbywały się punktualnie, były długie postoje itd. Polacy po prostu zmienili dotychczasowe zasady. Wprawdzie zwolnili wszystkich kapitanów, ale dali im możliwość wydzierżawienia barek. Nagle kradzież paliwa zniknęła, koszty się obniżyły i wszystko zaczęło chodzić na czas. To była innowacyjna zmiana modelu biznesowego w mało innowacyjnej branży.

– Co oferujecie oprócz kapitału?

– Wiedzę, jak przejść od tradycyjnego modelu właściciel – zarządca do firmy korporacyjnej. Pomagamy wprowadzać nowe systemy zarządzania, ład korporacyjny, sprawozdawczość, przejrzystość. W niektórych przypadkach wprowadzamy firmę na giełdę. Do tego organizujemy współpracę z innymi przedsiębiorstwami w kraju i za granicą.

– Monarchia absolutna staje się monarchią konstytucyjną?

– Rzeczywiście jest to ogromna zmiana i nie każdy chce oraz potrafi jej sprostać. Jednak obserwujemy jeden z największych fenomenów na polskim rynku. Firmy doszły do takiego punktu, gdzie muszą się przestawić na inny sposób działania, na profil bardziej korporacyjny.

– Czy właściciele rozumieją, że niskimi kosztami pracy już nie da się konkurować? I jak powszechny jest to pogląd?

– Doskonale rozumieją, ale nie odpowiem, jaka część polskich przedsiębiorstw zauważyła koniec pewnej drogi. To są obszary, które do tej pory nie przykuwały uwagi naukowców, a przecież od tych zmian zależy przyszłość małych i średnich firm w polskiej gospodarce.

Polskie firmy doszły do takiego punktu, w którym muszą przestawić się na inny sposób działania, na profil bardziej korporacyjny.

– Zatem barierami dla sporej części polskich przedsiębiorstw nie jest brak kapitału czy technologiczne zacofanie, lecz przestawienie się na inny sposób zarządzania?

– Nie przesadzajmy, ale i tak to poważny

problem.

– Jak można przekonać do zmiany formy zarządzania właścicieli, żeby podzielili się władzą, przyszłymi zyskami?

– To jest ogromna bariera i bez tego dalej ani rusz. Często opór wynika nie tylko z braku zaufania, lecz także z wkomponowania w firmę różnych struktur rodzinnych. Zewnętrzny inwestor nie uznaje zatrudniania członków rodziny bez obowiązku pracy, wrzucania w koszty samochodów, wycieczek itd. Właściciel musi zaufać, że wejście kogoś obcego jest konieczne dla dalszego rozwoju firmy. Nie wszyscy rozumieją, że otrzymają wprawdzie mniejszy kawałek tortu niż do tej pory, ale ten tort będzie większy.

– Jakie są kolejne kroki?

– Firma powinna mieć w miarę niezależną radę nadzorczą, a na poziomie zarządu – najemnych pracowników, zwłaszcza dyrektora finansowego. Nad radą nadzorczą musi być akcjonariat, którego interesy są zabezpieczone przez walne zgromadzenie.

– Jak wygląda rozumienie przyczyn i skutków własnych zachowań biznesowych wśród właścicieli?

– Pokolenie dwudziesto-, trzydziesto- czy czterdziestolatek bardzo się różni od starszych właścicieli firm. Lepiej rozumieją zasady rynkowej konkurencji i chcą osiągnąć sukces. Poprzednie pokolenia wyrosły w dużym stopniu na koniunkturze z pierwszych lat gospodarki rynkowej. Wówczas sukces można było odnieść, działając na styku rynku prywatnego i sektora publicznego, gdzie decydowały różne kontakty. Polska gospodarka cały czas się rozwija i wydaje mi się, że taka skostniała struktura coraz bardziej się kruszy. Przecież co roku powstają nowe inicjatywy gospodarcze. Dziś jeszcze są na etapie mikro, ale za dwa, trzy lata będą już małymi firmami, a za pięć, dziesięć lat – często dużymi przedsiębiorstwami.

– Czy rozwój polskich i zachodnioeuropejskich firm przebiega podobnie?

– Drogi rozwoju firm z różnych krajów są niekiedy odmienne. W Polsce bardzo trudno robi się biznes. Dla przedsiębiorców jest to chyba jeden z najtrudniejszych rynków w Unii Europejskiej.

– Czy jeżeli ktoś wystartuje, pokona bariery administracyjne i zacznie funkcjonować w Polsce, to przeszedł już taką szkołę, że sobie poradzi na każdym innym rynku?

– Nie tylko poradzi, ale może osiągać niesamowite sukcesy, tak jak Odratrans. Oprócz doświadczenia w naszych trudnych warunkach firma wykazywała duże ambicje i pozytywnie rozumianą agresywność.

– Czy słabym punktem naszej przedsiębiorczości są kompetencje społeczne, jak choćby zaufanie?

– Brak zaufania jest naszą pięta achillesową – nie tylko w biznesie. Można mieć najlepszą innowację w Polsce, najbardziej konkurencyjny produkt lub usługę, ale nie można jej sprzedać innym polskim firmom. Dlaczego? Bo to polska usługa lub produkt! Łatwiej wybić się i skomercjalizować produkt za granicą niż we własnym kraju.

– Środki europejskie miały pomagać w komercjalizacji pomysłów rodzących się na uczelniach. Na innowacyjność w przedsiębiorstwach są także duże fundusze. Tylko czy te pieniądze nie konserwują gospodarki, zamiast ją rozwijać?

– Nie chciałbym narzekać na środki unijne. Im więcej kapitału w gospodarce, tym lepiej się ona rozwija. Jednak takie dotacje na pewno zniekształcają rynek. Firma, która dostaje pieniądze za darmo, ma przewagę nad firmą, która musi pozyskać środki z banku lub od inwestora. Więc przedsiębiorstwa rozwijają się dzięki grantom, dotacjom, czy kredytom nisko oprocentowanym lub umarzanym po kilku latach. Tylko co będzie, kiedy tych pieniędzy zabraknie?

– Czy problemem naszych firm jest niewielka pomysłowość albo może brak umiejętności komercjalizacji pomysłów rodzących się na uczelniach i w firmach?

– Czy problemem naszych firm jest niewielka pomysłowość albo może brak umiejętności komercjalizacji pomysłów rodzących się na uczelniach i w firmach?

– Polacy nie fascynują się innowacyjnymi gadżetami jak Chińczycy, Japończycy, czy Skandynawowie. Natomiast innowacyjność trzeba odkryć i zapewnić odpowiednie warunki do jej rozwoju. Z jednej strony należy stworzyć infrastrukturę, czyli inkubatory, uczelnie, instytuty, laboratoria, małe firmy itd. Później zaczną się pojawiać innowatorzy. Założmy więc, że mamy infrastrukturę i bodźce podatkowe. Założmy, że rząd lub inne instytucje dostarczają kapitał, żeby te inkubatory „produkowały” innowatorów

Można mieć najlepszą innowację w Polsce, ale nie można jej sprzedać innym krajowym firmom – bo to polska usługa lub produkt!



Pieniądz szuka chętnych, ale niestety mało jest interesujących projektów. Polskie firmy niechętnie inwestują w pomysły, które nie sprawdziły się u kogoś innego.

i innowacje. Potem trzeba przejść do następnego etapu, czyli do przedsiębiorczości. I chyba tutaj tkwi problem, gdyż jest przepaść między innowacją a przedsiębiorczością.

– **Powodem jest duże ryzyko związane z wdrożeniem innowacyjnego rozwiązania?**

– Tak.

– **W takim razie czy małe i średnie firmy same sobie z tym poradzą? Czy na tym etapie niezbędne będzie wsparcie państwowe, samorządowe?**

– W tym wypadku nie. Państwo, samorzady są od tworzenia i utrzymywania infrastruktury.

– **Zatem kto ma komercjalizować?**

– Do komercjalizacji potrzebni są innowatorzy – innowacyjni właściciele firm oraz przedsiębiorcy, którzy zainwestują w innowatorów lub innowację, którzy stworzą firmy i zaczną działać. Państwo nie jest tu potrzebne, gdyż na rynku jest wystarczająco dużo kapitału w postaci tzw. aniołów biznesu, funduszy venture capital, indywidualnych przedsiębiorców czy osób prywatnych. Przecież rodzina Duda, właściciele

mięsnego koncernu, ma swój mały fundusz venture capital, podobnie jak Jan Kulczyk. Moim zdaniem pieniądz szuka chętnych. Oprócz tego są fundusze Private Equity. Jestem członkiem Komitetu Inwestycyjnego Krajowego Funduszu Kapitałowego, który dysponuje rządowymi pieniędzmi, środkami unijnymi oraz kapitałem od rządu szwajcarskiego i inwestuje w małe fundusze specjalizujące się w innowacjach. Otrzymują one od nas kapitał, który inwestują w małe firmy o dużym potencjale.

– **Czyli mechanizm powstał, ale nie widać owoców.**

– Niestety, mało jest interesujących projektów. Poza tym muszą to być prawdziwe firmy z zarządem, których właściciel ma zdolności biznesowe, a pracownicy potrafią sprzedawać swoje produkty. Ponadto muszą potrzebować kapitału na współfinansowanie projektów, no i konieczne jest, by prowadziły odpowiednią politykę komercjalizacji. Tu dochodzimy do jednej z poważniejszych barier: polskie firmy niechętnie inwestują w pomysły, które nie sprawdziły się u kogoś innego. Każdy obserwuje, czy ktoś zaadoptował już dane rozwiązanie. Nie ma zaufania do niesprawdzonych polskich pomysłów.

– **Jak przełamać to trochę błędne koło?**

– Najwięksi gracze muszą mieć nieco większe zaufanie do rodzimych innowacyjnych usług i produktów. Mamy grupę bardzo dużych przedsiębiorstw: banki, instytucje ubezpieczeniowe, elektroenergetyczne, paliwowe, które są w stanie skomercjalizować polskie innowacje. Trzeba szybko stworzyć masę krytyczną, która uruchomi wdrażanie innowacyjnych pomysłów.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Współwłaściciel i prezes Krokus PE Sp. z o.o., lidera na polskim rynku transakcji private equity o wartości do 10 mln euro. Spółka od kilkunastu lat realizuje inwestycje w polskie przedsiębiorstwa prywatne, a następnie wraz z ich akcjonariuszami i zarządami współpracuje przy zwiększaniu ich wartości. Witold Radwański jest również członkiem rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. W latach 1991–1992 był doradcą ministra finansów. Ma dyplom magistra School of Advanced International Studies John Hopkins University oraz dyplom University of Sussex w Wielkiej Brytanii.

SPRYT JUŻ NIE WYSTARCZY

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: W małych firmach zwykle właściciel jest prezesem i często dogląda wszystkiego. W którym momencie rozwoju musi zacząć myśleć o zmianie zasad zarządzania, o podzieleniu się władzą i odpowiedzialnością?

Adam Cichocki: Nie ma prostej odpowiedzi, ale w chwili, gdy następuje krzyżowanie odpowiedzialności lub pozostawanie pól, którymi nikt się nie zajmuje i gdy zbyt dużo uwagi trzeba poświęcać na rzecz kontroli, a za mało na stawianie celów i ich osiąganie, należy dokonać zmian. Najczęściej kryzys przychodzi za wcześnie w stosunku do świadomości właścicieli i dlatego jego koszty są bardzo wysokie. Szczególnie jeżeli struktura oparta jest na bliskich relacjach, na przykład firmę tworzyła grupa przyjaciół lub rodzina. Zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwo musi podporządkować się pewnym regułom. Formułując cele, nie można zapominać, że istnieje rynek ze swoimi mechanizmami. Trzeba ustalić, kto za te cele odpowiada, w jaki sposób i jak to się przekłada na wewnętrzne dążenia. A procesy są stałe: sprzedaż, zakupy, jakaś forma produkcji.



Adam Cichocki

prezes Zarządu
Brad Management
Consulting Sp. z o.o.

– Od dwudziestu lat polscy przedsiębiorcy uczą się na własnej skórze, jak działa rynek. Czy są przygotowani do poważniejszych zmian w zarządzaniu?

– Tutaj przede wszystkim należy zwrócić uwagę na problemy dotyczące psychiki. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest powiązana z kulturą społeczną. W Polsce ciągle panuje duża nieufność i to powoduje, że koszty transakcyjne są wysokie. Jeżeli postawa braku zaufania okazuje się skuteczna w jednym, drugim lub trzecim przypadku, to nasi przedsiębiorcy nabierają przekonania, że zawsze mają rację. Sukces w zarządzaniu często

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest powiązana z kulturą społeczną. W Polsce ciągle panuje duża nieufność i to powoduje, że koszty transakcyjne są wysokie.

zależy od zdolności do samoograniczenia, nawet jeżeli w danej chwili nie gwarantuje to maksymalnej korzyści. Utrzymywanie dobrych relacji może być w końcowym bilansie warunkiem koniecznym dalszego rozwoju lub nawet przetrwania. Znam przykład dużej spółki w Polsce, w której członkowie zarządu, współwłaściciele, zamykali jeden drugiego w toalecie, żeby podjąć uchwałę – zgodnie z zasadą: moje musi być na wierzchu! Dziś już żaden z nich nie jest udziałowcem.

– Co trzymało ich razem?

– Trudno zrezygnować z tego, czym się dysponuje. Każdy z nich włożył w firmę dużo czasu, a zainwestowane na początku pieniądze przez lata urosły. A poza tym, kiedy zakładali spółkę, inwestowali w przyszłość, w spełnienie jakichś marzeń.

– Spora część takich firm startowała na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Wtedy często wystarczyła intuicja, odrobina szczęścia i można było funkcjonować.

– Dominował pewien spryt, a dziś to już za mało. Oczywiście wielu z tych ludzi znajduje swoje nisze w Polsce i na rynkach zagranicznych, ale teraz trzeba również mieć wiedzę i pewne elementy natury behawioralnej. Każdy okres wymaga innych kompetencji, innego typu człowieka.

– Czy opieranie się na takich cechach jak spryt nie powoduje, że firma będzie wiecznym podwykonawcą?

– Samo podwykonawstwo nie jest czymś hańbiącym, to tylko inna forma klienta. To, w którym miejscu łańcucha korzyści jesteśmy, zależy od wielu czynników, także od możliwości kapitałowych czy dynamiki

rozwoju poszczególnych firm, gdy wychodzą poza obszar Polski. Bardzo trudno jest osiągnąć poziom, z którego dyktuje się warunki. Naszych właścicieli firm można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należą faktycznie duzi przedsiębiorcy, którzy zarządzają kilkoma spółkami. Oni rzeczywiście są skazani na zarządzanie strukturalne i uwzględnianie wszystkich niuansów związanych ze stylem pracy, delegowaniem odpowiedzialności, efektywnością. Natomiast małe firmy na ogół znajdują jakąś niszę, która umożliwi im funkcjonowanie. Nawet jeżeli bankrutują, to konsekwencje tego nie są aż tak dotkliwe. Większym problemem jest znaczna liczba dużych firm, których właściciele nawet po wejściu na giełdę nie zmienili swoich zachowań, nie zbudowali relacji z jednej strony partnerskich, z drugiej – odpowiedzialnych. Pamiętajmy, że taka firma zaczyna mieć ogromne społeczne zobowiązania. Dotyczy to zarówno liczby zatrudnianych osób, jak i nadziei ludzkich, które wokół niej się gromadzą. W dłuższej perspektywie tego typu przedsiębiorstwa będą przechodzić kryzysy, gdyż firma unikająca optymalizacji na wszystkich poziomach zarządzania słabo sobie poradzi z konkurencją.

– Ale kiedy zorientują się, że coś jest nie tak, wołają na pomoc doradców?

– Tak, gdyż ogromna część firm w Polsce, zarówno prywatnych, jak i państwowych, wymaga przejścia z tego, co nazywamy kulturą funkcjonalną, do kultury co najmniej procesowej. Co to znaczy w praktyce? Właściciel ma duży, niepodważalny autorytet, więc pracownik koncentruje się bardziej na wykonywaniu swoich czynności niż na związku pomiędzy tym, co robi, a skutkami tego dla odbiorcy i jego potrzebami. Wykonuje jakąś w miarę powtarzalną, prymitywną pracę: czy będzie to sporządzanie dokumentów, czy prosta akwizycja, czy wreszcie

Spryt to już dziś za mało.

Teraz trzeba również mieć wiedzę i pewne elementy natury behawioralnej.



Jarosław Bujny

Problemem jest znaczna liczba dużych firm, których właściciele nawet po wejściu na giełdę nie zmienili swoich zachowań, nie zbudowali relacji z jednej strony partnerskich, z drugiej – odpowiedzialnych.

powtarzalne czynności produkcyjne. Nawet jeżeli zakupiono wysoką technologię, to i tak sposób obsługi jest jakby z minionej epoki. Pracownik nie będzie rozumiał, że tworzy finalny produkt, lecz że jest wykonawcą jednostkowych czynności. Efektem są wysokie koszty od strony ludzkiej, mniejsza dynamika zmian. Taka kultura się utrzymuje, ponieważ wciąż dążymy do tego, żeby minimalizować ryzyko. A dlaczego minimalizujemy ryzyko? Dlatego że sobie nie ufamy, nie szanujemy się, nisko się wzajemnie oceniamy. Czyli możemy kontrolować ludzi tylko wtedy, gdy mają bardzo precyzyjnie zdefiniowane czynności, są przypisani do wąskich zadań.

– **Jednak pojawia się coraz więcej firm o innym podejściu.**

– Bo rynek się czyści, i to czasami bardzo brutalnie. Na początku lat dziewięćdziesiątych obserwowałem Zakłady Produkcji Magnetofonów w Lubartowie. Wytwarzano odbiorniki radiowe, magnetofony, ale nic nie sprzedawano, gdyż na rynku pojawił się tańszy import z Chin oraz Tajlandii. Pracownicy nie chcieli tego przyjąć do wiadomości. Wierzyli, że plan Balcerowicza się załamał i oni jeszcze zarobią na tym wszystkim, co mają w magazynach. Produkowali, nie zwracając uwagi na otoczenie, tymczasem zmienność w gospodarce jest czymś stałym. Firmy z kulturą funkcjonalną w dłuższej perspektywie mają mniejsze szanse na przetrwanie. Natomiast przejście do innej kultury organizacyjnej jest najeżone przeszkodami. Jeżeli na przykład

wdrażamy nowe technologie, to proporcjonalnie do technologii musimy zmieniać sposób podejścia i styl pracy pracowników, relacje między nimi. W Polsce następują zmiany, ale w mojej ocenie są one nieuświadomione.

– **Czy można stworzyć jakiś idealny model dla polskich małych i średnich firm?**

– Nie ma jednej recepty dla wszystkich. Każda firma jest inna, tak jak różni są jej zarządzający i pracujący w niej ludzie. Robiłem badania w dużej firmie cukierniczej, która jest spółdzielnią pracowniczą. Od pierwszego spotkania widziałem presję pracowników produkcji, czyli właścicieli spółki, na marginalizowanie służb sprzedaży i narzucanie swoich standardów, własnej oceny źródeł wartości firmy. Nie liczono się z płynącymi z rynku sygnałami, jakie potrzeby mają konsumenci, jak się one zmieniają. Trzeba sobie uświadomić, jaka kultura w danej sytuacji, w konkretnej działalności, jest optymalna. To wymaga pluralizmu i zadaniem zarządzającego jest zgranie poszczególnych elementów, stworzenie stanu równowagi między różnymi tendencjami. Oczywiście dla 90 proc. firm docelowo bliższa będzie kultura procesowa, kiedy to pracownik ma świadomość swojego związku z wynikiem końcowym i jest gotów szybko reagować na zmieniające się potrzeby klienta.

Dla 90 proc. firm

docelowo bliższa będzie

kultura procesowa, kiedy

to pracownik ma świadomość

swojego związku z wynikiem

kończącym i jest gotów szybko

reagować na zmieniające się

potrzeby klienta.

– Czyli utożsamianie się pracownika z firmą, odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, mają swój wymiar ekonomiczny?

– Mają ogromne znaczenie, ale współodpowiedzialność pracowników należy tworzyć np. poprzez dostęp do informacji. Muszą oni znać wyniki firmy, żeby mogli czuć się odpowiedzialni za swoje indywidualne efekty. Jeżeli dzieje się źle, to powinni znać przyczyny i problemy. Komunikacja musi być bardzo otwarta, a nawet totalna.

– **Niedawno prezes Nokii napisał list do wszystkich pracowników, w którym przedstawił trudną sytuację firmy, pozostawanie w tyle za konkurencją.**

– Taka firma jak Nokia żyje z zespołów projektowych. Bez innowacyjności, zaangażowania, otwartości, komunikacji krosowej taki koncern w krótkim czasie przegra z konkurencją. Tylko że nie chodzi o jednorazowe akcje, lecz o systematyczny sposób postępowania. Powinno to być również konsekwencją selekcji pracowników, także pod kątem zdolności do komunikowania się, otwartości na drugiego człowieka, wymiany informacji, poczucia współodpowiedzialności.

– **Tania siła robocza, niższe niż w krajach Europy Zachodniej koszty przestają być naszym atutem. Czy szeroko rozumiana kultura procesowa pomoże naszym firmom w konkurowaniu na różnych rynkach?**

– Polskie firmy muszą obniżyć koszty wszędzie, gdzie się da. Oznacza to skracanie procesów. Pracownicy powinni być bardziej uniwersalni i świadomi globalnych celów przedsiębiorstwa. Każdy z nich musi być uczestnikiem tych zamierzeń i działań. Potrzeba też dużo innowacyjności.

– **Skoncentrowaliśmy się na relacjach wewnętrznych, ale konkurencyjność buduje się także poprzez współpracę z partnerami zewnętrznymi, choćby z uczelniami. Czy polskie firmy i szkoły wyższe dobrze kooperują?**

– Na początku lat dziewięćdziesiątych odwiedziłem w Niemczech jeden z tamtejszych uniwersytetów technicznych. Praktycznie każda praca doktorska najpierw przechodziła tam przez uczelnianą instytucję zajmującą się transferem do gospodarki i trzeba było ją sprzedać zainteresowanej firmie. Było to więc w pewnym sensie prowadzenie usługi doradczej na rzecz tego przedsiębiorstwa. Czyli praca doktorska stawała się produktem – była kupowana, weryfikowana i wdrażana. Nie słyszałem o takich eksperymentach w Polsce. Szkolnictwo wyższe nie podlega tu żadnej ocenie z punktu widzenia efektywności. Wróć do transformacji kultury organizacyjnej. U nas nie ma świadomego zarządzania tym procesem i wspierania go przez państwo. W Finlandii stworzono narodowy program na rzecz produktywności, podobnie w Irlandii oraz kilku innych krajach. Dzięki wzrostowi wydajności firmy mogły być bardziej konkurencyjne na rynku. W Polsce następuje zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wymuszana przez rynek, ale nie jest to proces uświadamiany i jakoś sterowany. To samo można powiedzieć o transferze wiedzy akademickiej. Wprawdzie są naukowcy podejmujący takie inicjatywy, ale nie są z tego rozliczani, nie buduje to ich pozycji, prestiżu, a nawet zasobności. U nas to wszystko jest ciągle w sferze emocji, a nie refleksji i zaplanowanego działania.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Od 1997 r. prowadzi własną działalność doradczą, a od 1998 r. podjął stałą współpracę z HayGroup (w jej ramach stworzył od podstaw biuro tej firmy w Kijowie, a także doradzał właścicielom i zarządom m.in.: PKN Orlen, Stoen, Vattenfall, PSE, DTEK). Wspomagał procesy transformacji kulturowej wielu prestiżowych firm w Polsce i na Ukrainie. Wcześniej zajmował m.in. stanowiska wojewody lubelskiego oraz wiceprezesa ds. zasobów ludzkich w PGE. Jest absolwentem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

ZAKUP ZACHODNIEJ TECHNOLOGII TO JESZCZE NIE INNOWACJA

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: W skali od jeden do dziesięciu jak Pan ocenia konkurencyjność, innowacyjność pomorskich firm?



Mieczysław Struk

*Marszałek
Województwa Pomorskiego*

Mieczysław Struk: Na poziomie pięciu, może sześciu punktów. Przed laty odwiedziłem z Janem Kozłowskim najsilniejsze podmioty gospodarcze z poszczególnych powiatów. Jedno ze spostrzeżeń, które po kolejnych wizytach powracało, to to, że większość tych firm już wtedy nie konkurowała tanią siłą roboczą, lecz ciekawymi, nowatorskimi produktami lub usługami. Przedsiębiorstwa te, mając kontrakty z wielkimi koncernami, produkują klimatyzatory, komponenty medyczne, części do samochodów. Wiem też, że w wielu firmach, zlokalizowanych choćby na terenach Parków Naukowo-Technologicznych Gdańska i Gdyni, młodzi ludzie skutecznie rywalizują w branży ICT. Siłą Polski, w tym naszego regionu, wciąż jest konkurencyjność w zakresie kosztów pracy, ale w przyszłości najważniejsze będą wiedza i potencjał innowacyjny.

– **Na Pomorzu zarejestrowanych jest ponad ćwierć miliona firm. Tych konkurencyjnych, innowacyjnych mamy pięć, dziesięć procent?**

– Obawiam się, że mniej. I niestety, nie obserwujemy dużego wzrostu. Trudno przekonać właścicieli do szukania wiedzy, nowoczesnych technologii dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Epatujemy własny rynek, ale granice znikają i swoje produkty trzeba umieć sprzedawać także w innych krajach.

– **Pańscy urzędnicy szukali odpowiedzi, czym wytłumaczyć tak niski wskaźnik konkurencyjności?**

– W ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego od kilku lat badamy kondycję sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie pomorskim. Zadaaliśmy wprost pytanie: co jest barierą we wzroście poziomu konkurencyjności? Przedsiębiorcy najczęściej odpowiadali, że brakuje im kapitału. Nie tylko na kupno nowych technologii. Potrzebują pieniędzy także na lepsze przygotowanie swoich pracowników, zatrudnienie fachowców czy współpracę z naukowcami. Drugi problem to brak wiedzy na temat problematyki innowacyjności. Nie musimy wymyślać czegoś od zera. Możemy istniejący produkt lub usługę udoskonalać w taki sposób, żeby były innowacyjne i stały się atrakcyjne zarówno dla polskiego, jak i zagranicznego konsumenta. Dzisiaj wartością jest jakość, a nie tylko cena. Niestety, powstanie kultury innowacyjności jest długim procesem wymagającym zmian w mentalności, ale też kształcenia. Takie postawy młodych Polaków, Pomorzan, powinno się kształtować w istocie od poziomu przedszkola. Natomiast stosunkowo łatwiejsza do zniwelowania jest bariera kapitałowa. Firmy mają do dyspozycji różnego rodzaju instrumenty finansowe: środki

unijne, fundusze pożyczkowe, poręczeniowe. Spodziewam się też, że sektor bankowy będzie coraz lepiej współpracował z przedsiębiorcami.

– **Czy brak odpowiedniej kultury przedsiębiorczości nie jest w tej chwili słabszą stroną niż brak kapitału?**

– Niewątpliwie tak. Gdy pytamy o innowacyjność, większość przedsiębiorców opowiada, jakie kupiła technologie. W istocie zakup konkretnej technologii, która jest od dziesięciu lub dwudziestu lat stosowana w Niemczech, Francji czy po drugiej stronie oceanu, nie jest żadną innowacją. Produkt staje się innowacyjny tylko wtedy, kiedy jest autentycznie odmienny. Inny przez swój wzór, organizację procesów w wytwarzającym go przedsiębiorstwie, sposób dostarczenia bądź charakter oferty. Po prostu gdy staje się zupełnie

innym produktem.

– **Dlaczego nasi przedsiębiorcy boją się inwestować w coś, czego jeszcze nikt nie ma?**

– Łatwiej zakupić konkretne urządzenie, które pozwoli na szybszą produkcję czegoś, co już istnieje, niż szukać zupełnie nowych rozwiązań, które wymagają bardzo dużego wysiłku intelektualnego, własnej pracy

i współpracy wielu partnerów.

– **Czyli znowu dochodzimy do kultury...**

– Tak, gdyż to jedna z bolączek naszego rozwoju. Kultura współpracy w Polsce jest jedną z niższych w Europie. Nie wynosimy jej z domu, nie uczy się tego w szkołach. Dlatego musimy zmienić programy edukacyjne i wewnętrzne nastawienie. Dzisiaj niemalże każdy produkt jest interdyscyplinarny, tworzy go wielu aktorów z różnych dziedzin.

– **Innowacyjność wymaga też pokonania muru odgradzającego świat biznesu od świata nauki.**

– Potrzebna jest otwartość uczelni na przedsiębiorców i chęć firm, żeby korzystać z dobrodziejstw

*Powstanie kultury
innowacyjności jest
długim procesem, wymagającym
zmian w mentalności i systemie
edukacji. Stosunkowo łatwiejsza
do zniwelowania jest bariera
kapitałowa.*

takiej współpracy. Na szczęście coś się w tej materii zmienia. Jeśli Politechnika Gdańska mówi o Centrum Zaawansowanych Technologii, to przecież nie po to, żeby te technologie odkładać na półkę, tylko implementować je w gospodarce. Powstają też Parki Naukowo-Technologiczne, w których zaczynają się pojawiać relacje pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami. Niestety, te zmiany zachodzą zbyt wolno.

– **Ramy prawne, w których funkcjonuje gospodarka, są kształtowane przede wszystkim w Warszawie i Brukseli. Jakie narzędzia wsparcia ma samorząd?**

– Kolejne raporty powstające w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego pokazują nastroje przedsiębiorców i to, na co się najbardziej skarżą. Okazuje się, że nie oczekują oni większych środków na inwestycje, lecz pomocy w badaniach rynków, zwłaszcza tych nowych. Także pomocy finansowej i prawnej związanej z ochroną własności intelektualnej. Chodzi m.in. o to, żeby nowoczesne rozwiązania nie były kupowane przez partnerów niemieckich, francuskich czy szwajcarskich za przysłowiowe grosze, ale żeby były u nas opatentowane i zabezpieczały uzyskiwanie konkretnych korzyści. Także edukacja, zwłaszcza szkolenia w zakresie zarządzania finansami, marketingiem, personelem, procesami zmian, projektami, mają kapitalne znaczenie. Ważne jest też prowadzenie polityki sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorstw w wiodących dla naszego regionu sektorach. Informatyka, logistyka, Business Process Offshoring, motoryzacja, energetyka czy chemia lekka – myślę tutaj o kosmetyce i farmacji – to według naszych badań kluczowe branże, które powinny rozwijać się na Pomorzu.

Ponieważ przyznawanie dotacji w dłuższej perspektywie zaburza konkurencyjność, więc będziemy się zwracać w kierunku innych instrumentów wsparcia: zwrotnych i ukierunkowanych na dopiero zaczynających działalność gospodarczą oraz na poszukujących najnowocześniejszych rozwiązań.

– **Czy istniejące narzędzia, szczególnie fundusze poręczeniowe i pożyczkowe, są właściwie wykorzystywane?**

– Niestety nie, ale tego typu pomoc została zepchnięta w cień przez unijne dotacje. Jednak pamiętajmy o skali unijnych dofinansowań. W naszym regionie mamy zarejestrowanych około 260 tys. przedsiębiorstw. Dotacje z Regionalnego Programu Operacyjnego dla firm otrzymało 900 z nich – to niewielki margines. Żeby instrumenty w postaci funduszu pożyczkowego bądź poręczeniowego funkcjonowały, zwłaszcza dla firm, które

nie mają historii kredytowej czy odpowiednich zabezpieczeń, to wsparcie w formie dotacji musi zniknąć.

– **Kilka lat temu, kiedy budowano Regionalny Program Operacyjny, zdecydowaliście m.in., jak podzielić środki dla firm. Czy te założenia okazały się trafne?**

– Co dwa lata dokonujemy analizy wsparcia naszych przedsiębiorstw i, krótko mówiąc, widzimy, że procesy rozwojowe w naszym regionie rozjeżdżają się. Realizowana polityka spójności przynosi

pozytywne rezultaty. Niwelowany jest też dystans pomiędzy najlepszymi a tymi, którzy są oddaleni, zwłaszcza od aglomeracji trójmiejskiej. Problem ma bardziej charakter przestrzennego zróżnicowania poziomu rozwoju gospodarczego. Badamy wiele innych ważnych zjawisk, m.in. to, w jaki sposób jesteśmy przygotowani do wyzwań konkurencyjnych, na ile przedsiębiorstwa są gotowe do implementacji nowych rozwiązań innowacyjnych. Niestety, efekty ciągle są poniżej naszych oczekiwań. Wykorzystamy te wyniki przy tworzeniu nowego Regionalnego Programu Operacyjnego. Ponieważ przyznawanie

dotacji w dłuższej perspektywie zaburza konkurencyjność, więc będziemy się zwracać w kierunku innych instrumentów wsparcia: zwrotnych i ukierunkowanych na dopiero zaczynających działalność gospodarczą oraz na poszukujących najnowocześniejszych rozwiązań.

– **Mówi Pan o środkach przeznaczonych na inwestycje, ale były i są spore pieniądze na tzw. miękkie projekty. Może należy zmienić proporcje?**

– Potrzebujemy jeszcze większej ilości kapitału, zwłaszcza takiego, który będzie ukierunkowany na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Trzeba się nauczyć dostosowywać do zmian dostarczanych przez rynek, a więc podnosić umiejętności pracowników, w tym kulturę współpracy.

– **Większość przedsiębiorców, zwłaszcza właścicieli małych firm, uważa szkolenia za marnowanie pieniędzy. Może oferta szkoleniowa jest nietrafiona?**

– Mam zastrzeżenia do oferty szkoleniowej, ale przedsiębiorcy przekonani, że posiadli już wiedzę i teraz chcą inwestować wyłącznie w budynki albo tech-

nologie, są po prostu w błędzie. Wsparcie publiczne zawsze będzie ograniczone wielkością kapitału i dlatego musi być ukierunkowane na najbardziej efektywne przedsięwzięcia. Szczególnie takie, które w krótkim czasie przyniosą korzystne rezultaty. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza tych większych, zaczyna rozumieć ten problem. Grupa Lotos S.A. tworzy mechanizmy wspierające rozwój innowacyjności. Grupa Energa S.A. właśnie powołała do życia spółkę Energa Innowacje. Takie działania będą przyciągać do firm najlepsze rozwiązania młodych naukowców pomorskich uczelni.

– **To są dwie największe firmy naszego regionu. I tylko dwie.**

– Wymieniłem dwa przykłady, ale jest ich więcej.

– **Czy to ssanie pomysłów, które w tej chwili ogranicza się do kilku firm, powinno być również zadaniem samorządu regionalnego, także Gdańska oraz Gdyni?**

– Powinniśmy zbudować silny system powiązań, w którym samorządy będą istotnym graczem. Tak już się dzieje: Gdynia zbudowała Park Naukowo-Technologiczny. W Gdańsku Specjalna Strefa Ekonomiczna wybudowała podobną placówkę. Jeśli mówimy o instrumentach publicznych, zwłaszcza zwrotnych, takich jak fundusze pożyczkowe, poręczeniowe, to tam są zaangażowane kapitały samorządów. W interesie władz lokalnych oraz regionalnych jest rozwijanie przedsiębiorczości i jej ducha.

Powinniśmy zbudować silny system powiązań, w którym samorządy będą istotnym graczem. Nasza polityka klastrowa zmierza do tego, żeby łączyć wysiłki wielu różnych firm, a także instytutów naukowo-badawczych.

– **Czy to wystarczy, żeby zachęcić uczelnie do przygotowywania produktów, i nawet jeżeli dziewięć będzie nietrafionych, to dziesiąty okaże się tym właściwym strzałem?**

– Złotym strzałem. Bardzo się w to angażujemy. Pamiętam moje pierwsze doświadczenia przy tworzeniu spółki BioBaltica, kiedy skupialiśmy nie tylko przedsiębiorstwa, ale

głównie wyższe uczelnie. Nasza polityka klastrowa zmierza do tego, żeby łączyć wysiłki wielu różnych firm, a także instytutów naukowo-badawczych. Powstały i nadal powstają w naszym regionie nowe inicjatywy klastrowe, w tym kilka, które otrzymały status kluczowych. Ten rynek dopiero raczkuje, ale pamiętajmy, że mechanizmy zostały stworzone dopiero wtedy, gdy w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego można było wydzielić odpowiednie pieniądze.

– **Samorządy, ograniczając się w przetargach na inwestycje infrastrukturalne do jednego tylko kryterium – ceny – pozbawiają startujące firmy możliwości wykazania się innowacyjnością i jakością.**

– Niestety, ustawa o zamówieniach publicznych bardzo nas ogranicza. Nie pozwala, żeby startujące w przetargach firmy szukały nowoczesnych rozwiązań, gdyż podnosi to wartość oferty. Kiedy podstawowym

kryterium staje się cena, to dostajemy produkt, który wcale nie musi być dobrej jakości. Dlatego niecierpliwie oczekujemy na zapowiedziane zmiany.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Od 2010 r. Marszałek Województwa Pomorskiego. W latach 2005–2010 sprawował funkcję wicemarszałka, a od ponad 12 lat jest radnym Sejmiku Województwa Pomorskiego. Od 1990 r. do 2002 r. był burmistrzem Jastarni, skąd pochodzi. Absolwent Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończył podyplomowe studia organizacji i zarządzania oraz integracji europejskiej na Uniwersytecie Gdańskim oraz 3-letnie studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

MENTALNOŚĆ KLUCZEM DO ROZWOJU

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Przedsiębiorcy skarżą się na brak kapitału. Czy rzeczywiście jest to najpoważniejsza bariera rozwoju małych i średnich firm?



Sławomir Żygowski

*I wiceprezes Zarządu
Nordea Bank Polska S.A.*

Sławomir Żygowski: To oczywiście ma znaczenie, gdyż trudno z niczego zbudować dużą firmę. Jednak patrząc w przeszłość, widać, że przedsiębiorcy często nie byli merytorycznie przygotowani do większych przedsięwzięć. Panowali nad swoją firmą tak długo, dopóki wiedzieli wszystko o wszystkich i osobiście podejmowali każdą decyzję. W pewnym momencie potrzebna jest struktura, i to jest pierwsza bariera o charakterze mentalnym. Drugą jest brak strategii. Część przedsiębiorców skacze z kwiatka na kwiatek, chwytając okazje. Wciąż nowe pomysły, nowi klienci, nowi kontrahenci. Jak Alicja w Krainie Czarów: jeśli nie wiesz, dokąd iść, to każda droga jest dobra. Gdzieś cię zaprowadzi, ale ty nie wiesz, dokąd chcesz trafić.

– Jak wasi klienci radzą sobie z rozwojem, gdy nagle kilkuosobowa firma urasta do przedsiębiorstwa zatrudniającego około setki osób?



*Komuś, kto dotychczas sam
podejmował każdą decyzję
i chwycił nowe okazje, trudno
się zmienić, a od pewnego
momentu potrzebna jest
struktura i strategia.*

– Niestety, dość często wobec tak dynamicznego wzrostu są bezradni. Próbuje różnych metod. Niektórzy chcą sobie radzić sami, inni sięgają po fachowców. Chociaż system właścicielsko-menedżerski nie gwarantuje sukcesu. Często po dłuższym okresie działalności właściciele muszą odpowiedzieć sobie na inne pytanie: komu przekazać firmę? Po dwudziestu latach gospodarki rynkowej sukcesja staje się poważnym problemem. Większość przedsiębiorców rozumie, że tak naprawdę najlepsze, co mogą zrobić, to dać dzieciom wykształcenie i mieć nadzieję, że przejmą po nich interes. Znam wiele przypadków w naszym regionie, kiedy syn czy córka zdają sobie sprawę, że na ich barkach spocznie odpowiedzialność za firmę i solidnie się do tego przygotowują. Ale chyba więcej jest sytuacji, gdy potomkowie wybierają inną drogę. Przekazanie władzy jest też poważnym wyzwaniem z innego powodu. Młody człowiek i jego rodzice muszą przekonać pracowników, zatrudnionych często od początku istnienia firmy, że sukcesor wart jest zaufania.

– I są wiernymi kontynuatorami czy raczej mają swój pomysł, swoją wizję i potrafią je realizować?

– Młodzi ludzie zwykle próbują coś zmienić i poszukują.

– Czy jest coś takiego jak polski styl zarządzania?

– Ci, którzy zarządzali w 1989 roku, zostali postawieni pod ścianą i musieli sobie radzić. Małe i średnie przedsiębiorstwa często były i są dalekie od standardów korporacyjnych, bez poprawnej kontroli wewnętrznej, dobrej struktury organizacyjnej, systemu delegowania, budżetowania, kontroli itp. Ale

też dzięki temu miały i mają swoje przewagi – mogą szybko reagować, działają bez nadmiaru biurokracji, brak im też korporacyjnego gadania i uciekania od odpowiedzialności. Jeśli dodać do tego mądre uczenie się, to do tej pory radzą sobie dobrze.

– Czy są modele zarządzania charakterystyczne dla pomorskich przedsiębiorców?

– Myślę, że nie. Tutaj geografia nie ma znaczenia.

– Ale są różne postawy, mentalności, są też różne zaszłości wynikające choćby z przeszłości zaborowej.

– To może pewne uproszczenie, ale Pomorzanie generalnie są w miarę uporządkowani. Może nie tak bardzo jak Wielkopolanie czy Skandynawowie, ale dbają o interesy i też oglądają złotówkę z kilku stron.

– Czy wnioski kredytowe na inwestycje w zaplecze badawczo-rozwojowe są częstym zjawiskiem?

– Polska gospodarka ma z tym duży problem. Jesteśmy daleko od czołowych krajów: Stanów Zjednoczonych, niektórych krajów azjatyckich czy tzw. Starej Europy. Jednak gdy przedsiębiorstwa orientują się, że bez tego typu inwestowania niewiele się zdarzy, to potrafią znaleźć środki i przygotować projekt. Dobrym przykładem jest poligrafia. W innych

Małe i średnie

przedsiębiorstwa często były

i są dalekie od standardów

korporacyjnych, bez

poprawnej kontroli

wewnętrznej, dobrej struktury

organizacyjnej, systemu

delegowania, budżetowania,

kontroli itp. Ale dzięki

temu są elastyczne.

*Jedne z najtrudniejszych pytań,
jakie menedżer powinien sobie
zadać. brzmiały: czy mam odwagę
zatrudniać ludzi lepszych
od siebie i jak buduję swój
profesjonalny autorytet?*

branżach też widać coraz większe zrozumienie dla takich inwestycji.

– Czy zgadza się pan z opinią, że z powodu braku miękkich kompetencji, a także kłopotów z sukcesją w najbliższym dziesięcioleciu, około 40 proc. naszych małych i średnich przedsiębiorstw będzie musiało zakończyć swoją działalność?

– Nie bardzo w to wierzę. Nie doceniamy przedsiębiorczości Polaków. To, jak nasze firmy poradziły sobie z kryzysem, pokazało, że potrafimy sprawnie i szybko reagować na zmiany.

– Tylko że do tej pory przewagi konkurencyjne zawdzięczaliśmy kompetencjom indywidualnym, a współpraca potrzebna na dalszym etapie rozwoju nie jest najmocniejszą stroną polskich firm.

– Praca całego zespołu zwykle daje większe efekty niż wysiłek jego najlepszych pojedynczych członków. Wiele zależy od liderów, którzy są w stanie zaplanować pracę i przygotować współpracowników do zadań.

Ludzie muszą się przekonać, że praca zespołowa ma sens i że będą robić postępy. Z podejściem tym wiąże się jednak pewne dylematy. Jedne z najtrudniejszych pytań, jakie menedżer powinien sobie zadać, brzmią: czy mam odwagę zatrudniać ludzi lepszych od siebie? Jak buduję swój profesjonalny autorytet? Czy następuje to w formule wydawania mniej lub bardziej przemyślanych poleceń, czy może przez kreowanie pozycji lidera i dawanie przykładu poprzez własne działanie? To jest dylemat nie tylko Polski i chyba zawsze pozostanie kwestią wyboru.

– **Czy pomorskie firmy radzą sobie na zagranicznych rynkach?**

– Tak, o ile biorą pod uwagę doświadczenia innych, którzy mają już pewną praktykę w tych – jednak trudniejszych – warunkach. Bez większych problemów konkurują w zakresie oferty produktowej, sprawności działania czy możliwości dostawy. Gorzej ze świadomością, że nie wystarczy mieć świetnej usługi czy produktu, istotna jest również punktualność i niezawodność, a także serwis posprzedażowy. Dopiero suma tych elementów świadczy o jakości.

– **Czy przedsiębiorstwa zaczynają rozumieć tę konieczność?**

– Wydaje mi się, że tak. Kiedy ktoś tam lekko się rozbije, nabierze doświadczenia, to następnym razem lepiej sobie radzi.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Od czterech lat I wiceprezes ds. bankowości korporacyjnej, a od dziesięciu lat członek zarządu Nordea Bank Polska S.A. Wcześniej był dyrektorem do spraw rynku kapitałowego i partnerem, a następnie członkiem zarządu O.M. Investment. Jest absolwentem Wydziału Ekonomiki Transportu Uniwersytetu Gdańskiego.

NIEUSTANNE PIĘTNO FOLWARKÓW W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI



prof. dr hab.
Janusz Hryniewicz

EUROREG,
Uniwersytet Warszawski

Katolicka sprawiedliwość i protestancki indywidualizm

Wraz z ugruntowaniem się podziału religijnego Europy na część katolicką i protestancką oraz po politycznym usankcjonowaniu tych różnic w 1648 roku utrwał się również podział kulturowy. Z międzynarodowych badań porównawczych zrealizowanych pod koniec lat 80. wynika, że różnice te nadal są dość wyraźne. I tak, w miejscu pracy katolicy akcentują priorytetowe znaczenie takich wartości jak sprawiedliwość i równość, natomiast protestanci – wolność i indywidualizm. Katolicy słabiej respektują porządek, którego nie rozumieją, i bardziej od protestantów są skłonni domagać się równej płacy za tę samą pracę.

Co interesujące, katolicy w relatywnie mniejszym stopniu aprobują prawa właściciela do zarządzania firmą, zwłaszcza gdy stoją one w sprzeczności z innymi wartościami, takimi jak np. sprawiedliwość. W środowiskach katolickich równość jest wyraźnie wyżej ceniona niż wolność. Generalnie rzecz biorąc, katolicy charakteryzują się większą tolerancją polityczną

*W miejscu pracy katolicy
akcentują priorytetowe
znaczenie takich wartości
jak sprawiedliwość i równość,
natomiast protestanci – wolność
i indywidualizm.*

dla lewicowego i prawicowego ekstremizmu, natomiast ostrzej od protestantów oceniają zachowania takie jak: samobójstwo, aborcja, eutanazja i zdrada małżeńska, podważające więź społeczną w mikrogrupie i społeczeństwie. Protestanci z kolei silnie akcentują indywidualną odpowiedzialność i ostrzej oceniają łapówki i kłamstwa. Wobec prawa są oni bardziej posłuszni i skłonni do stosowania aresztów. Ponadto, w odróżnieniu od katolików, są przekonani, że państwo nad nimi dominuje i że brak im mocy do obrony przed tą dominacją.

Natomiast katolicy – mniej posłuszni wobec prawa – w większym stopniu są skłonni aprobować protesty z użyciem siły, jak również mocniej są przekonani o konieczności podwyższenia statusu kobiet. Do państwa mają stosunek bardziej pozytywny i w relatywnie większym stopniu aprobują jego interwencjonizm i politykę egalitaryzacji dochodów. W życiu codziennym są bardziej towarzyscy i silnie związani z rodziną. Katolicki kolektywizm wiąże się z relatywnym zamknięciem kręgów rodzinnych i brakiem skłonności do ponadrodzinnego współdziałania. Widać więc wyraźnie, że katolicy postrzegają społeczeństwo jako raczej wspierające jednostkę, natomiast protestanci widzą je bardziej w kategoriach opresji i wrogości.

Prymat folwarku nad kapitalistycznym przedsiębiorstwem

W XVI w. na zachodzie Europy zaczął wzrastać popyt na zboże spowodowany tworzeniem się kapitalizmu i przyrostem liczebności ludności miejskiej. W krajach położonych na wschód od Łaby możliwość

zwiększenia dochodu poprzez eksport tego surowca stała się silnym bodźcem skłaniającym do restrukturyzacji gospodarstw szlacheckich i powiększania wolumenu produkcji.

Powstanie wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego miało charakter głębokiej restrukturyzacji gospodarczej, której towarzyszyły równie silne zmiany polityczne i kulturowe. Niewątpliwie najważniejszą instytucją gospodarczą powstałą w jego ramach był folwark, który ukształtował się w XVI w. Kiedy na zachodzie Europy zdobywano pierwsze doświadczenia w ponadrodzinnej współpracy gospodarczej w przedsiębiorstwach kapitalistycznych, w Polsce to samo odbywało się właśnie w folwarkach. Ich kultura organizacyjna doprowadziła do utrwalenia dwóch odmiennych typów zachowań: pracowników i kierownictwa folwarku.

Po stronie właścicieli-kierowników mieliśmy pełnię nieskrępowanej władzy i świadomość całkowitej dowolności decyzyjnej. Po stronie chłopów wykształcił się natomiast etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa, połączony z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy oraz opiekę poza nią. Wyrazem trwałości tego etosu w środowisku chłopskim były jego dość częste negatywne reakcje na propozycje zniesienia pańszczyzny i poszerzania

XVI-wieczna kultura

organizacyjna folwarków

uksztaltowała świadomość

całkowitej dowolności

decyzyjnej u właścicieli-

-kierowników oraz

wymuszone posłuszeństwo,

połączone z brakiem poczucia

odpowiedzialności u chłopów.

gospodarstw chłopskich. W XVIII w. woleli oni być wyrobnikami niż samodzielnymi gospodarzami. Była to ucieczka od ryzykownej i frustrującej wolności i wysiłku intelektualnego w komfort psychiczny poddaństwa. Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Uformowała zatem w równym stopniu zarówno kierowników, jak i pracowników.

Historyczny transfer kultury folwarcznej do współczesności był w Polsce ułatwiony dzięki antykapitalistycznemu nastawieniu kultury literackiej. Ważny wkład w utrwalenie się zachowań folwarcznych miała także Polska Ludowa. Gospodarka tego okresu i właściwe jej instytucje miały neofeudalny charakter i przyczyniły się wydatnie do renesansu folwarcznych wzorów zachowań w polskiej kulturze gospodarowania. Podstawową instytucją gospodarki PRL były socjalistyczne zakłady pracy. Ta względnie zorganizowana całość złożona z budynków, maszyn i obsługujących je ludzi była utworzona w celu realizacji zadań planowych. Socjalistyczny zakład pracy znacząco różnił

się od kapitalistycznego przedsiębiorstwa. Jednym z ważniejszych celów tego drugiego jest uzyskanie rentowności i utrzymanie pozycji rynkowej. Natomiast faktycznym celem socjalistycznego zakładu pracy jest wygranie przetargu z administracją gospodarczą o uzyskanie możliwie najmniejszych wskaźników planu do wykonania i jak największej ilości pieniędzy przeznaczonych na fundusz płac. W efekcie formalnych i nieformalnych regulacji socjalistyczne zakłady pracy były bardziej podobne do folwarków niż do typowych przedsiębiorstw kapitalistycznych.

Komunizm wprowadził nowe instytucje o logice funkcjonowania takiej jak ta, która leżała u podstaw gospodarki folwarcznej. Wiele wskazuje na to, że system ten był raczej źródłem regresu do historii

i wzmocnił to, co istniało w niej wcześniej, niż wytworzył coś, czego jeszcze nie było. Konkludując, należy stwierdzić, że współczesny stan polskiej kultury organizacyjnej lepiej tłumaczy wschodnioeuropejska historia niż dziedzictwo komunistyczne.

Specyfika polskiej kultury organizacyjnej

Jak się ma wschodnioeuropejskość do opisanej wcześniej odmienności katolickiego i protestanckiego kręgu kulturowego? Wschodnioeuropejskość i katolickość są źródłem bodźców o podobnym ukierunkowaniu. W Polsce nakładają się na siebie, tworząc względnie spójny system kulturowy. Podobnie jest w innych krajach wschodnioeuropejskich, takich jak Chorwacja, Słowacja czy Słowenia. Która z tych dwóch okoliczności silniej wpłynęła

na kształt instytucji gospodarczych i zachowań współczesnych pracowników i kierowników? Największą rolę najprawdopodobniej odegrało tu uczestnictwo we wschodnioeuropejskim kompleksie gospodarczym.

Względna trwałość folwarcznych wzorów zachowań tłumaczy zapóźnienie gospodarce Polski wobec innych krajów europejskich,

które doświadczyły odmiennej historii gospodarczej i mają inną tradycję kulturową. Niezwywalne cechy tego sposobu produkcji to duży dystans między kierownikiem-właścicielem a pracownikami wykonawczymi, bardzo silna solidarność pracowników skierowana przeciwko kierownictwu oraz kolektywizm i relatywizm etyczny (kradzież w grupie własnej jest dolegliwie karana, ukraść coś właścicielowi to nie grzech).

Możemy przyjąć, że wschodnioeuropejską kulturę organizacyjną wyróżnia relatywnie silniejszy niż na zachodzie Europy kolektywistyczny partykularyzm i autokratyzm. Oznacza to, że bezosobowe

*Najprawdopodobniej
największą rolę w kształtowaniu
kultury organizacyjnej
dzisiejszych przedsiębiorstw
odegrało uczestnictwo we
wschodnioeuropejskim
kompleksie gospodarczym.*

reguły i indywidualne zobowiązania wobec abstrakcyjnych symboli, takich jak uczciwość czy prawda, dość często ustępują pierwszeństwa zobowiązaniom osobistym wobec członków własnych grup rodzinno-koleżeńskich. Weźmy np. dylemat, czy ważniejsza jest prawda czy dobro przyjaciół? Z badań wynika, że Polacy blisko dwukrotnie rzadziej wybierali opcję wierności prawdzie niż np. respondenci w USA, Szwajcarii, Finlandii, Holandii czy Wielkiej Brytanii. Z kolei wyniki podobne do polskich uzyskano w: Rosji, Serbii, Czechach i Bułgarii. Jeżeli chodzi o autokratyzm, to taki sposób kierowania jest typowy dla polskich i czeskich kierowników i wyróżnia ich na tle kierowników w USA, Francji, Austrii, Niemczech i Szwajcarii, którzy są w większym stopniu nastawieni na partycypację pracowniczą.

Badania i obserwacje przedsiębiorstw dowodzą, że w Polsce nadal są dość żywe tendencje neofolwarczne. Autokratyzm ludzi władzy, bierność rządowych i bariera między tymi grupami podtrzymywana przez obie strony to najważniejsze cechy wschodnioeuropejskiego dziedzictwa. Kolejne to kolektywizm i niechęć do współdziałania ponadrodzinnego. Kierownicy i pracownicy zamykają się we własnych grupach rodzinno-koleżeńskich, wobec których są lojalni

i solidarni. Więzy w tych grupach mają silnie emocjonalny charakter. Ideałem jest odtworzenie jednomyślnej rodziny w miejscu pracy. Przedstawiciele innych rodzin budzą lęk, stąd powszechna nieufność i dążenie kierowników do osobistego oglądu wszystkiego. Często taki stan rzeczy jest mylony z indywidualizmem, a w rzeczywistości jest to atomizacja rodzinna. Prymat więzi rodzinno-koleżeńskiej nad osobistymi zobowiązaniami tworzy relacje niepewności co do intencji partnerów. Prawdopodobne jest, że w dowolnym momencie rodzina lub przyjaciele wysuną żądania stojące w sprzeczności z wcześniej zawartą umową. Przeciętny polski pracownik czy kierownik raczej wybierze zobowiązanie grupowe. W efekcie powstaje chaos życia codziennego, a lęk przed innymi rodzinami racjonalizuje się i umacnia. Stabilność musi być poprzedzona szczegółowymi regulacjami, co prowadzi do przeformalizowania życia gospodarczego. Bezpieczna działalność to działalność rodzinna, stąd niechęć właścicieli do łączenia kapitałów i przekazywania władzy poza rodzinę. Towarzyszy temu konserwatyzm oraz silna niechęć do innowatorów, których postrzega się jako osobników stawiających się ponad grupą i szkodzących więzi grupowej.

O AUTORZE

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG). Autor licznych publikacji, w tym książki „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego”, opisującej wpływ kodów kulturowych Polaków na współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw.

ZDOBĄDŹMY INNOWACYJNE PRZYSZŁOŚCI!



Stanisław Szultka

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

Po zmianie systemu gospodarczego w Polsce mieliśmy do czynienia z bardzo szybkim wzrostem liczby przedsiębiorstw prywatnych. Ten wysyp inicjatyw gospodarczych pozwolił na zrównoważenie podaży z popytem oraz dynamiczny rozwój klasy średniej. W latach 90. oraz w pierwszej dekadzie XXI wieku działalność ta uległa daleko idącej metamorfozie. Duża część „firm garażowych” przekształciła się w pełnoprawne przedsiębiorstwa. Dziś w kraju zarejestrowanych jest ponad 3 mln podmiotów gospodarczych. Jednak zdecydowana większość nie rozwija się, lecz jedynie „trwa”. W latach 2007–2009 zatrudnienie w polskich firmach wzrosło średnio o 1,77 proc. Tymczasem wskaźnik ten dla 2 proc. najszybciej rozwijających się firm wyniósł aż 30 proc. Podobna sytuacja dotyczy przychodów ze sprzedaży. W tym wypadku analogiczne wartości to 6,73 proc. i 42 proc. Dane te pokazują, że przedsiębiorstw rozwijających się dynamicznie jest stosunkowo niewiele, ale to właśnie one poprzez swój rozwój są liderami zmian.

Polscy liderzy gospodarności

Jakie więc są polskie przedsiębiorstwa – liderzy zmian? Czym wygrywają z konkurentami?

Ich przewaga na rynku krajowym wynika przede wszystkim z umiejętności zapewnienia bardziej kompleksowej oferty, większej elastyczności działania i efektywniejszych struktur zarządzania czasem. Niektórzy okazali się w tym na tyle skuteczni, że udało im się pokonać lub wykupić konkurentów i rywalizują już tylko z firmami zagranicznymi.

Najlepsze polskie przedsiębiorstwa nie są jednak tak innowacyjne pod względem technologicznym jak ich zachodni konkurenci. W przeciwieństwie do nich często nie dysponują własną technologią. W niewielkim stopniu angażują się też w działalność badawczo-rozwojową. Nawet w tych nielicznych przypadkach przyjmuje ona formę prac konstrukcyjnych lub rozwojowych, mających na celu dokonanie niewielkich modyfikacji istniejącego już produktu. Współpraca z jednostkami naukowymi ma także ograniczony charakter. Z reguły nie wyrasta ponad zlecenie ekspertyz bądź konsultacje. Praktycznie nie zdarzają się próby podejmowania długookresowej współpracy, mającej na celu opracowanie nowej technologii czy produktu.

Fakt, że dzisiaj polska gospodarka składa się z przedsiębiorstw co najwyżej średniego poziomu zaawansowania technologicznego, nie jest przypadkiem. Nasz kraj strukturalnie stwarza warunki właśnie dla tego typu przedsiębiorstw. Mamy niższe koszty pracy niż w krajach wysoko rozwiniętych, ale wyższe niż w krajach rozwijających się. Mamy dobrze wykształconych pracowników, ale wysoko wykwalifikowanych specjalistów często brakuje. Mamy zaplecze naukowo-badawcze w postaci wyższych uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych, ale nie mamy zespołów ludzkich czy poszczególnych osób, które prowadziłyby na dużą skalę badania mogące być zaczątkiem jakichś radykalnych innowacji. Generalnie jesteśmy za drodzy, aby konkurować jedynie ceną, ale nie mamy wystarczających kompetencji, aby konkurować najwyższą jakością i technologicznym zaawansowaniem.

W poszukiwaniu dźwigni rozwoju

Czy mamy szansę wejść na wyższy poziom rozwoju? Rozwiązaniem wydaje się znalezienie pewnych przy-czołków w najbardziej innowacyjnych częściach łańcuchów wartości.

Wyzwaniem – przy tak określonym kierunku – jest dokonanie wyboru kilku dziedzin, w których moglibyśmy szukać szansy na innowacyjny rozwój. Pole poszukiwań warto skoncentrować na obszarach występowania dużych korporacji opartych na kapitale krajowym (państwowym lub prywatnym). Zagwarantuje to – choćby w pewnym stopniu – rynek i środki inwestycyjne na nowe, ryzykowne, ale zarazem innowacyjne rozwiązania. Znaczenie pochodzenia kapitału jest o tyle istotne, że podmioty zagraniczne w większości opierają się na technologiach know-how pochodzących od ich spółek matek. Bardzo rzadko przenoszą procesy badawczo-rozwojowe do krajów takich jak Polska. Jeśli już to robią, to nie ma co liczyć na efekty rozlewania się tej decyzji na otoczenie lokalne.

Wybór dziedzin innowacyjnego rozwoju powinien wynikać z analizy potencjałów gospodarczych, w tym technologicznych, ale nie tylko. Decyzja mogłaby być również podyktowana potrzebami społecznymi. Podejmowanie – niejako przy okazji – wyzwań w zakresie komunikacji, transportu, ochrony zdrowia czy edukacji rodzi szansę na zbudowanie nowych – być może unikalnych – kompetencji. W ten sposób oprócz innowacji w wybranych dziedzinach gospodarczych powstawałyby również innowacje społeczne. Byłby

*Jesteśmy za drodzy, aby
konkurować jedynie
ceną, ale nie mamy
wystarczających kompetencji,
aby konkurować najwyższą
jakością i technologicznym
zaawansowaniem.*

*Musimy skoncentrować zasoby,
aby zdobyć choćby przyczółki
w najbardziej innowacyjnych
częściach łańcuchów wartości.*

to niezmiernie istotny atut w czasach kurczących się możliwości finansów publicznych.

Istotnym czynnikiem wspomagającym mogłaby też okazać się zmiana filozofii w zakresie zamówień publicznych. Większy nacisk na efektywność i innowacyjność rozwiązań, a nie jedynie najniższą cenę, stymulowałby dodatkowy popyt na innowacje.

Ponadto ważnym aspektem byłoby zdynamizowanie przez administrację publiczną współpracy pomiędzy zainteresowanymi aktorami, tj. korporacjami, małymi innowacyjnymi przedsiębiorstwami oraz jednostkami badawczymi.

Globalne przetasowanie szansą dla Polski

Zgodnie z zasadą Pareto innowacyjność gospodarki w 80 proc. zależy od 20 proc. przedsiębiorstw. To właśnie ich poziom decyduje o naszym miejscu w globalnym łańcuchu wartości. Dziś można powiedzieć, że jesteśmy średniakami i prymusi nie chcą nas wpuścić do pierwszej ławki. To, czy uda nam się do niej wskoczyć, zależy w głównej mierze od tego, czy w kilku dziedzinach – z różnych powodów dla nas kluczowych – potrafimy znaleźć własny, innowacyjny pomysł na rozwój oraz skoncentrować niezbędne do jego realizacji środki. Aby tego dokonać, potrzebujemy nie tylko pojedynczych liderów, ale też wspieranych przez państwo, dobrze funkcjonujących, sprawnych i dynamicznych środowisk gospodarczych. Wyścig trwa – czymś, co stanowi nowe warunki gry, jest obserwowany dziś kryzys gospodarczy. Jego konsekwencją będzie nie tylko zmiana globalnego układu sił, ale również przeobrażenia strukturalne. Jest to zarówno szansa, jak i zagrożenie, tym bardziej że kraje, które dziś są w „osłej ławce”, też przebijają nogami...

O AUTORZE

Wicedyrektor Obszaru Badań Przedsiębiorstwa i Innowacje w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Ekspert w dziedzinie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Specjalista w zakresie klastrów – prowadzi portal internetowy www.klastry.pl. Zajmuje się również foresightem, regionalnymi systemami innowacji, sektorem wysokich technologii oraz rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw.

KONKURENCYJNOŚĆ NA MIARĘ ZACHODU

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Jaka jest Pana recepta na konkurencyjność na zagranicznych rynkach?



Stanisław Sroka

właściciel i prezes Zarządu
Transsystem S.A.

Stanisław Sroka: Oferujemy rozwiązania systemowe współtworzone z klientem, oparte na naszych zasobach. Najpierw projektujemy urządzenia, potem przygotowujemy prototypy, następnie produkujemy, dostarczamy na miejsce, montujemy i dodatkowo szkolimy użytkowników. Mamy przewagę nad zachodnimi konkurentami, którzy wyzbyli się produkcji i teraz muszą opierać się na zewnętrznych kontrahentach w Europie Wschodniej lub w Chinach.

– **Kompleksowość jest atutem?**

– Kluczem jest właśnie oferowanie technologicznych, kompleksowych systemów tam, gdzie jest wysoka marża. Produkcja według zdefiniowanych zleceń przysyłanych z Ameryki lub Europy Zachodniej to marny zarobek. Trzeba się przebić do pierwszej ligi firm realizujących projekty dla głównych klientów. Rola poddostawcy innych poddostawców, zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym lub energetyce, już nas nie satysfakcjonuje.

– Czyli myśląc o prawdziwym konkurowaniu, nie można być ogniwem w łańcuchu, tylko trzeba samemu stworzyć łańcuch?

– Trzeba panować nad całą długością łańcucha.

– Czy projektowane systemy transportowe są odpowiednią na konkretne zamówienia odbiorców, czy też proponujecie rozwiązania będące efektem koncepcji wypracowanych w pańskiej firmie?

– Jesteśmy elastyczni i dopasowujemy się do wymagań klienta. Zwykle są pewne ogólne ramy w danej firmie, które trzeba uwzględnić przy projektowaniu. Odpowiadamy nie tyle za produkt, ile za funkcję, rozwiązanie działające w danej fabryce samochodów czy elektrowni.

– Bez własnego zaplecza naukowo-badawczego trudno sprostać takim wymaganiom.

– Oczywiście musi być dział badawczo-rozwojowy. Tutaj tworzy się konkurencja lub naśladownictwo. Od niego się zaczyna, no a później wykonawstwo. Oczywiście trzeba mieć dobrych menedżerów projektu, którzy będą zarządzać tymi procesami.

– Jak pan zachęca swoich pracowników, żeby samodzielnie szukali nowych rozwiązań?

– Poprzez odpowiednie systemy motywacyjne uwzględniające aktywną postawę pracownika. Mamy taki system zarządzania, który przetwarza strategię na wskaźniki. Oczywiście cała firma jest zarządzana projektowo. Trzeba też pamiętać, że mamy lokalizację na wsi. Stwarzamy duże szanse rozwoju dla ludzi, którzy u nas pracują. Oni przecież uczestniczą w bardzo odpowiedzialnych zadaniach. Czasami od nich zależy uruchomienie nowego modelu samochodu w największych światowych koncernach. Współpracujemy

też z uczelniami i tam szukamy odpowiednich osób. Dbamy także o stałe podnoszenie kwalifikacji. Duży nacisk kładziemy na zarządzanie projektami. Zatrudniamy osoby certyfikowane w tym zakresie międzynarodowo. Część menedżerów ukończyła kursy trenerskie. Do tego dochodzą oczywiście szkolenia techniczne. Dla firmy istotne jest, żeby ludzie nauczyli się pewnych konkretnych umiejętności.

– Czyli innowacyjność jest w pewnym sensie chlebem powszednim?

– Nie mamy innego wyjścia. Musimy sami coś wymyślać, żeby się przebijać na światowych rynkach. Nie chodzi wcale o innowacje techniczne, które można powielić. Dużo ważniejsze są innowacje organiza-

cyjne – ich nie widać na zewnątrz i są trudne do podrobienia.

– Tańsza siła robocza w pańskiej branży jest jeszcze atutem?

– Cena jest bardzo ważnym elementem w przetargach. Gdy ktoś ma niskie koszty, to częściej wygrywa.

– Niedawno pańska firma zdobyła kontrakt na system transportowy dla Audi. Nie

wierzę, że niemieckich kontrahentów przekonali niskie koszty robocizny.

– Zaczniemy od tego, że trudno wejść na taki poziom kontraktów. Dla tych koncernów są to kluczowe elementy produkcji i dlatego trzeba spełniać warunki brzegowe. Niezbędne jest duże doświadczenie, ileś tam referencji. Oni muszą wiedzieć, że mamy dobrych inżynierów i że produkcja jest najwyższej jakości. A przede wszystkim mają uwierzyć, że firma zrobi tak potężny projekt. To jest fundament do dalszych rozmów. Dopiero kiedy zostaną przekonani, to składają ofertę. Kolejnym etapem są uzgodnienia techniczne i wtedy przychodzi pora na takie elementy jak koszty, terminy itd.

Produkcja według zdefiniowanych zleceń przysyłanych z Ameryki lub Europy Zachodniej to marny zarobek. Trzeba się przebić do pierwszej ligi firm realizujących projekty dla głównych klientów.

Brak kapitału polskich firm to prawdziwy dramat. Duże inwestycje energetyczne czy infrastrukturalne robią w naszym kraju firmy zachodnie. Wygrywają wysokomarżowe kontrakty, a później zlecają polskim firmom proste roboty, zmuszając je do oscylowania wokół progu opłacalności.

– Transsystem jest dostawcą systemów transportowych dla największych światowych marek motoryzacyjnych, również dla firm energetycznych, ale także dla kolejek narciarskich w Alpach francuskich.

– Wyciągi narciarskie są nowym kierunkiem rozwoju firmy. Wymagania są bardzo wysokie, ponieważ trzeba zadbać o bezpieczeństwo przewożonych osób. Chciałbym podkreślić jeszcze jedną rzecz: firma musi mieć wyzwania, a takim wyzwaniem jest transport ludzi.

– Pańska firma wypracowała już pozycję. Ale kiedyś stawialiście pierwsze kroki. Jak wtedy wyglądało zdobywanie kontraktów?

– Byliśmy poddostawcami dla głównych graczy na rynku, przede wszystkim firm niemieckich. Wtedy,

jako jedno z wielu ogniw łańcucha, mieliśmy okazję nawiązać kontakty. Później, tuż przed kryzysem, przejęliśmy część kadry od naszej konkurencji. Z tymi ludźmi zaatakowaliśmy pierwszą linię dostawców, a ponieważ kilka lat pracowaliśmy w drugiej linii i daliśmy się poznać z dobrej strony, zdobyliśmy kontrakty. Trzeba cały czas obserwować i powoli podążać w wybranym kierunku. Później, kiedy wszystko zostanie przygotowane, można przeprowadzić atak.

– Czy podobnie jest przy systemach transportowych węgla oraz ludzi?

– Działaliśmy dokładnie tak samo. Trzeba tylko mieć odpowiednio duży kapitał.

– Brak kapitału jest bolączką wielu firm. Pan też odczuwa tę dolegliwość?

– To jest prawdziwy dramat. Duże inwestycje energetyczne czy infrastrukturalne robią firmy zachodnie, które mają większe kapitały. Najpierw wygrywają kontrakty, a później zlecają polskim firmom proste roboty. Dla siebie zostawiają marżę, a podwykonawcy często oscylują wokół progu opłacalności. Polskie firmy nie mają pieniędzy i nie są w stanie wygrywać dużych przetargów.

– Korzystaliście ze środków europejskich. Na jakie cele?

– Wykorzystaliśmy środki unijne na wdrożenie nowych rozwiązań technicznych dla energetyki. Również robiliśmy szkolenia z zarządzania projektami i z nowego podejścia do kształtowania cen, a także szkolenia techniczne dla projektantów. Doskonaliśmy też japońską technikę Kaizen. Nieustannie podnosimy kwalifikacje pracowników na każdym szczeblu.

– Dziękuję za rozmowę.

O ROZMÓWCY

Właściciel i prezes Zarządu Transsystem S.A., firmy zatrudniającej powyżej 1000 pracowników, realizującej kompleksowe przedsięwzięcia w branży systemów transportu technologicznego i konstrukcji stalowych. Jej klientami są m.in. Porsche, Jaguar, Audi, BMW, General Motors, Volkswagen, Volvo, IKEA, Airbus, Caterpillar, DHL, Michelin. Stanisław Sroka jest także prezesem Stowarzyszenia Project Management Polska oraz autorem publikacji z zakresu Project Management, Controllingu, rachunkowości, TQM i zarządzania.

NA UTRATĘ PRZEWAGI KOSZTOWEJ – BADANIA I ROZWÓJ!

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu
Gospodarczego i Radia Gdańsk.



Bohdan Bułhak

*prezes Zarządu
Frenoplast S.A.*



Jacek Bułhak

*dyrektor ds. Rozwoju
Frenoplast S.A.*

Leszek Szmidtke: Czy Frenoplast, którego jest pan prezesem, jest firmą rodzinną?

Bohdan Bułhak: Firma ma tylko częściowo rodzinny charakter, ponieważ mam jeszcze współnika. Ponadto sprzedaliśmy 49 proc. akcji inwestorowi branżowemu, czyli giełdowej spółce Inter Cars. Obecną strukturę właścicielską zamierzamy utrzymać w dłuższej perspektywie, chociaż nie wykluczamy innego rozwiązania, polegającego na związaniu się z poważnym partnerem branżowym. Firm podobnych do naszej, czyli wytwarzających materiały do hamulców, jest tylko siedem w Europie. Prawie wszystkie znajdują się już w jednej z dwóch wiodących grup, łącząc

swoje możliwości. Obawiamy się, że pozostając sami, będziemy spychani na margines.

L.S.: A jak kształtuje się krajowa konkurencja?

B.B.: W Polsce tylko my produkujemy kompozytowe materiały cierne do hamulców kolejowych średnich prędkości i tylko my mamy certyfikaty dopuszczające nasze produkty do eksploatacji.

L.S.: Wynika to z wysokich kosztów wejścia na rynek?

B.B. To kwestia wysokich wymagań wobec hamulców kolejowych, których spełnienie nie jest łatwe.

Jacek Bułhak: Rozwój produktu z dopuszczeniem na rynek trwa nawet cztery, pięć lat. Koszt rozpoczęcia działalności jest bardzo wysoki, rynek jest uregulowany i bez certyfikatów nie sposób czegokolwiek sprzedać. Między innymi dlatego nie ma chętnych do rozpoczęcia produkcji. W Polsce działa bardzo dużo firm produkujących materiały cierne dla transportu samochodowego i trudno im zrozumieć, że w kolejnictwie trzeba czekać cztery lata, żeby wprowadzić produkt na rynek.

L.S.: Jako trzecia firma w Europie otrzymaliście homologację na wstawkę hamulcową. Czy ten produkt od podstaw powstał w laboratoriach Frenoplastu, czy też wcześniej istniejący pomysł został nieco zmodyfikowany?

J.B.: To jest produkt, który od samego początku powstał w naszym zapleczu badawczo-rozwojowym. Oczywiście współpracowaliśmy z kilkoma firmami konsultingowymi i instytucjami badawczymi, które zapewniły nam warunki do testowania. Tworzenie wstawki było możliwe dzięki środkom europejskim przeznaczonym na rozwój projektów celowych, gdyż wprowadzanie nowych produktów w naszej branży jest bardzo czasochłonne i kosztowne. Potrzebny

jest na przykład symulator hamowania pociągów, który odtwarza rzeczywiste warunki. W Polsce są dwa takie urządzenia i za korzystanie z nich trzeba płacić. Obecnie budujemy własne, ale w czasie prac nad wstawką wynajmowaliśmy symulatory w instytucjach badawczych. Ścisłe współpracujemy z Instytutem Kolejnictwa w Warszawie. Badają tam wymyślone przez nas prototypy: najpierw na symulatorze, a później na torze doświadczalnym pod Wrocławiem. Do tego dochodzą trwające nawet półtora roku próby eksploatacyjne, które odbywają się w ścisłej współpracy z PKP Cargo.

L.S.: Zatem konkurencja na tym niszowym rynku bez inwestowania w zaplecze badawczo-rozwojowe nie wchodzi w rachubę?

J.B.: Bez wprowadzania nowych produktów, bez wydatków na rozwój, bez własnego zaplecza badawczego oraz współpracy z instytucjami naukowymi od dawna moglibyśmy nie funkcjonować. Jesteśmy firmą niszową, w zasadzie nie potrzebujemy marketingu – inwestujemy tylko

Bez wprowadzania nowych produktów, bez wydatków na rozwój, bez własnego zaplecza badawczego oraz współpracy z instytucjami naukowymi firma od dawna mogłaby nie funkcjonować.

w rozwój i nowe produkty.

L.S.: Czy w tej branży jest szansa na zdobywanie nowych rynków?

J.B.: Rynek naszych produktów można podzielić na dwie części. Pierwsza to after market, czyli rynek wyrobów, części zamiennych dla odbiorcy końcowego. Staramy się wygrać na tym polu z naszymi konkurentami z krajów Europy Zachodniej. Kolejnictwo będzie się rozwijać, więc można spodziewać się, że tort do podziału będzie większy. Drugą ważną częścią jest rynek oryginalnego wyposażenia, czyli fabrycznie nowe wagony zaopatrzone w nasze urządzenia. Klientami są producenci pociągów i systemów hamulcowych, więc w tym przypadku należy szyć produkt na miarę. Na podstawie specyfikacji

*Niskie koszty pracy
powodowały zaniedbania
w unowocześnianiu firm –
zniechęcały do mechanizacji,
szukania nowych produktów,
współpracy z uczelniami.
Podniesienie efektywności jest
i będzie dla wielu firm walką
o przetrwanie.*

zamawiającego tworzymy go od podstaw, a żeby sprostać takiemu zadaniu, potrzebne jest odpowiednie zaplecze naukowo-badawcze.

L.S.: Kadra nie jest jedną z barier? Czy bez trudu można przenieść firmę np. w Bieszczady?

B.B.: Część kadry niższego szczebla można znaleźć poza Warszawą, dlatego zakład produkcyjny zbudowaliśmy pod Szczytnem, na terenie tamtejszej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Kadry naukowej jednak w Szczytnie nie znajdziemy i dlatego druga część firmy znajduje się pod Warszawą.

L.S.: Przedsiębiorstwo istnieje prawie 30 lat i przez ten czas znacząco się rozrosło. Jak zmieniło się zarządzanie?

B.B.: Chcemy być konkurencyjni, więc musimy dbać o jakość zarządzania, między innymi poprzez wprowadzanie nowych metod organizacyjnych. W kolejnictwie najwyższym standardem jest system IRIS. Dzięki niemu tacy potentaci jak Siemens czy Alstom łatwiej mogą znaleźć dostawców i wtedy rozmawiamy już o konkretach.

L.S.: Czy niższe koszty w naszym kraju nadal będą ułatwiały konkurowanie na rynkach zagranicznych?

B.B.: Nie i dlatego prawdziwe wyzwania są dopiero przed nami. Rosnące koszty pracy, a także wzrost innych kosztów powoduje, że tracimy przewagę nad przedsiębiorstwami z krajów Europy Zachodniej. Dlatego w najbliższych latach konkurencyjności należy szukać w innowacyjności. Z tego też powodu nasza firma co 2–3 lata musi wprowadzać na rynek nowy produkt.

L.S.: Czy właściciele innych firm również dostrzegają podobne zmiany i przygotowują się do konkurowania w odmienny niż dotychczas sposób?

B.B.: W Polsce jest wiele firm bardzo nowoczesnych, a ich właściciele mają świadomość zachodzących zmian. Niestety, wciąż jest to mniejszość na tle pozostałych przedsiębiorstw w kraju.

J.B.: Niskie koszty pracy powodowały zaniedbania w unowocześnianiu firm – zniechęcały do mechanizacji, szukania nowych produktów, współpracy z uczelniami. Podniesienie efektywności jest i będzie dla wielu firm walką o przetrwanie.

L.S.: Dziękuję za rozmowę.

O ROZMÓWCACH

Współwłaściciele i zarządzający przedsiębiorstwem Frenoplast S.A. To jedyna w Polsce firma (i jedna z siedmiu w Europie) działająca w niszy rynkowej materiałów ciernych dla kolei. Spółka bezpośrednio konkuruje z wytwórcami z krajów takich jak Niemcy, Francja czy Hiszpania. Od 25 lat jej produkty stosowane są przez PKP. W 2009 r. Frenoplast, jako trzecia firma w Europie, uzyskała homologację na wstawkę hamulcową do wagonów towarowych zbudowaną według własnej technologii.



Jan Zarębski

*współwłaściciel firm
Nata i Lonza,
prezes Gdańskiego Klubu
Biznesu*

POMYSŁ I ZAPAŁ NIE WYSTARCZĄ, KIEDY BRAKUJE KAPITAŁU

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: W sklepach mamy duży wybór wód i napojów. Jak pokonać konkurentów, a szczególnie obecne na naszym rynku marki globalne?

Jan Zarębski: Każdy ma dostęp do technologii. Normy jakości, pilnowane przez Państwowy Zakład Higieny czy Inspekcję Handlową, również dotyczą wszystkich. Skutkiem tej równości jest podobieństwo produktów i trudno wygrać dzięki jakości. Konkurować więc można na dwóch płaszczyznach. Jedna to segment marketingowy i dlatego tak wiele reklam oglądamy w telewizji. Druga to obniżanie kosztów wytwarzania przez wprowadzanie automatyzacji w procesach produkcji.

– **To robi niemal każdy, a firmy tej wielkości co Nata mają słabszą pozycję, nie dysponując takimi pieniędzmi na promocję jak największe wytwórnie.**

– Rzeczywiście, to może robić każdy, jeżeli ma na to środki finansowe. Dysponują nimi przede wszystkim duże koncerny. Zdecydowanie łatwiej

*Gdy produkty są podobne
i jest silna rywalizacja, można
konkurować tylko na dwóch
płaszczyznach. Jedna
to innowacyjny marketing,
druga to automatyzacja
i obniżanie kosztów.*

uzyskać kredyt przedsiębiorcom, którzy są bardziej widoczni na rynku. Według oceny banków mają wyższą wiarygodność inwestycyjną. Małe i średnie firmy mogłyby konkurować zdecydowanie lepiej, gdyby miały podobną dostępność do finansowania jak ich rywale z innych krajów Unii Europejskiej.

– **Rynek wód, napojów jest bardzo konkurencyjny?**

– Bardzo, chociaż istnieją na nim również segmenty wymagające wyższych technologii. Są to przede wszystkim napoje z dużą zawartością soku, a także energetyczne oraz izotoniki.

– **Czyli jest miejsce na szeroko rozumianą innowacyjność?**

– Przede wszystkim w wykorzystaniu nowych technologii. Marketingowe pomysły innowacyjne też trzeba mieć – Red Bull jest znakomitym przykładem połączenia mało wcześniej znanego, produkowanego w Tajlandii napoju energetycznego z nowoczesnym, innowacyjnym marketingiem. Wprowadzony do sprzedaży w Europie w latach osiemdziesiątych początkowo nie znajdował akceptacji rynkowej. Dopiero zaangażowanie przez austriacką firmę nowych pomysłów i technik przy dużym wsparciu kapitałowym spowodowało, że dziś Red Bull sprzedawany jest w ponad 100 krajach w ilości 3–4 mld sztuk rocznie. Nie byłoby to jednak możliwe bez zaangażowania dużych środków finansowych. Dla naszych małych i średnich firm to wciąż bariera nie do przeskoczenia.

– **A innowacyjność w rozumieniu współpracy z uczelniami, własne zaplecze badawczo-rozwojowe?**

– Mam drugi zakład, w którym budujemy maszyny i formy. Jest jednym z niewielu w naszej części Europy, który dotrzymuje kroku zachodnioeuropejskiej konkurencji. Zaangażowaliśmy bardzo duże środki w przygotowanie nowych technologii, projektowanie i budowę form, współpracując m.in. z Politechniką Gdańską. Produkujemy też maszyny do wytwarzania opakowań, ale w tym wypadku nie jesteśmy jeszcze tak konkurencyjni. Powodem jest brak środków. W innowacyjność przy tworzeniu form zainwestowaliśmy kilka milionów złotych. Natomiast do stworzenia nowych maszyn potrzeba już ich dziesiątków.

– **Czyli wiemy jak, ale nie bardzo mamy za co?**

– Wiemy jak, mamy dobre kadry, potrafimy szybko wdrażać nowe procesy, nowy sposób myślenia i możemy być konkurencyjni na europejskich czy światowych rynkach, ale ogranicza nas dostęp do środków. W branży budowy maszyn i form procesy są bardzo skomplikowane, w pełni zautomatyzowane, nafaszerowane elektroniką i automatyką, a to wymaga olbrzymich nakładów. Są wprawdzie na naszym rynku europejskie fundusze wsparcia, ale kwoty są ograniczone, a poza tym potrzebne jest też istotne zaangażowanie banków.

– **Nie ma Pan czasami po prostu dość biznesu, chęci przekazania lub sprzedania firmy?**

Były takie chwile i chyba każdy, kto prowadzi działalność gospodarczą, napotyka trudności w realizowaniu swojego pomysłu, powiedział kiedyś sobie: rzucam to wszystko. U mnie nigdy takie myśli nie

*Nierzadko do stworzenia
nowych maszyn potrzeba już
nie kilku, lecz dziesiątków
milionów złotych. Nawet duże
firmy prywatne nie mają
dostępu do takich kwot.*

Wielu przedsiębiorców, moich rówieśników, jest rozgoryczonych. Niemal wszędzie napotykamy niezrozumienie partnerów oraz instytucji, z którymi współpracujemy.

przełożyły się na rzeczywiste działania, ale znam przypadki likwidacji firm z powodu zniechęcenia lub zmęczenia właściciela.

– **Czy przedsiębiorcy z pokolenia, które zaczynało na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, nie są zmęczeni, wypaleni lub może nasyceni sukcesami i chcą już tylko utrzymać swoją pozycję?**

Wielu przedsiębiorców, moich rówieśników, jest rozgoryczonych. Niemal wszędzie napotykamy niezrozumienie partnerów oraz instytucji, z którymi współpracujemy, czy to instytucji finansujących, czy urzędów kontroli. Bardzo trudne są też kontakty na przykład z sieciami handlowymi. Jest ogromna nierównowaga małych i średnich firm wobec tych wielkich koncernów. To bardzo zniechęca.

– **A może takie bariery powinny pobudzać do współpracy z innymi firmami i wzmacniać w ten sposób własną pozycję negocjacyjną?**

Handel próbował się dogadywać i nawet w mniejszej skali to się udawało. Jednak bez kapitału trudno

na przykład przebudować dany obiekt, dostosować do pewnego wspólnego standardu. Ci ludzie, którzy pracują w swoich sklepach, często ledwo zarabiają na życie, więc nie mają pieniędzy na inwestowanie.

– **To jest bardziej problem braku kapitału czy braku woli, umiejętności?**

Jeżeli nie ma zasobów i pewności, że taki projekt wypali, to wola i umiejętności nie wystarczą. Polscy właściciele próbowali tworzyć porozumienia, ale przegrywali z dużymi sieciami dysponującymi kapitałem. Natomiast dostawcy są w zasadzie podporządkowani woli tych koncernów. Czekają na zapłatę siedemdziesiąt, dziewięćdziesiąt dni, a boją się spierać, gdyż zwykle kończy to współpracę.

– **Jak wygląda wymiana pokoleniowa wśród przedsiębiorców? Czy ich potomkowie przejmują firmy i kontynuują działalność?**

Moje dzieci chyba wybiorą tę drogę i przejmą po mnie i po mojej żonie firmy. Natomiast znam wiele przypadków, gdzie następne pokolenie, widząc problemy, z którymi borykają się rodzice, rezygnuje. Dlatego małe i średnie firmy, nawet w takich krajach jak Stany Zjednoczone czy państwa Europy Zachodniej, zawsze są wspierane. Ten sektor to nie tylko znacząca produkcja oraz usługi, ale również ogromny rynek pracy.

– **Duży może więcej i dlatego mały potrzebuje pomocy?**

Duże firmy, korporacje dyktują warunki i ceny. Mały tego nie robi i dlatego potrzebuje wsparcia. Tak się dzieje w wysoko rozwiniętej gospodarce światowej i potrzebujemy takich narzędzi również Polsce.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Rozpoczął działalność gospodarczą na początku lat osiemdziesiątych od produkcji matchboksów (modele samochodów). Dziś rodzina Zarębskich jest głównym właścicielem firm: Lonza, Lonza Vis, Lonza Pet i Nata. Są one w pierwszej szóstce producentów napojów bezalkoholowych w kraju. Wytwarzają również maszyny i oprzyrządowanie do produkcji opakowań i tzw. preformy do wyrobu pojemników z tworzyw sztucznych oraz zajmują się remontami i instalacją urządzeń nalewniczych. Jan Zarębski jest także prezesem Zarządu Gdańskiego Klubu Biznesu – organizacji zrzeszającej szefów największych firm z obszaru Polski Północnej. W latach 1998–2002 piastował funkcję Marszałka Województwa Pomorskiego.

FIRMY MIKRO I MAŁE DOCHODZĄ DO ŚCIANY

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Pańska firma działa na zagranicznych rynkach, ale jako prezes Izby Rzemieślniczej ma pan dobry ogłąd rodzimych uwarunkowań. Czym różni się konkurencja krajowa od zagranicznej?

Wiesław Szajda: Dziś zagraniczne firmy mogą konkurować na naszym rynku, a nasze – działać w innych krajach. W zasadzie standardy się wyrównują, ale są pewne różnice. Nasze przedsiębiorstwa nie posiadają wsparcia w promocji czy finansowaniu, które pozwoliłoby im dobrze funkcjonować na rynkach światowych. Firmy z krajów Europy Zachodniej mogą liczyć na taką pomoc i dzięki temu mają przewagę. Jest też szereg drobnych różnic: na przykład jeśli zdarzy się wypadek przy projekcie, który realizuję dla kontrahenta zagranicznego, muszę go natychmiast o tym powiadomić. To wymagania niespotykane w naszym kraju, ale w polskich firmach funkcjonujących na rynkach europejskich doskonale znane.



Wiesław Szajda

właściciel firmy
Hydromechanika
oraz prezes Pomorskiej Izby
Rzemieślniczej Małych
i Średnich Przedsiębiorstw

– Ma to więcej wspólnego z przestrzenią kulturowo-społeczną niż technologiczną...

– Nasze firmy mogą korzystać z niemal wszystkich światowych technologii. Mimo wielu moich zastrzeżeń co do kształcenia, mamy również dobre kadry inżynierskie.

– Jednak przeważająca część członków Pomorskiej Izby Rzemieślniczej Małych i Średnich Przedsiębiorstw nie funkcjonuje na rynkach zagranicznych.

– I tu zaczynają się schody. Niby wszystkie wskaźniki pokazują wzrost gospodarczy, jednak w mikro i małych przedsiębiorstwach bardzo źle się dzieje. Dochodzą do pewnej ściany, gdyż dalej już nie daje się obniżyć kosztów.

Choć wszystkie wskaźniki pokazują wzrost gospodarczy, to w firmach mikro i małych źle się dzieje. Przedsiębiorstwa dochodzą do ściany, gdyż nie potrafią już dalej obniżyć kosztów.

- Proste rezerwy skończyły się. Co dalej?
- Na to pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Firmy niejednokrotnie zużyły wszystkie posiadane zasoby, więc nie mają środków na wprowadzenie nowoczesnych technologii. Wiele z nich, niestety, kończy działalność. W 2009 r. w Polsce zamknięto prawie dziewięćset piekarni i cukierni. Z rynku zniknęły nie tylko firmy – pracujący tam ludzie stracili zatrudnienie.
- Właściciele nie mają pomysłów, kapitału, odwagi?
- Wszystkiego po trochu. Nasza gospodarka jest nerwowa, nie wiemy na przykład, czy euro będzie kosztowało cztery, pięć, a może trzy złote. Dla firmy biorącej kredyt na zakup zagranicznych technologii ma to duże znaczenie. Poza tym cały czas wzrastają koszty funkcjonowania przedsiębiorstw – energii, pracy, rosną podatki itd.
- Do tego należy dołożyć brak zaufania, nieumiejętność współpracy...
- Bardzo brakuje wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwami. Nie ma wspólnych projektów, które firmy razem by podejmowały.
- Z czego wynika ten brak zaufania?
- Z wielu czynników. Po pierwsze, z polskiej mentalności.
- Umiesz liczyć...
- ...licz na siebie. Po drugie, ze strachu przed podzieleniem się swoją tajemnicą i zyskiem, nawet jeżeli ma

się on pojawić w odległej przyszłości. Niestety, obawy, że ktoś coś podejrzzy i wykorzysta, są uzasadnione.

- Pan zawsze podpisuje umowy z innymi firmami? Czy po prostu idzie do znajomego przedsiębiorcy i mówi, czego potrzebuje, a on to wykonuje i później się rozliczacie?
- Zwykle jest to ten drugi przypadek i udaje się w 70, może 80 proc. W pozostałej części nawet umowy nie gwarantują, że kontrahenci wywiążą się na czas ze zobowiązań. Zdarza się też, że już w trakcie realizacji zlecenia próbują negocjować stawki.
- Może po dwudziestu latach pionierskie pokolenie przedsiębiorców polskich jest w dużym stopniu zmęczone? Częściowo nasycone sukcesami, osiągnęło pewien poziom zamożności i po prostu nie jest gotowe do walki o więcej?
- Tak właśnie jest, chociaż z tym bogactwem bym nie przesadzał. Natomiast wydaje mi się, że pokolenie, które zaczynało dwadzieścia lat temu, faktycznie jest zmęczone ciągłą walką o utrzymanie firmy. W tej chwili, w warunkach kryzysu, który – moim zdaniem – dopiero dociera do naszego kraju, wielu sobie nie poradzi.
- Musi nastąpić wymiana pokoleniowa?
- Musi, i tu pojawia się następny problem. Przeważnie marzeniem przedsiębiorcy było, żeby dzieci wykształciły się i poszły w jego ślady. To pionierskie pokolenie było mniej wyedukowane, ale niemal każdy

Brakuje wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwami. Nie ma projektów, które firmy wspólnie by podejmowały. Przyczyna leży w polskiej mentalności i strachu przed podzieleniem się tajemnicą i zyskiem.

*Wymiana pokoleniowa
i dziedziczenie funkcji
w firmach są zagrożone –
młodzi ludzie, widząc masę
narastających problemów,
uciekają do innych profesji.*

miał ambicje. Tylko że młodzi ludzie patrzą, jak rodzic szarpie się z utrzymaniem firmy, z ciągle zmieniającymi się przepisami, z bardzo niesprawiedliwymi podatkami. Ci, którzy pokończyli studia, widząc to wszystko, po prostu uciekają do innych profesji.

– Jak duża jest skala tego zjawiska?

– Badania wykazują, że za 10 lat ponad 40 proc. firm nie będzie miało następców. I to mimo że polityka gospodarcza Unii Europejskiej – także Polski – koncentruje się na sektorze MSP. Pamiętajmy, że w naszym kraju ponad 90 proc. to właśnie mikro i małe przedsiębiorstwa.

– Pan nie ma tego problemu? Jest dziedzic?

– Jest dziedzic i jest dziedziczka. Firmę tak podzieliłem, że syn już prowadzi swoje przedsiębiorstwo, a córka jest ze mną i przez dwa, trzy lata będziemy zarządzali wspólnie. Firma rozwija się od trzydziestu lat. Na początku byłem sam, dziś mamy około stu dwudziestu osób, trzy zakłady, prowadzimy nowe inwestycje.

– Kto jest głównym odbiorcą?

– Odbiorcy naszych produktów są poza granicami kraju. Głównie w Norwegii i Szwecji. Oprócz tego

eksportujemy do Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii. Nasze wyroby można również spotkać w Stanach Zjednoczonych, a dokładniej w Zatoce Meksykańskiej.

– Co jest pańską przewagą, czym pan konkuruje?

– Przede wszystkim wysoką jakością. Produkujemy urządzenia dla przemysłu naftowego, które pracują trzy, trzy i pół tysiąca metrów pod powierzchnią oceanu. Są to konektory – uszczelnienia montowane na platformach wiertniczych. Teraz idziemy krok dalej i rozbudowujemy je o infrastrukturę, czyli wszystkie konstrukcje towarzyszące. Dlatego między innymi musimy rozwijać kontakty z sektorem nauki. Próbuje współpracować z Politechniką Gdańską, z innymi uczelniami, ale ciężko to idzie.

– Czy firma korzysta ze środków europejskich?

– Dwa lata temu złożyłem projekt w programie wspierającym innowacyjne rozwiązania. Gdybym czekał z uruchomieniem produkcji na pieniądze z UE, to już nie byłoby projektu i być może nawet mojej firmy. Najciekawsze jest to, że prawdopodobnie do czerwca pieniądze te dostanę.

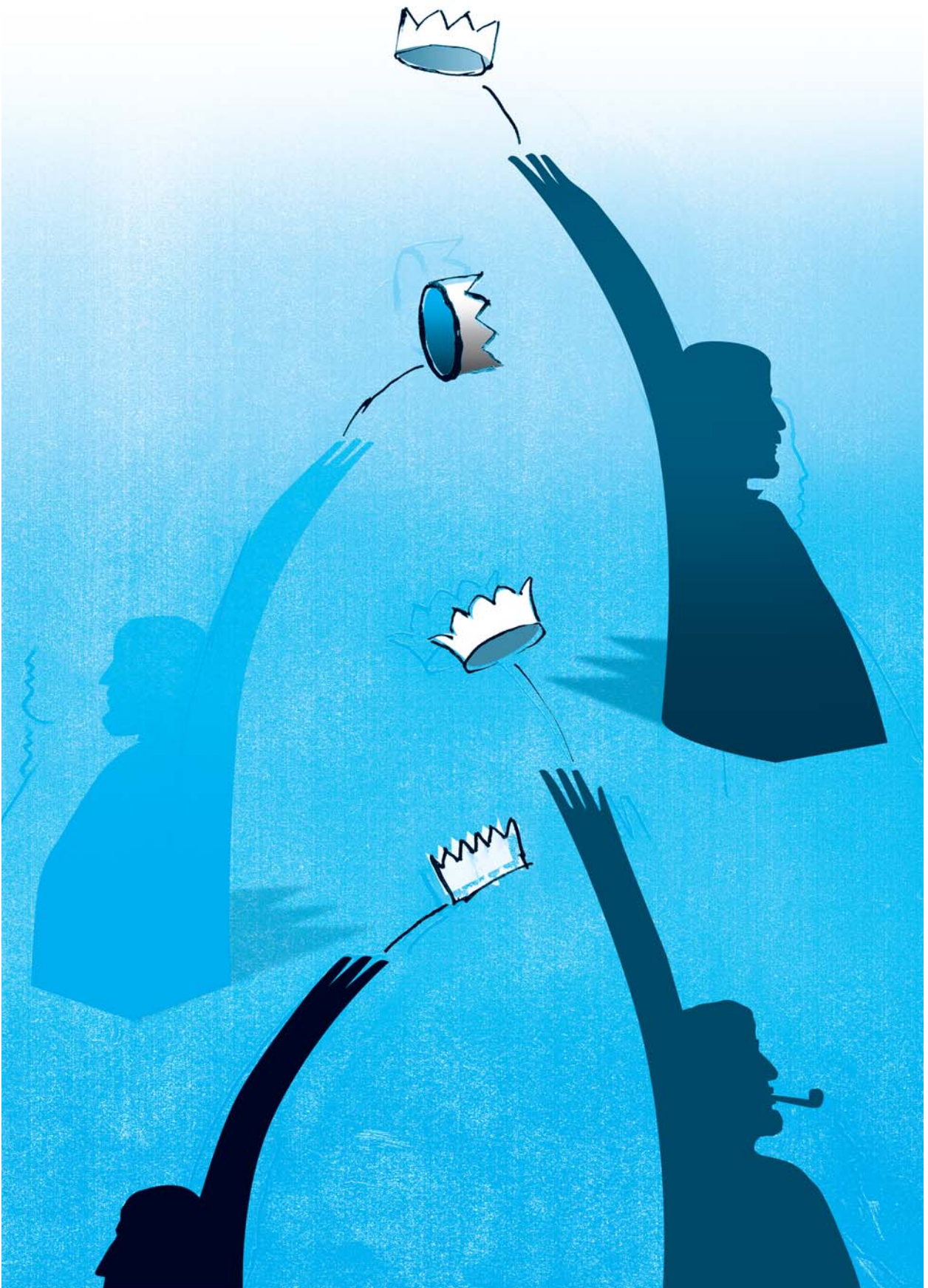
– Narzędzie, które miało zachęcać do szukania nowych rozwiązań i pomagać małym oraz średnim firmom, jest nieskuteczne?

– Mało tego, wiele firm doprowadza do katastrofalnej sytuacji. Nikt nie przewidział kryzysu, zrywania kontraktów. A firmy, które trzy lata temu otrzymały dofinansowanie, mają pięcioletnie zobowiązania i muszą na przykład utrzymać zatrudnienie. Niektóre z nich dokładają do funkcjonowania, żeby spełnić te kryteria. Nawet jeśli pieniądze są dostępne, to trzeba głęboko się zastanowić, czy z nich skorzystać.

– Dziękuję za rozmowę.

O ROZMÓWCY

Właściciel istniejącego od 1981 r. przedsiębiorstwa Hydromechanika SA, specjalizującego się w obróbce mechanicznej metali oraz wytwórstwie elementów i zespołów na podstawie dokumentacji technicznej klienta. Od 2001 r. pełni funkcję prezesa Pomorskiej Izby Rzemieślniczej Małych i Średnich Przedsiębiorstw, która reprezentuje 2500 firm zrzeszonych w 26 cechach rzemiosł, 4 spółdzielniach rzemieślniczych oraz Klubie Biznesu PIR MSP.





Paweł Szydłowski

*członek Zarządu
Grupy Szydłowski,
dyrektor Hotelu Szydłowski
w Gdańsku,
założyciel i prezes
Café Ferber*

MEANDRY SUKCESJI W RODZINNEJ FIRMIE

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.

Leszek Szmidtke: Czy dla młodego człowieka prowadzenie hotelu jest atrakcyjnym zajęciem?

Paweł Szydłowski: Od dawna wiedziałem, że wspólnie z bratem i siostrą będziemy kontynuować rodzinne tradycje. Z dziada pradziada jesteśmy piekarzami. Zaraz po wojnie dziadek prowadził w Gdańsku trzy piekarnie. Miałem dylemat, jaką szkołę średnią wybrać. Zdecydowałem się na technikum hotelarskie, tym bardziej że mój tata postanowił postawić we Wrzeszczu hotel.

– Czyli decyzje o kierunku pańskiego kształcenia były powiązane z rozbudową rodzinnej firmy?

– Tak. Skończyłem technikum, później były studia. W tym czasie wyjechałem też do Londynu, gdzie studiowałem zarządzanie hotelarstwem. Uznałem, że muszę zdobyć doświadczenie, żeby nasze rodzinne przedsięwzięcia mogły się rozwijać.

– A po zakończeniu edukacji od razu zajął Pan stanowisko szefa?

Większość osób znała mnie jako nastolatka wykonującego w ramach praktyki proste zadania. Po paru latach nieobecności musiałem udowodnić, że moje pomysły mają sens.

– Tak. Hotel oczywiście już funkcjonował. Kiedy studiowałem, był zarządzany przez osoby z zewnątrz. Byłem jednak na bieżąco. Kiedy przyjeżdżałem do kraju, pomagałem w prowadzeniu firmy, zwłaszcza hotelu.

– *Wrócił Pan z zagranicy i chyba wszyscy pracownicy już wiedzieli, że będą nowe porządki?*

– Usiedliśmy wspólnie z osobami prowadzącymi hotel: kierownikiem gastronomii, kierownikiem recepcji, głównym finansistą i po prostu przeanalizowaliśmy stan zatrudnienia oraz kwalifikacje personelu. Z Wielkiej Brytanii przywoziłem trochę nowych pomysłów, m.in. wprowadziłem do hotelu internet, który w tym czasie był w Polsce rzadkością.

– *Jak wyglądała akceptacja nowego szefa?*

– Większość osób znała mnie jako nastolatka wykonującego w ramach praktyki proste zadania. Po paru latach nieobecności musiałem udowodnić, że moje pomysły mają sens. Jeżeli 70 proc. dzisiejszego personelu rozpoczynało pracę przed moim powrotem, to chyba udało nam się porozumieć.

– *Co jeszcze trzeba było zmienić, żeby dostosować firmę do pańskich oczekiwań?*

– Przede wszystkim tok myślenia pracowników. Dotyczyło to niemal wszystkich, nawet finansistów i księgowych.

– *Czy różnica w sposobie prowadzenia biznesu między pokoleniem młodych przedsiębiorców a rozpoczynających prowadzenie firm 20, 30 lat temu jest duża?*

– Czasami są to odległe planety. Przede wszystkim warunki, w jakich przyszło rozwijać biznes dawniej, były trudniejsze. Dziś na przykład łatwiej otrzymać kredyt z banku. Mimo to w tamtych czasach mój ojciec podjął budowę hotelu. Przedsiębiorcy jego pokolenia czy mojego dziadka działali może z mniejszym rozmachem, ale byli bardziej konsekwentni i pracowici. Teraz osoby rozpoczynające biznes porywają się na wielkie projekty, ale na pewno nie ponoszą takiego ryzyka jak wtedy, gdy trzeba było postawić wszystko na jedną kartę. Chyba jesteśmy też bardziej wygodni.

– *Czy dlatego sukcesja jest taką rzadkością?*

– W piekarnictwie czy hotelarstwie brakuje kontynuacji, bo poza nielicznymi wyjątkami nie ma w Gdańsku takich tradycji. Co jakiś czas spotykamy się z dyrektorami hoteli, z kadrą zarządzającą. Bardzo często przychodzą wtedy inni ludzie niż byli wcześniej. W korporacjach są ogromne rotacje kadrowe.

– *To zjawisko ma szerszy charakter? Czy w innych branżach jest podobnie?*

*Przedsiębiorcy pokolenia
mojego ojca czy dziadka
działali może z mniejszym
rozmachem, ale byli bardziej
konsekwentni i pracowici.
Teraz osoby rozpoczynające
biznes porywają się na wielkie
projekty, ale na pewno nie
ponoszą takiego ryzyka
jak wtedy, gdy trzeba było
postawić wszystko na jedną
kartę.*

– Jeżeli pozostaniemy przy szeroko rozumianym rzemiośle, to są to po prostu bardzo wymagające zawody. Nie chodzi mi tylko o pracę fizyczną, chociaż piekarnie, cukiernie czy wędliniarnie wymagają, żeby szef też czasami zakasał rękawy. Mój tato oraz brat pracują często fizycznie, bo np. trzeba zrobić zakwas. Dlatego sukcesji jest coraz mniej i za pięć, piętnaście lat pozostaną w Gdańsku może dwie, trzy firmy rzemieślnicze wyrabiające pieczywo metodami tradycyjnymi. Reszta to będą piekarnie przemysłowe i najprawdopodobniej zagraniczne. Zależy nam, bo nic nie wskazuje na to, żeby nasze małe firmy mogły liczyć na wsparcie. Przybywa problemów, a przede wszystkim trudno przyciągnąć młodych ludzi na praktyki do cukierni lub piekarni. Proponujemy ciekawe warunki, szkolimy, gwarantujemy dobrą płacą pracę, ale odzew jest słaby.

– **Piekarnictwo i hotelarstwo to jedyne obszary zainteresowań rodziny Szydłowskich?**

– Powoli budujemy nowe przedsięwzięcie – sieć Café Ferber. W Gdańsku na Długiej mamy kawiarnię od prawie sześciu lat. W Sopocie na Monte Casino – czwarty rok. Szukamy miejsca w Gdyni i chcemy wyjść poza Trójmiasto. Mamy dużo zapytań o tzw. franczyzę. Jest to nasz rodzinny projekt i jestem pewien, że go rozwiniemy. Nawet studenci prestiżowej londyńskiej szkoły biznesu przyjechali do nas i analizowali ten pomysł. Niestety, rozwój sieci napotyka niespodziewane bariery. Powszechnym problemem są np. kradzieże, ich skala w gastronomii budzi przerażenie. Dlatego tak ważny jest odpowiedni nadzór. Przy jednym lokalu nie jest to problem, natomiast budując sieć, trzeba stanąć przed ogromnym wyzwaniem. Z tego powodu opracowaliśmy innowacyjny system kontrolingu. Jest na tyle

nowatorski, że chcemy go opatentować. Korzystamy z niego od roku i, póki co, efektem jest większa niż wcześniej rotacja barmanów, ale też lepsza jakość zarządzania. Są również oszczędności i m.in. dlatego możemy oszacować szarą strefę.

– **Czyli warto inwestować w nowe, innowacyjne rozwiązania?**

– Tak. Poprawa jakości zarządzania służy przecież większej efektywności. Mamy lepszą kontrolę nad tym, co się dzieje w firmie. System pozwala nam obserwować przyzwyczajenia klientów, poznać, czego nie akceptują, co się zmienia. Każdy rok jest inny, cały czas pojawiają się nowe pomysły i nowe potrzeby. Kiedy jest kryzys, klient wybiera inne

produkty, unika luksusowych. Czy przygotowujemy taki know-how dla jednego lokalu czy dla sieci, nie ma większego znaczenia. Z podobnych metod korzystają duże korporacje. Może jesteśmy w gorszej sytuacji ze względu na niewielką liczbę placówek, ale robimy to z myślą o dalszym rozwoju.

– **Czy firma wielopokoleniowa ułatwia postrzeganie strategiczne, w dłuższej**

Firma wielopokoleniowa ułatwia patrzenie w dłuższej perspektywie. Dziadek czy tata przeszli przez bardzo trudne czasy i mają bogate doświadczenia, którymi dzielą się z nami. Ich wiedza pozwala nam omijać przeszkody.

perspektywie?

– Zdecydowanie tak. Dziadek czy tata przeszli przez bardzo trudne czasy i mają bogate doświadczenia, którymi dzielą się z nami. Ich wiedza pozwala nam omijać przeszkody.

– **Z ojcem na bieżąco rozmawiacie o sytuacji i wspólnie podejmujecie decyzje?**

– Coraz częściej tak się dzieje. Chyba tato po prostu mocniej zaczyna nam ufać. Jest bardziej otwarty i to nam daje większą energię. Firma rodzinna jest naprawdę dobrym rozwiązaniem.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Dyrektor Hotelu Szydłowski (od 2002 r.) oraz założyciel i prezes zarządu sieci Café Ferber. Członek zarządu Grupy Szydłowski, która jest zarządzana w 100 proc. przez rodzinę Szydłowskich. Członek założyciel Pomorskiego Klubu Biznesu, członek założyciel Pomorskiego Klubu Dobrej Marki, członek Cechu Piekarzy i Cukierników przy Izbie Rzemieślniczej w Gdańsku. Kształcił się w Polsce i Wielkiej Brytanii.

TRZY POKOLENIA WZROSTU

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego i Radia Gdańsk.



Jerzy Szulist

*współwłaściciel,
przewodniczący Rady
Nadzorczej Mega S.A.*



Andrzej Szulist

*współwłaściciel,
prezes Zarządu
Mega S.A.*

Leszek Szmidtke: *Mega rozpoczęła działalność przed II wojną światową jako zakład rzemieślniczy. Teraz zatrudnia kilkaset osób. Jak zmieniło się w tym czasie zarządzanie?*

Jerzy Szulist: Mój ojciec założył firmę w 1937 roku. Potem przyszła wojna, a po jej zakończeniu też nie można się było rozwijać. Mega istniała jako zakład rzemieślniczy, zatrudniając kilku pracowników. Bywały momenty, gdy miała ogromne kłopoty z materiałami i walczyła o przetrwanie. W 1966 roku przejąłem firmę. Początkowo też byłem rzemieślnikiem i dopiero w drugiej połowie lat osiemdziesiątych mogłem się rozwinąć. Wtedy wybudowaliśmy nową bazę w Rumii i poszerzyliśmy działalność energetyczną o budowlaną.

L.S.: Kiedy uznał pan, że firmy nie da się prowadzić tak jak zakładu rzemieślniczego?

J.S.: Po 1989 roku można już było kupić materiały, sprzęt i firma zaczęła się rozrastać. Coraz ważniejsze było zatrudnianie i kształcenie odpowiedniej kadry. Ważnym momentem okazało się zakupienie byłej bazy Energoblok Wybrzeże, która wcześniej budowała elektrownię jądrową w Żarnowcu. Przejąłem po tej firmie m.in. 120 ludzi. To wymusiło nowy sposób zarządzania i myślenia.

L.S.: Już nie mógł pan osobiście poprawiać okablowania?

J.S.: Ręczne sterowanie się skończyło. Musiałem też szukać poważniejszych zleceń. Pierwszym poważnym zadaniem była budowa wspólnie z Budimexem rozlewni Coca-Coli w Gdyni, a potem Klifu.

L.S.: Czy podpatrywał Pan, jak partnerzy radzili sobie z takimi przedsięwzięciami?

J.S.: Początkowo nie miałem pojęcia, jak powinno wyglądać prowadzenie tak dużej firmy. To się zaczęło zmieniać, kiedy mogliśmy wyjeżdżać na Zachód, tam budować i zdobywać doświadczenie.

L.S.: Dwa lata temu nastąpiło przekazanie władzy. Co zmienił nowy prezes?

Andrzej Szulist: Zmiany wprowadzamy cały czas, bo firma, która tego nie robi, stoi w miejscu. Rynek wciąż się zmienia, więc trzeba się dopasowywać. Niedawno wprowadziliśmy zmiany organizacyjne i mamy dwóch nowych dyrektorów, którzy awansowali ze stanowiska kierowników projektu. Preferujemy wewnętrzne awanse, chociaż będziemy zatrudniać młodych inżynierów spoza firmy. Zaczną jako

majstrowie, a potem zostaną kierownikami robót, budowy, projektu. Może kiedyś któryś z nich zostanie dyrektorem w naszej firmie. Jeżeli uważamy, że mamy dobrych ludzi, to czemu nie dać im szansy rozwoju w przedsiębiorstwie?

L.S.: Ile władzy zachowuje prezes, a ile deleguje na swoich podwładnych, dyrektorów, kierowników?

A.S.: Kiedy firma rośnie, należy zwracać uwagę na podział kompetencji. Mocno przestrzegam schematu organizacyjnego i staram się nie omijać moich podwładnych w kontakcie z ich podwładnymi. Obserwuję naszych podwykonawców. Są wśród nich firmy, które rosną tak jak my przed laty. Widać, kiedy przychodzi moment, w którym trzeba zacząć myśleć o spółce – z ograniczoną odpowiedzialnością albo akcyjnej – i zbudować odpowiednią strukturę zarządzania. To newralgiczny punkt w rozwoju firmy i często właśnie wtedy popełnia się błędy. Zły dobór kadry zarządzającej czy powierzanie zbyt dużych kompetencji osobom bez odpowiedniego nadzoru może położyć firmę.

Widać, kiedy przychodzi moment, w którym trzeba zacząć myśleć o spółce – z ograniczoną odpowiedzialnością albo akcyjnej – i zbudować odpowiednią strukturę zarządzania. To newralgiczny punkt w rozwoju firmy i często właśnie wtedy popełnia się błędy.

L.S.: Mega jest przykładem firmy rodzinnej i wielopokoleniowej. Czy dopuszczacie myśl, że potrzebni są jednak jacyś wspólnicy, ktoś z kapitałem, kto pomoże w rozwoju?

A.S.: Nie widzimy takiej konieczności, bo naszą strategią jest posiadanie stabilnej firmy, która poprzez dobre zarządzanie będzie generowała maksymalne zyski. Nie chcemy uczestniczyć w wyścigu firm budowlanych w generalnym wykonawstwie, gdzie niektóre firmy mają nawet kilka miliardów obrotu.

L.S.: Dlaczego nie chcecie brać w tym udziału?

A.S.: Dużym firmom bardziej zależy na obrocie niż na zyskach. Stąd się chyba biorą bardzo dziwne ceny

w przetargach publicznych. Nie dziwię się inwestorom publicznym, że są zadowoleni z dużych oszczędności. Natomiast nie jest to dobre dla samego przedsięwzięcia, gdyż na pewno będą opóźnienia i ktoś poniesie dodatkowe koszty.

L.S.: W takim razie czym będzie Mega za dziesięć, dwadzieścia lat?

A.S.: Firmy wykonawcze mają duże możliwości rozwoju. Oprócz tego, że działamy jako generalny wykonawca, jesteśmy podwykonawcami na dużych budowach. Mamy własnych ludzi, sprzęt, know-how.

L.S.: Unijne środki na infrastrukturę zostaną wyczerpane w ciągu dwóch – trzech lat. Nim napłyną pieniądze z kolejnego okresu programowania, minie kilka kolejnych lat. Co takie firmy jak Mega będą robiły przez ten czas?

A.S.: Kiedy skończą się fundusze unijne, świat nie przestanie istnieć. Inwestycji będzie mniej, a chętnych do pracy więcej i rynek będzie trudniejszy. My jeszcze mamy spółkę deweloperską, dla której Mega wykonuje usługi. Liczę też na rynek energetyczny, który ma duży potencjał rozwoju.

L.S.: Czy prezes i przewodniczący rady nadzorczej wciąż ustalają kierunki działań, a syn z ojcem zawsze się zgadza?

J.S.: Nie jestem w zarządzie, ale syn zawsze się ze mną kontaktuje. Jestem prawie codziennie w firmie i większe problemy rozwiązujemy razem. Do rozmów zapraszamy też pozostałych członków zarządu. Każdy ma swoją wiedzę i doświadczenie, czasami trzeba też posłuchać tych, którzy są o szczebel lub dwa niżej. Oni widzą wiele spraw inaczej niż my zza biurka prezesa.

L.S.: Czy syn od samego początku miał być następcą?

J.S.: Gdy się rodzi dziecko, a szczególnie syn, to człowiek chciałby, żeby była kontynuacja. Zwłaszcza

że ja sam przejąłem firmę po ojcu. Jak drzewko się sadzi i dogląda, to widać, co z niego wyrasta. Syn przejawiał chęci, poszedł na politechnikę i skończył budownictwo drogowe. Dobrze prowadzi firmę, a jak czegoś nie wie, to zapyta.

L.S.: Czy w innych firmach przekazywanie władzy wygląda podobnie?

A.S.: Każdy chadza swoimi ścieżkami. Czasami zazdrościmy, że jest trzech wspólników i mogą podzielić między sobą problemy. Niedawno firma budowlana Inpro zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych. Być może właściciele doszli do wniosku, że nie chcą tworzyć firmy wielopokoleniowej.

L.S.: Jakie są obecnie główne bariery rozwoju?

A.S.: Brak kapitału. Owszem, pieniądze można pozyskać z banków, ale trzeba mieć zabezpieczenie. Mało tego, wiele firm żąda zabezpieczenia gwarancji należytego wykonania, gwarancji bankowych na okres rękojmi. Trzeba też mieć jakieś środki obrotowe na wybudowanie. Dlatego mamy taki przerób, na jaki nas stać. Większy oznaczałby większe zabezpieczenia i to nas ogranicza.

L.S.: Koncentrujecie się głównie na rynku krajowym. Rynki zagraniczne nie budzą waszego zainteresowania?

A.S.: Budziły, ale dla naszych obecnych potrzeb rynek Polski północnej jest wystarczający. Budowaliśmy m.in. metro w Warszawie i mam nadzieję, że wrócimy do stolicy, kiedy ruszą prace przy kolejnym odcinku. Stawiamy też farmy wiatrowe w Polsce, a w porcie w Świnoujściu robiliśmy całą modernizację infrastruktury elektrycznej.

L.S.: Jaka jest konkurencja?

A.S.: Bardzo duża. Zwłaszcza na rynku zamówień publicznych, w których ostatnio praktycznie nie

Główną barierą jest brak kapitału. Owszem, pieniądze można pozyskać z banków, ale trzeba mieć gwarancje, zabezpieczenia. Dlatego mamy taki przerób, na jaki nas stać.

startujemy. Jeżeli do rywalizacji staje kilkanaście firm i jedynym kryterium jest cena, nie warto się angażować. Ludzie śmieją się, że wygrywa ten, kto się pomyli.

J.S.: Według tych specyfikacji zwycięzcą może być tylko ten, kto oferuje połowę realnej ceny. Wiadomo, że musi to sobie zrekompensować – albo oszuka podwykonawcę, albo obniży jakość wykonania robót. Dlaczego po kilku latach robi się remonty na autostradach i drogach? Dlatego, że wygrał oferujący najtańsze wykonanie.

A.S.: Ustawa ułatwia stosowanie dumpingu cenowego. Idealnym rozwiązaniem byłoby odrzucanie najniższej i najwyższej ceny albo stworzenie jakiejś średniej ważonej. Wtedy odchylenie od niej o dziesięć czy piętnaście procent dyskwalifikowałoby taką ofertę. Uważam, że to byłoby bardzo zdrowe dla polskiej gospodarki.

L.S.: Firma pracowała m.in. przy budowie PGE Arena, była podwykonawcą w Programie „10 plus” Grupy Lotos. Stykaliście się z różnymi firmami, obserwowaliście je. Czy jest duża różnica w sposobie zarządzania firmą między tym, co obserwujecie na polskim rynku, a zagranicą?

A.S.: Różnica jest duża i jeszcze sporo nauki przed nami. Zagraniczne firmy kładą bardzo duży nacisk na BHP i my staramy się iść zgodnie z tym trendem. Poza tym, oprócz specjalnych certyfikatów zarządzania bezpieczeństwem pracy, mają tam inżynierów oddelegowanych tylko do pilnowania tych zagadnień. Ochrona środowiska również jest skrupulatnie nadzorowana.

L.S.: Czy zawsze podpisujecie umowy z innymi firmami, czy też są takie, do których, bez zbędnych formalności, macie zaufanie, że rzetelnie wywiążą ze zobowiązań?

A.S.: Mamy takich podwykonawców, dostawców, z którymi stale współpracujemy i znamy się. To ważne, gdyż czasami wystarczy jedno słowo i oni przystępują do prac, a rozliczamy się później.

L.S.: **Czy zaufanie to taki element, który można przeliczyć?**

A.S.: Sposób działania firm zlecających prace ma wpływ na koszty. Niektóre są bardzo restrykcyjne, szukają dziury w całym. Są też takie, na które trzeba brać poprawkę ze względu na często zdarzające się niespodzianki. Dzielę firmy na dwie grupy: takie, które zatrudniają finansistę i prawnika, oraz te zatrudniające inżynierów. Oczywiście umowa, pieniądze są ważne, ale nie mogą przysłać zadania. Tym-

czasem na negocjacje prawnik potrafi przynieść umowę liczącą np. tysiąc stron, a później pani sędzia, która przed chwilą prowadziła sprawę rozwodową, musi rozstrzygnąć spór między firmami.

L.S.: **Czego Panowie oczekują od administracji rządowej i samorządowej?**

A.S.: Żeby nie przeszkadzały, ale też żeby zapewniły nam warunki uczciwej konkurencji. W budownictwie z jednej strony jest duży obszar szarej strefy. Z drugiej – duże firmy, które startują w przetargach, zaniżają ceny. A ponieważ materiały i wykonanie kosztują podobnie, muszą zaoszczędzić na podwykonawcach. Matematyki się nie oszuka.

J.S.: Zachodnie koncerny budowlane, które funkcjonują w Polsce, mają łatwiejszy dostęp do środków finansowych. Oprócz tego ich działalność w naszym kraju to dziesięć procent ich łącznego obrotu, są więc gotowe ponieść nawet stratę, żeby wywalczyć miejsce na rynku.

L.S.: **Dziękuję za rozmowę.**

Mamy takich podwykonawców, dostawców, z którymi stale współpracujemy i znamy się. To ważne, gdyż czasami wystarczy jedno słowo i oni przystępują do prac, a rozliczamy się później.

O ROZMÓWCACH

Właściciele i zarządzający przedsiębiorstwem Mega S.A. Tradycje firmy sięgają roku 1937, kiedy to Franciszek Szulist, ojciec obecnego właściciela firmy Jerzego Szulista, założył zakład energetyczny, zatrudniając kilku pracowników. Dziś jest tu ponad 250 etatowych miejsc pracy i około 100 sezonowych. Mega jest przedsiębiorstwem budowlano-energetycznym wyspecjalizowanym w kompleksowej realizacji obiektów przemysłowych, użyteczności publicznej, mieszkaniowych oraz prac energetycznych w pełnym zakresie napięć. Od momentu powstania pozostaje firmą rodzinną ze 100-proc. kapitałem w jednym ręku. Prezesem spółki jest Andrzej Szulist, reprezentant trzeciego już pokolenia.

FIRMA RODZINNA TEŻ MOŻE STAĆ SIĘ GLOBALNYM GIGANTEM



Anna Hildebrandt

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

to krótka historia Samuela Waltona¹, człowieka z jednej strony niezwykłego, z drugiej – zupełnie zwyczajnego. Założyciela dwóch amerykańskich sieci sprzedaży detalicznej, Wal-Mart i Sam’s Club, określanego mianem najlepszego biznesmena, jakiego Ameryka kiedykolwiek widziała². Skromnego człowieka z prowincji, który potrafił stworzyć kapitalistyczne imperium. Jego historia to dowód, że często wyśmiewany „amerykański sen” może stać się realny. Samuel nie odziedziczył fortuny i nie wygrał milionów w lotka, ale będąc dojrzałym już mężczyzną, zaryzykował, wierząc, że mu się uda.

1 Na podstawie tekstu Wojciecha Rudnego, który ukazał się w „Opcji na Prawo” nr 6/24, informacji zamieszczonych na stronach InvestingValue.com i <http://walmartstores.com> oraz wypowiedzi Sama Waltona zamieszczonych na tej stronie.

2 InvestingValue.com

Wal-Mart zawdzięcza swój sukces charakterowi, osobowości i pomysłowości Sama. Walton czynił wszystko z pasją. Kochał to, co robił. Wierzył w swój biznes, który tworzył od podstaw, i w powodzenie – bardziej niż ktokolwiek inny.

Zanim dorobił się majątku szacowanego na 28 mld dolarów, początki jego kariery były raczej skromne.

Skromne początki

Samuel Walton urodził się 29 marca 1918 r. w Oklahomie. Jego rodzina żyła na farmie do roku 1923. Ponieważ takie życie nie przynosiło wystarczających dochodów, ojciec Sama zdecydował się powrócić do wcześniejszej profesji, jaką było doradztwo kredytowe, i przeniósł się wraz z rodziną do Missouri. Przez kilka lat zmieniali miejsce zamieszkania w obrębie tego stanu. To ukształtowało w Samuelu zdolności radzenia sobie w różnych okolicznościach.

Sam był bardzo aktywnym chłopcem. Już w szkole podstawowej został najmłodszym w stanie skautem (Eagle Scout), co w późniejszych latach zadecydowało o przyznaniu mu nagrody Eagle Scout Award od The Boy Scouts of America.

Dorastał w czasach Wielkiego Kryzysu. Podejmował wiele prac, aby pomóc rodzinie wiązać koniec z końcem. Rodzice mieli krowę, którą Sam doił, a mleko butelkował i dostarczał klientom. Roznosił także gazety. W szkole średniej odnosił wielkie sukcesy w sporcie, grając w koszykówkę i futbol. Był wiceprezydentem, a potem prezydentem kolegium studenckiego. Kończąc szkołę średnią, został uhonorowany tytułem Najbardziej Wszechstronnego Chłopca.

Walton ukończył studia I stopnia w dziedzinie handlu w 1940 r. na University of Missouri w Kolumbii. W czasie studiów pracował dorywczo, m.in. jako kelner. Dołączył do bractwa studenckiego Beta Theta Pi i do profesjonalnego bractwa biznesowego Alpha Kappa Psi, którego został stałym prezydentem. Nie kontynuował nauki.

Po ukończeniu studiów Samuel rozpoczął staż w sklepie sieci J.C. Penney w Des Moines w stanie Iowa. Rozwój jego kariery przerwała wojna. Wkrótce

po przystąpieniu USA do działań wojennych Sam zasilił szeregi armii. Przydzielono go do żandarmerii wojskowej. Jeszcze przed powołaniem, w 1943 r., ożenił się z Helen Robson, którą poznał w Oklahomie.

Po wojnie Sam postanowił nie wracać do pracy do Penney'a. Chciał utrzymywać siebie i rodzinę, prowadząc własny interes. Za 5 tys. dolarów i pożyczone od teścia 20 tys. dolarów kupił sklep należący do sieci Bena Franklina, który konkurował z sieciami Woolworth i McCrory w Newport w stanie Arkansas. Dzięki ambicji, wytrwałości i talentowi Sama jego sklep stał się wkrótce najbardziej popularny w okolicy. Od samego początku Sam wdrażał pionierskie metody – oferował szeroką gamę towarów o niskich cenach, przedłużał godziny otwarcia, kupował tanio towary w hurtowych ilościach, aby oferować klientom niższe ceny. Obserwował rynek i potrafił wykorzystać wszystkie nowości, które się na nim pojawiały.

W 1950 r. wygasła dzierżawa sklepu, więc Sam przeniósł się do Bentonville, gdzie kupił inny sklep w sieci Bena Franklina. Nazwał go Walton's Five&Dime. Był to sklep z towarami za 5 i 10 centów.

Od tego momentu Sam zaczął tworzyć sieć w sieci. Otwierał nowe sklepy. Przełomowym momentem w jego karierze stało się uzyskanie w 1953 r. licencji pilota. Dzięki temu mógł zakładać nowe punkty w dalej położonych miejscowościach. Podróżował zakupionym przez siebie, używanym samolotem i wyszukiwał najlepsze lokalizacje.

Sam bacznie obserwował też konkurencję. Wprowadzał w swojej sieci nowe rozwiązania zastosowane wcześniej przez innych, które podnosiły jakość usług i obniżały koszty. Jednym z nich była samoobsługa. Sam wyznawał zasadę: wciąż próbuj nowych rozwiązań i nie obawiaj się niepowodzenia. Tę maksymę polecał też stosować swoim współpracownikom.

W 1952 r. Sam otworzył nowy sklep w Fayetteville w stanie Arkansas. Nosił on tę samą nazwę, czyli Walton's Five&Dime, ale nie należał już do sieci Franklina. Oczywiście sklep odniósł podobny sukces. Sam przejmował ludzi konkurencji. Rozpuszczał u niej informacje, że szuka dobrych pracowników. W ten sposób zainteresował Willarda Walkera, menedżera

sklepu sieci TG&Y. Zawsze pionierski, Sam zrobił kolejną niezwykłą rzecz – zaoferował Walkerowi procent z zysków sklepu, patentując w ten sposób szeroko dziś znane pojęcie „udział w zyskach”.

Wkrótce Sam podjął decyzję, aby przesunąć kasy sklepowe bliżej wyjścia. Klienci mogli teraz za wszystko płacić w jednym miejscu. Udział pracowników w zyskach gwarantował ich lojalność. Sam kontynuował otwieranie sklepów, a pomagali mu w tym brat, teść oraz szwagier. Placówki handlowe były coraz większe, nazywały się teraz Walton's Family Centre. Właściciel pozwalał swoim menedżerom być partnerami biznesowymi poprzez inwestowanie w sklepy, które prowadzą, i w każde nowe, które otworzą. Chciał dać im motywację do maksymalizacji zysków. Dostrzegając korzyści dla siebie, widział też interes innych. I chciał się z nimi dzielić. Sam i jego brat Bud byli już właścicielami 16 sklepów wielobranżowych w Arkansas, Missouri i Kansas.

Sam był bardzo aktywnym członkiem lokalnej społeczności. Został prezydentem miejscowego klubu Rotary, jako prezydent izby handlowej zasiadał w radzie miejskiej Bentonville oraz w zarządzie miejskiego szpitala. Ustanowił program rozwoju małej ligi bejsbolowej. Z wiekiem nie ztracał swojej dziecięcej wszechstronności.

Stale się rozwijał

2 lipca 1962 r. Samuel postanowił otworzyć swój pierwszy magazyn dyskontowy w Rogers w stanie Arkansas. Co istotne, w tym samym roku rozpoczęły działalność inne sklepy tego typu – konkurencja dla Wal-Martu – Kmart założony przez S.S. Kresgego, Woolco założony przez sieć Woolwortha oraz Target założony przez Dayton Hudson. Wszystkie te firmy odniosły rynkowy sukces, ale żadna nie dorównała potędze Wal-Martu.

Początkowo Sam realizował koncepcję sklepu dyskontowego, która polegała na tym, że kupuje się towary po niskiej cenie w dużych ilościach, magazynuje, a potem tanio sprzedaje (*buy it low, stack it high, sell it cheap*). Chciał ten pomysł realizować we współpracy z siecią Bena Franklina, jednak przedstawiciele korporacji odrzucili propozycję, uznając ją za mało realną.

Ta sytuacja skłoniła zdeterminowanego Sama do samodzielnego podjęcia ryzyka, ale znów za pożyczone pieniądze. Wzorował się na sieci sklepów S.S. Kresgego „Kmart”, która oferowała swoim klientom „towary po 10 centów”. Nawet nazwa firmy Sama – Wal-Mart – była niewielką modyfikacją nazwy Kmart.

Istniały jednak różnice między obu sieciami – każda

wybrała sobie inny segment rynku. Sieć Kmart powstawała w miastach liczących ponad 50 tys. mieszkańców, sieć Wal-Mart – w mniejszych miejscowościach.

Sam doskonale zdawał sobie sprawę, od czego zależy jego sukces, na czym ma się opierać jego przewaga na tak silnie konkurencyj-

nym rynku. Była to zasługa nie tylko dobrej lokalizacji sklepów, bogatego asortymentu towarów, miłej i fachowej obsługi, ale głównie niskich cen. Ich osiągnięcie było możliwe tylko jeżeli ma się najniższe koszty własne. W tamtych czasach było to niewątpliwie bardzo istotne. Sam często mawiał: „Kontroluj swoje koszty lepiej niż konkurenci, gdyż to jest prawdziwe źródło przewagi”. Był kapitalistą z krwi i kości. Uważał, że każdy dolar wydany niepotrzebnie jest pieniądzem kradzionym klientowi, ponieważ wpływa na podniesienie kosztów firmy, a dalej – na podniesienie cen.

Wysokie ceny były sprzeczne z filozofią Wal-Martu. To dlatego centrala firmy mieszcząca się w małych pokoikach na piętrze magazynu przypominała,

Samuel Walton zapewniał sobie lojalność pracowników poprzez ich udział w zyskach. Pozwalał menedżerom inwestować w sklepy, które prowadzą, i otwierać nowe.

zdaniem niektórych, bardziej terminal dworcowy niż siedzibę potężnej korporacji. Pierwszy nowy samolot firma zakupiła dopiero wtedy, gdy jej obroty przekroczyły 40 mld dolarów.

W przeciwieństwie do sieci Kmart, która obniżała koszty w miejscach powstawania sklepów, Sam oszczędzał w całym systemie organizacyjnym Wal-Martu. O bogactwie i luksusie nikt w firmie nawet nie marzył. Takie podejście do zarządzania firmą jako całością zdecydowało o przewadze konkurencyjnej i pozwoliło na osiągnięcie niebywałego sukcesu.

Był innowacyjny

Sam miał nowatorskie pomysły i, co ważne, nie bał się ich wdrażać!

Dotyczyło to przede wszystkim sposobu zarządzania firmą. Mawiał: „Ignoruj konwencje i rób coś innego niż wszyscy”. Dzielił się więc zyskami z menedżerami sklepów, motywując ich w ten sposób do osiągnięcia coraz lepszych wyników w sprzedaży. Uważał, że należy dzielić się zyskami ze wszystkimi pracownikami i traktować ich

w sposób partnerski. W ten sposób każdy sprzedawca firmy Wal-Mart miał szansę wykazać się inicjatywą, pomysłowością, kreatywnością. Sam mówił: „Doceniaj i wynagradzaj wszystko, co twoi partnerzy robią dla powodzenia firmy. Staraj się chwalić, jeżeli robią coś dobrze”. Wiedział doskonale, jak motywować innych i jednocześnie osiągać własne cele. Był otwarty. Jeśli więc ktoś wdrożył jakiś szczególnie udany pomysł i w ten sposób zwiększył obroty firmy nawet w niewielkim stopniu (czyli poprawił jej sytuację), był zapraszany do centrali w celu zaprezentowania pomysłu innym pracownikom i menedżerom.

W ciągu 30 lat Samuel Walton stworzył największą sieć detaliczną na świecie, po czym przekazał swoje imperium żonie i dzieciom. Członkowie rodziny Walton stanowią w 2005 r. połowę z dziesięciu najbogatszych ludzi w USA.

Otwartość i szczerść Sam wyniósł z domu. Jego silna więź z bratem Budem Waltonem okazała się dla niego ogromnym wsparciem. To przykład największej przyjaźni między braćmi w historii biznesu. Przyjaźni, o którą wzajemnie dbali i o której opowiadali. Potrafili siebie wspierać i doceniać. Ta otwartość i szczerść powodowała, że Samuela nazywano mistrzem kontaktów osobistych – zarówno jako brata, szefa, jak i usługodawcę. Wyznawał zasadę: „Dostarczaj klientom więcej, niż obiecujesz – daj im to, czego chcą, a nawet więcej. Jeśli popełnisz błąd, nie tłumacz się, ale przeproś”. Wyznawał więc zasady szczerzej i otwartej komunikacji, przyznawał sobie i innym prawo do błędów i do jego naprawienia.

Był spontaniczny, potrafił śmiać się z samego siebie, nie tworzył dystansu. Potrafił cieszyć się życiem. Miał wiele spontanicznych momentów, jak choćby słynny taniec hula na Wall Street.

Dzięki takim zasadom Samowi Waltonowi udało się w ciągu 30 lat stworzyć największą sieć detaliczną na świecie. W tym czasie firma nie wydała ani centa na dekorowanie gabinetów menedżerów, natomiast globalnie stała się najnowocześniejszym przedsiębiorstwem handlu detalicznego – w pełni skomputeryzowanym, korzystającym z łączności satelitarnej. Wal-Mart to pierwszy detalista, który wprowadził w 1980 r. system skanowania kodów kreskowych. Innowacyjność umysłu szefa przełożyła się na innowacyjność całej organizacji.

Pozostawił po sobie wiele

Wal-Mart wygrywał w walce konkurencyjnej z drobnymi sklepikarzami, którzy natychmiast po pojawieniu się w okolicy sieci tracili swoich klientów. Sam nie

odczuwał dla nich współczucia. W swojej biografii³ napisał: „Prawdą jest, że dopóki tacy ludzie jak my nie wnieśli do handlu czegoś zupełnie nowego, tamci nie dbali o klientów i nie robili niczego specjalnie dobrego. (...) Małe sklepiki były skazane na zagładę – a przynajmniej znaczna ich część – bo tego zażądali klienci, którzy decydują sami, gdzie chcą robić zakupy”.

W 1992 r. chory na raka i unieruchomiony na wózku inwalidzkim „król amerykańskiego handlu”, Samuel Walton, otrzymał w rodzinnym Bentonville Medal Wolności od prezydenta USA, George’a Busha. Sukces biznesmena z prowincji został doceniony przez głowę państwa. W tym samym roku Sam Walton zmarł. Wiadomość o jego śmierci przekazano za pośrednictwem satelity do 1960 sklepów korporacji.

³ S. Walton, J. Huey Walton, 1993, *Sam Walton: Made in America. My Story*, Bantam Books, USA.

Sieć sklepów Sama Waltona ma wciąż najwyższe wskaźniki sprzedaży. Każdego tygodnia ponad 40 mln ludzi dokonuje zakupów w sieci Wal-Mart w samych Stanach. Sklepy Wal-Mart poza USA znajdują się w: Meksyku, Kanadzie, Argentynie, Brazylii, Korei Południowej, Chinach, Niemczech, Puerto Rico i Wielkiej Brytanii.

Sam przekazał swoje imperium żonie i dzieciom. Rob Walton przejął stanowisko prezesa zarządu, a John Walton został dyrektorem. Był nim do czasu tragicznej śmierci w wypadku lotniczym w 2005 r. Reszta członków rodziny posiada głównie udziały w firmie. Członkowie rodziny Walton stanowili w 2005 r. połowę z dziesięciu najbogatszych ludzi w USA. Gdyby Sam żył, byłby dziś najbogatszym człowiekiem świata.

W 1998 r. *The Time Magazine* zaliczył Samuela Waltona do 100 najbardziej wpływowych ludzi XX wieku.

O AUTORCE

Pracownik Naukowy Obszaru Badań Regionalnych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Ekspert w dziedzinie rozwoju regionalnego. Specjalista ds. monitoringu rynku pracy, atrakcyjności inwestycyjnej, trendów społecznych, jakości życia, polityki edukacyjnej oraz handlu zagranicznego w ujęciu regionalnym.



*Przemysław
Susmarski*

*Instytut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

PRZEDSIĘBIORSTWA WŁAŚCICIELSKIE W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH

Przedsiębiorstwa właścicielskie stanowią ważny, choć trudno wymierny element polskiej i pomorskiej gospodarki. W statystyce publicznej nie istnieje bowiem odrębna kategoria dla firm, w których właściciele pełnią jednocześnie rolę zarządczą. Można jednak przypuszczać, że większość z nich kwalifikuje się do sfery mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Należy przy tym zaznaczyć, że sektor MSP jako kategoria statystyczna (patrząc choćby na liczbę przedsiębiorstw) jest zdominowany przez jednoosobowe działalności gospodarcze. Są to podmioty, które de facto nie tworzą i nie rozwijają struktur organizacyjnych.

Mając powyższe na uwadze, warto baczniej przyjrzeć się roli MSP w kreowaniu rozwoju gospodarki czy tworzeniu miejsc pracy. Spojrzenie to ma szczególny wymiar w województwie pomorskim ze względu na wyższy niż przeciętnie poziom przedsiębiorczości i udział w zatrudnieniu. Postawy, decyzje, umiejętności zarządcze właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

zdecydowanie bardziej determinują perspektywy rozwoju gospodarczego w regionie niż przeciętnie w kraju.

Ważne dla gospodarki

W 2008 r. co trzecia złotówka produktu krajowego brutto powstała dzięki działalności firm zatrudniających nie więcej niż dziewięciu pracowników. Kolejne 17 proc. to udział firm małych (10–49) oraz średnich (50–249). W rezultacie na cały sektor MSP przypadło prawie 47 proc. ogólnopolskiego produktu krajowego brutto. Partycypacja tej grupy w produkcji wytwarzanej w poszczególnych branżach jest jednak zróżnicowana. MSP dominuje w obsłudze nieruchomości i firm, budownictwie oraz handlu i naprawach. Jego rola natomiast jest marginalna w przypadku górnictwa i kopalnictwa, zaopatrywania w energię elektryczną, wodę czy gaz.

W ciągu wielu lat wkład mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w tworzenie gospodarki zmienił się znacznie. W 1997 r. na sektor MSP przypadło około 52,7 proc. wartości dodanej wytworzonej w kraju¹. Udział ten rósł do roku 2000, po czym zaczął spadać (choć w 2008 r. wyniósł 53,9 proc. i nadal był większy niż przed 11 laty). Najniższą dynamiką pod tym względem charakteryzowały się firmy mikro, co jest po części wynikiem wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Akcesja bezpośrednio przyczyniła się do rozwoju podmiotów dużych poprzez diametralne polepszenie warunków prowadzenia działalności gospodarczej dla inwestorów zagranicznych. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, skupiając się na zaspokajaniu popytu krajowego, w zdecydowanie mniejszym stopniu skorzystały z dobrodziejstw wspólnego rynku (udział sektora MSP w eksporcie wynosi nieco ponad 27 proc. i jest ponaddwukrotnie niższy od udziału w tworzeniu wartości dodanej)².

1 Upraszczając: udział w wartości dodanej jest lepszym wskaźnikiem pozwalającym ocenić zmianę zaangażowania MSP w gospodarkę niż udział w PKB, ze względu na proces integracji Polski z UE, w istotny sposób zmieniający warunki handlu zagranicznego (cła są elementem PKB).

2 Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, str. 79.

Kluczowe dla rynku pracy

Na każde trzy stanowiska pracy³ dwa to efekt popytu na zatrudnionych zgłaszanego przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Innymi słowy, kondycja tej grupy w ponad 66 proc. przesądza o stanie polskiego rynku pracy.

W przypadku województwa pomorskiego znaczenie to jest jeszcze większe. Okazuje się bowiem, że zaledwie co piąte miejsce pracy w regionie tworzone jest w firmach dużych. Pozostałe 80 proc. przypada na sektor MSP.

Podobnie jak w przypadku udziału w wartości dodanej, zmiany w zatrudnieniu, obserwowane w ostatnich latach, wskazują na malejące znaczenie mikroprzedsiębiorstw. O ile w 2003 r. w całej Polsce tworzyły one prawie 42 proc. miejsc pracy⁴, o tyle na koniec 2008 r. udział ten spadł do nieco ponad 39 proc. Na rynku pracy rośnie natomiast znaczenie przedsiębiorstw małych – zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

Od tendencji ogólnopolskiej odbiega natomiast trend obserwowany w województwie pomorskim. Kryzys gospodarczy utrwalił odrębną od krajowej specyfikę rynku pracy Pomorza. Liczba pracujących w dużych firmach zmniejszyła się (w porównaniu z 2007 r.), powodując spadek udziału tej grupy przedsiębiorstw w strukturze pracujących. W tym samym okresie w sektorze MSP zatrudnienie rosło. W rezultacie na koniec 2008 r. udział podmiotów mikro w rynku pracy przekroczył 47 proc., a w przypadku firm zatrudniających 10–49 osób sięgnął 13,8 proc.

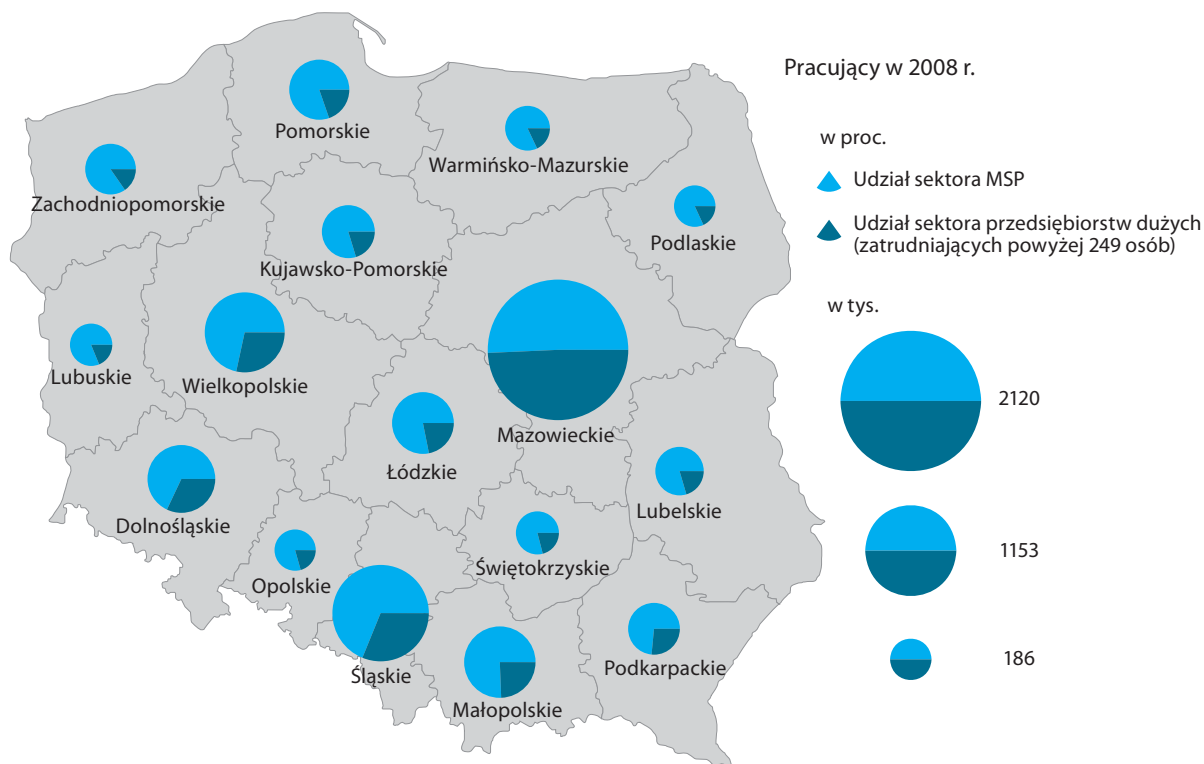
Silnie inwestujące i wysoce rentowne

Inwestycje poniesione przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie w istotny sposób kształtują całkowity poziom inwestycji realizowanych w gospodarce. W województwie pomorskim zjawisko to jest zdecydowanie silniejsze od obserwowanego przeciętnie w kraju. Pomorskie MSP generują ponad połowę nakładów inwestycyjnych w regionie. Co więcej,

3 Tworzonych poza sektorem finansowym.

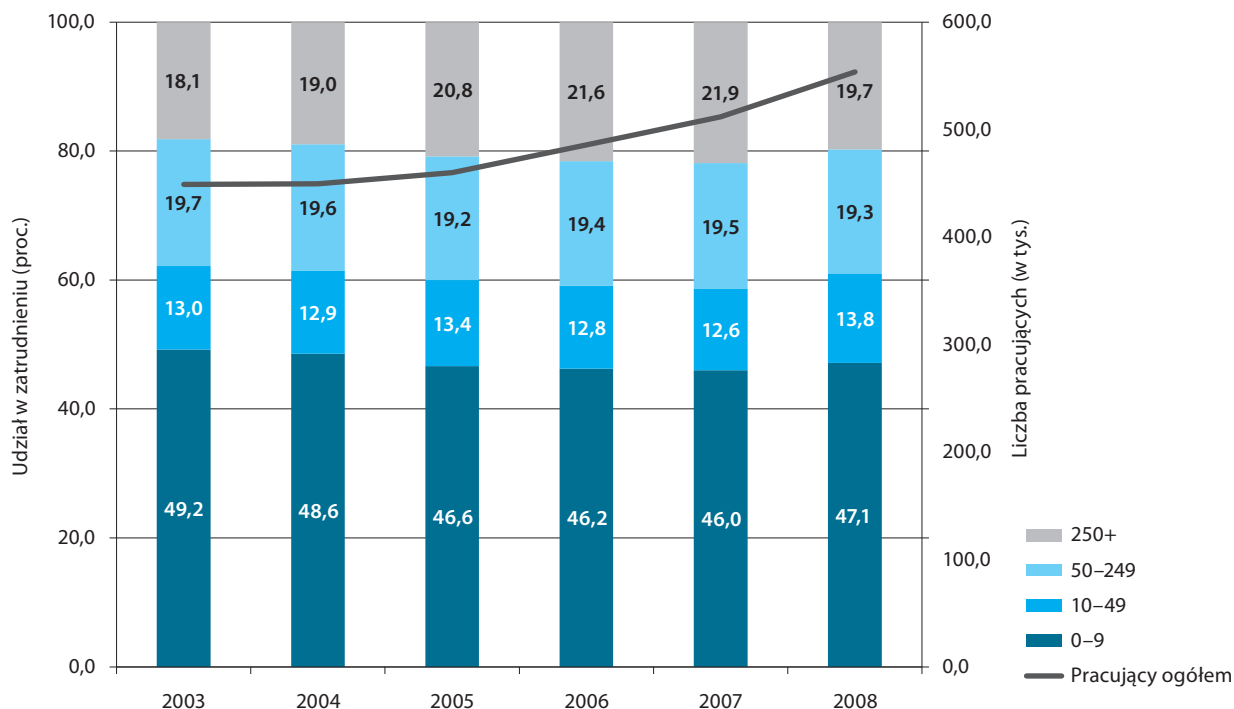
4 W przedsiębiorstwach spoza sektora finansowego.

Rysunek 1. Pracujący według klas wielkości przedsiębiorstw (niefinansowych) w województwach w 2008 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych BDL GUS

Rysunek 2. Pracujący według klas wielkości przedsiębiorstw (niefinansowych) w województwie pomorskim w latach 2003–2008

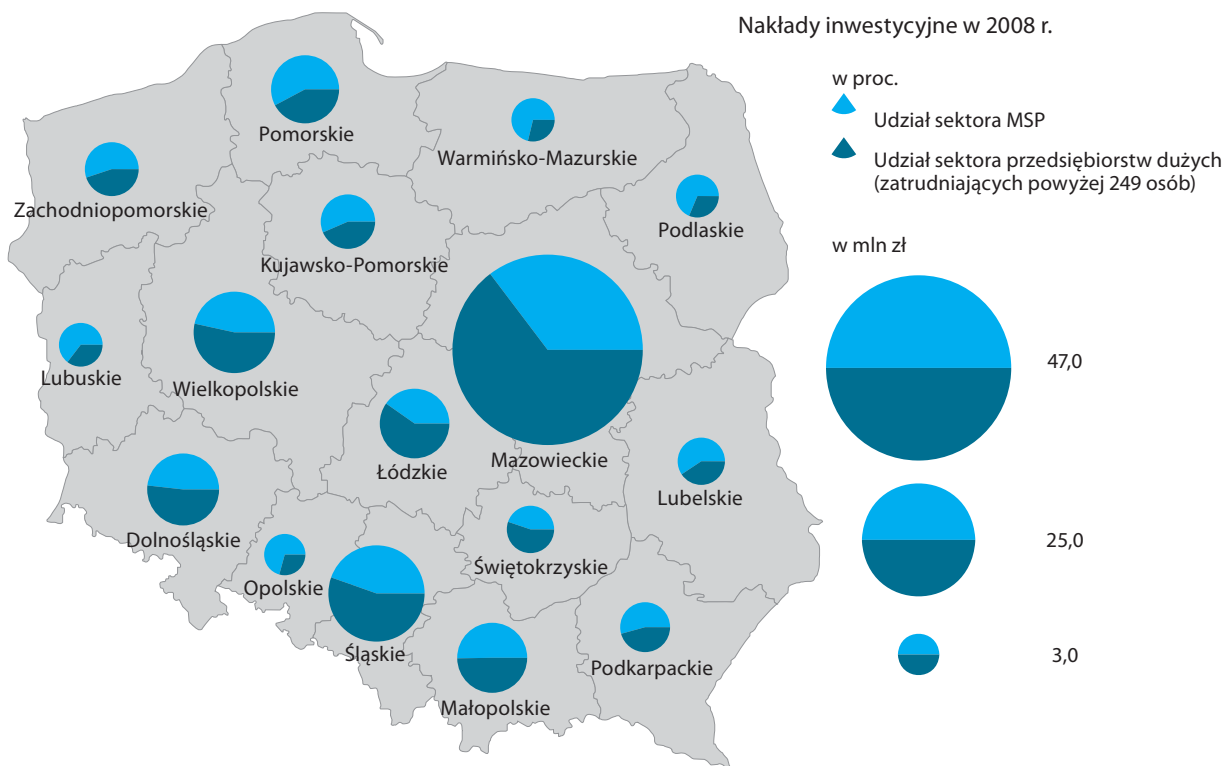


Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych BDL GUS

w niektórych branżach całkowity poziom inwestycji zależy głównie od decyzji podejmowanych w firmach mikro, małych i średnich. Są to m.in. budownictwo, obsługa nieruchomości oraz firm.

Sektor MSP również efektywnie gospodaruje pieniędzmi. Im mniejszy podmiot, tym większa rentowność. W 2008 r. na 1 zł obrotu w dużym przedsiębiorstwie (zatrudniającym powyżej 249 osób) przypadało

Rysunek 3. Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach (niefinansowych) według klas wielkości w województwach w 2008 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych BDL GUS

5 gr zysku. Dla firmy małej wartość ta wynosiła już 8 gr, a w przypadku mikroprzedsiębiorstwa aż 16 gr. Obserwowane zróżnicowanie nie zmieniło się znacząco w okresie ostatnich pięciu lat.

Liczne

Struktura rejestru podmiotów gospodarki narodowej wskazuje dominację sektora małych i średnich firm w liczbie przedsiębiorstw ogółem. W 2010 r. spośród ponad 3,9 mln podmiotów zarejestrowanych w REGON 3,7 mln (95 proc.) stanowiły podmioty mikro o zatrudnieniu nieprzekraczającym dziewięciu osób. W Pomorskiem omawiana relacja kształtowała się na nieznacznie wyższym poziomie (95,2 proc.).

Nadmorskie województwa zawsze utożsamiane były z wysokim poziomem przedsiębiorczości. Rzeczywiście, liczba firm w stosunku do liczby mieszkańców plasuje województwo pomorskie w czołówce rankingu regionalnego. Co więcej, ma ono wyższą od przeciętnej w kraju dynamikę zmian. W latach 2002–2010 liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w Pomorskiem wzrosła o ponad 20 proc., przy ogólnopolskiej wartości tego wskaźnika na poziomie

12,7 proc.⁵ Cechą charakterystyczną regionu jest ponadprzeciętnie rozwinięty sektor przedsiębiorstw najmniejszych. Jednak analiza zmian zachodzących w ostatnich ośmiu latach wskazuje na rosnącą rolę przedsiębiorstw małych, przy spadającym udziale podmiotów mikro.

Krótko żyjące

Zarówno wysoki poziom przedsiębiorczości, jak i dynamika liczby nowo rejestrowanych firm dają powody do zadowolenia. Jednak niewielu spośród zakładających działalność gospodarczą udaje się wyjść poza skalę działalności mikroprzedsiębiorstwa. Statystyki przeżywalności nowo zakładanych podmiotów gospodarczych są nieubłagane. Pierwszy rok działalności eliminuje z rynku co trzecią nowo założoną firmę. Po drugim roku pozostaje nie więcej niż połowa. W ciągu czterech lat ubywa ich 2/3, a w piątym roku na rynku pozostaje nie więcej niż 29 proc. Inaczej wygląda to w przypadku firm, które od początku zatrudniają pracowników. Wydaje się oczywiste, że przedsiębiorstwo, które decyduje się

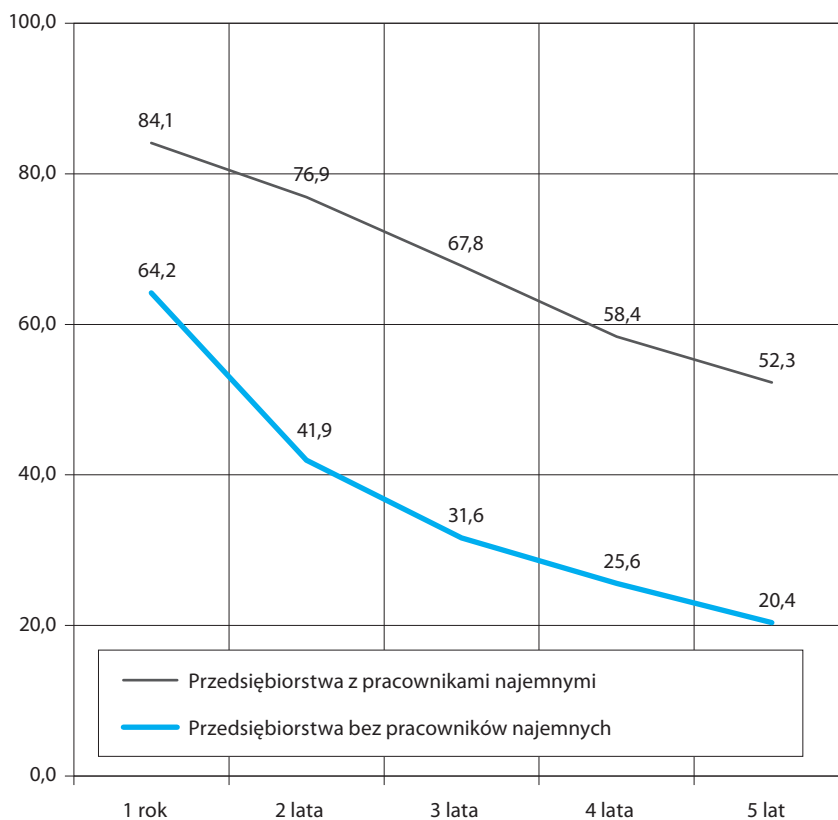
⁵ Dane REGON.

Rysunek 4. Liczba podmiotów zarejestrowanych w REGON na 10 tys. mieszkańców w województwach w 2009 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych BDL GUS

Rysunek 5. Wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w zależności od ich wieku (przyjęto średnią z lat 2001–2008)



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

na zawarcie umów o pracę, jest firmą bardziej dojrzałą. Nie dziwi zatem, że prawdopodobieństwo, iż przetrwa ona pierwszy rok działalności, jest wyższe niż innych podmiotów w tej grupie. O ile w przypadku przedsiębiorstw niezatrudniających pracowników prawdopodobieństwo przetrwania pięciu lat sięga 20 proc. o tyle w dla firm zatrudniających pracowników najemnych przekracza 52 proc.

Od lat dominujące

Analiza podstawowych kategorii ekonomicznych potwierdza istotne znaczenie sektora małych i średnich

przedsiębiorstw (a co za tym idzie – przedsiębiorstw właścicielskich) dla gospodarki kraju i jeszcze większe dla gospodarki Pomorza. Trudno jednak wskazać bardzo wyraźne tendencje. O ile druga połowa lat 90. to okres, w którym obserwowano wzrost wpływów MSP, o tyle po roku 2000 nastąpiło odwrócenie trendu. Podobne tendencje obecne były na rynku pracy. Począwszy od 2003 r., pomimo rosnącego zatrudnienia, rola sektora w kreowaniu miejsc pracy nieznacznie zmalała. Zmiany obserwowane w Pomorskiem były bardzo podobne. Spadkowi znaczenia w tworzeniu miejsc pracy przez podmioty mikro towarzyszył wzrost roli przedsiębiorstw dużych.

O AUTORZE

Pracownik Naukowy Obszaru Badań Regionalnych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Ekspert w dziedzinie rozwoju regionalnego. Specjalista ds. prognoz rynku pracy, trendów gospodarczych, atrakcyjności inwestycyjnej oraz koniunktury gospodarczej w ujęciu regionalnym.

KONIUNKTURA GOSPODARCZA

Oceny koniunktury gospodarczej w IV kwartale 2010 r. były zróżnicowane. W październiku oraz listopadzie indeks koniunktury bieżącej¹ wpisywał się w obserwowane tradycyjnie pod koniec roku pogorszenie ocen warunków gospodarowania. Jednak podobnie jak w ostatnich latach, w grudniu zaobserwowano poprawę nastrojów przedsiębiorców, która zrekompensowała pogorszenie mające miejsce w listopadzie. W rezultacie na koniec kwartału przeważały opinie pozytywne, a indeks koniunktury bieżącej osiągnął wartość 17,4 pkt, plasując Pomorskie na czele rankingu województw.

W omawianym okresie oceny pomorskich przedsiębiorców były wyższe niż opinie ogólnopolskie. Z reguły przedsiębiorcy z regionu lepiej niż inni oceniają stan gospodarki w okresie sezonowego ożywienia (kiedy to indeksy przyjmują dodatnie wartości).

Nie mniej typowym zjawiskiem zarówno dla województwa, jak i dla całego kraju jest pogorszenie warunków gospodarowania na przełomie roku. Pierwszy kwartał zawsze wiąże się ze spadkiem nastrojów – w ocenach przedsiębiorców zaczynają dominować noty negatywne, a indeks koniunktury bieżącej przyjmuje ujemną wartość (przy czym oceny przedsiębiorców z Pomorza są gorsze od ogólnopolskich).

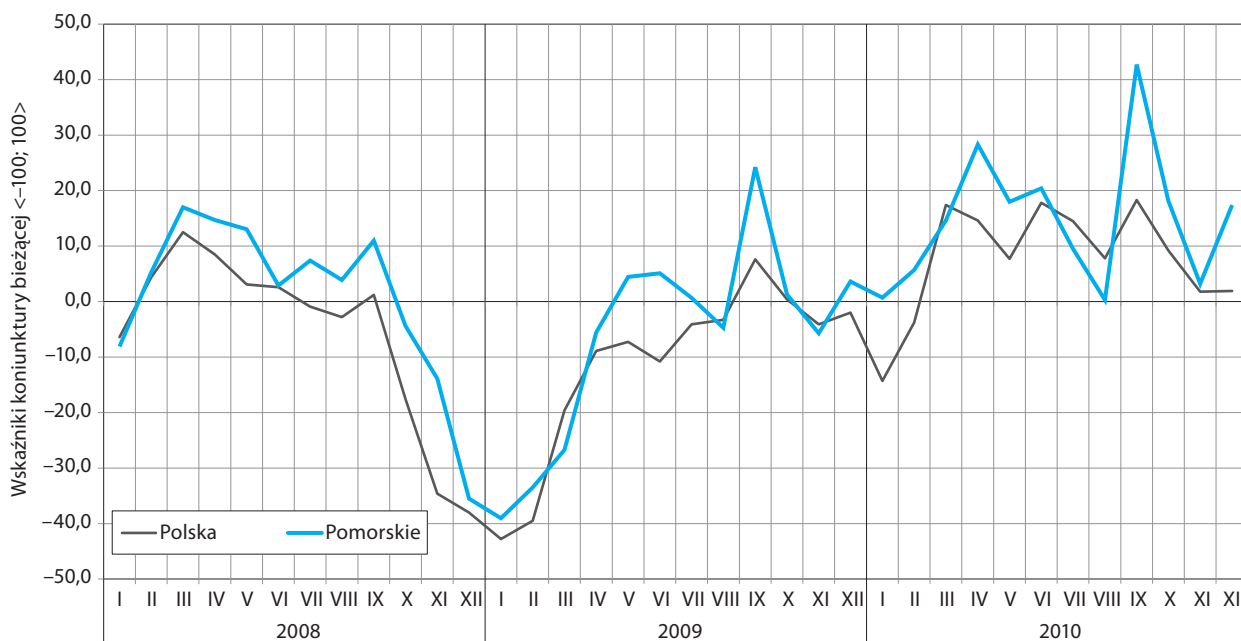
Analiza indeksu wyprzedzającego wskazuje, że najprawdopodobniej będzie tak również tym razem. Począwszy od listopada w ocenach perspektyw gospodarowania przeważa pesymizm. W grudniu wartość wskaźnika prognostycznego sięgnęła -7,4 pkt i była najniższa od 13 miesięcy. Zdaniem przedsiębiorców należy się spodziewać pogorszenia warunków gospodarowania w perspektywie kwartalnej.



dr Maciej Tarkowski

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową
oraz Uniwersytet Gdański*

Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2008–2010



Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100. Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywne.

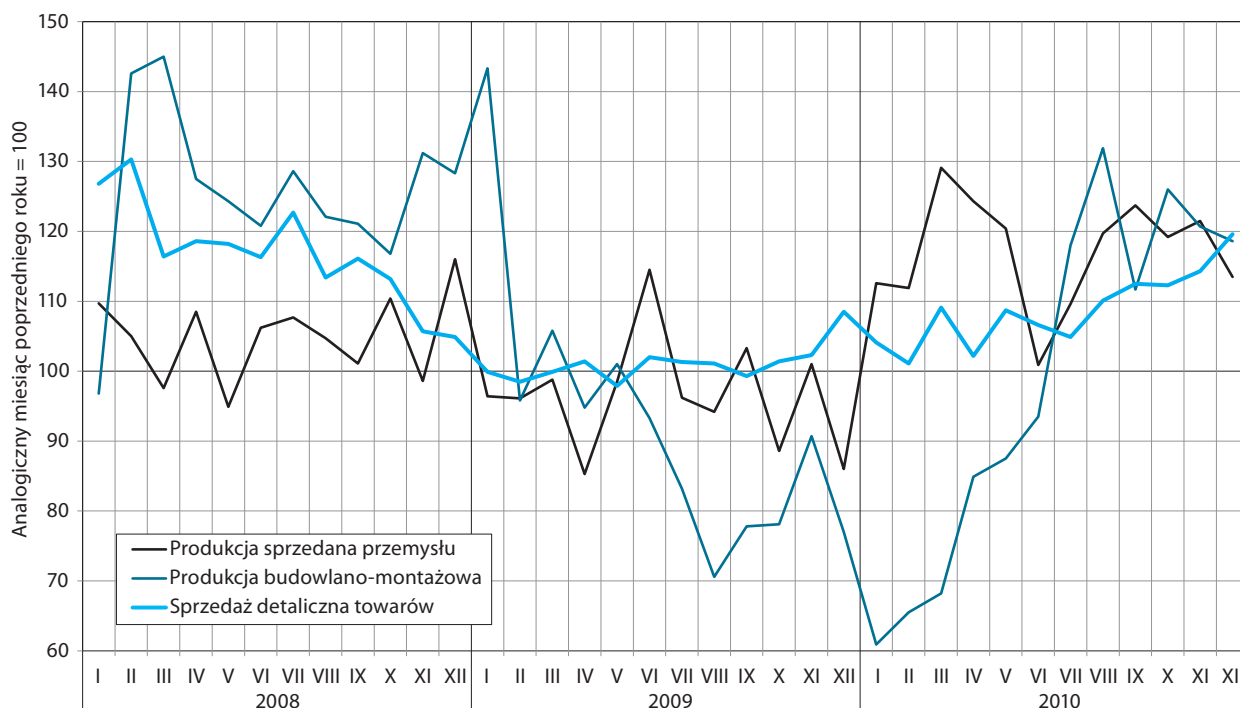
Źródło: Opracowanie IBnGR

DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Liczba podmiotów gospodarczych w IV kwartale 2010 r. nadal systematycznie rosła. Na koniec grudnia nieznacznie przekroczyła poziom 260 tys. (260,2 tys.). Od początku światowego kryzysu finansowego (III kwartał 2008 r.) liczba podmiotów niemal nieprzerwanie rosła, stopniowo tracąc sezonowy charakter wahań. W efekcie tego procesu, w stosunku do końca września 2008 r., liczba przedsiębiorstw zwiększyła się o 8,9 proc. Dane z IV kwartału 2010 r. potwierdzają jednak zauważoną wcześniej tendencję wyhamowywania tego wzrostu. Dynamika liczby podmiotów gospodarczych w omawianym okresie wynosiła 0,7 proc. i była wyraźnie niższa niż w poprzednich kwartałach 2010 r. Również porównanie danych z końca kwartału do analogicznego okresu roku poprzedniego wskazuje na słabnięcie wzrostowej tendencji liczby przedsiębiorstw.

Ocena rosnącego poziomu przedsiębiorczości pozostaje nadal niezmiennie pozytywna, nawet jeżeli po części jest efektem wymuszonego sytuacją przedsiębiorstw samozatrudnienia. Nawet jeżeli w dłuższej perspektywie przedsiębiorca nie osiąga sukcesu, to najważniejsze, że nie traci kontaktu z rynkiem pracy, doskonali uniwersalne kompetencje i zdobywa doświadczenia bardzo przydatne nie tylko w roli pracodawcy, ale także pracownika. Wszystko to zwiększa elastyczność na rynku pracy. Ponadto rosnąca liczba przedsiębiorstw wskazuje, że odnoszących sukcesy jest więcej niż ponoszących porażki. Pewne znaczenie dla dynamiki przedsiębiorczości – choć trudne w tej chwili do skwantyfikowania – może mieć wsparcie oferowane przedsiębiorcom w ramach funduszy strukturalnych (Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka). Może ono

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2008–2010



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

stanowiąc bodziec do zakładania nowych firm lub legalizowania już prowadzonej działalności.

Wyniki działalności przedsiębiorstw w IV kwartale ocenić należy pozytywnie. Wszystkie trzy analizowane indeksy dynamiki – dotyczące produkcji sprzedanej przemysłu, produkcji budowlano-montażowej oraz sprzedaży detalicznej – w odniesieniu do analogicznego miesiąca roku poprzedniego cechowały wartości dodatnie. Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu wyraźnie przekraczała poziom obserwowany w 2008 r. – przed kryzysem finansowym. Podobne

wartości osiągała dynamika produkcji budowlano-montażowej – w stosunku do początku 2010 r. nastąpiła tu największa poprawa. Miało miejsce także wyraźne ożywienie handlu detalicznego. Po części wynikało to z sezonowej zmienności i wiązało się ze świątecznymi zakupami. Istotne znaczenie miały również decyzje dotyczące podwyżki VAT, a przede wszystkim ograniczenie możliwości odliczenia tego podatku w związku z kupnem auta. W efekcie IV kwartał 2010 r. charakteryzował się wyższą sprzedażą samochodów, co było kolejnym ważnym czynnikiem wzrostu sprzedaży detalicznej.

HANDEL ZAGRANICZNY

W listopadzie 2010 r.² wartość eksportu wynosiła 388 mln euro. Wolumen importu kształtował się na poziomie 1258 mln euro. Saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą pozostawało ujemne. To pierwszy od trzech lat tak

znaczny deficyt. Wynikał on z dwóch przeciwstawnych tendencji. Wobec października 2010 r. wartość eksportu spadła o 13 proc., a w ujęciu rocznym o 30 proc. Import wzrósł natomiast o 80 proc., przy rocznej dynamice na poziomie 113 proc.

Wzrost deficytu w handlu zagranicznym wynikał przede wszystkim ze zmian w wymianie z krajami kapitalistycznymi³. Odnotowano dynamiczny wzrost wartości importu przy jednoczesnym bardzo wyraźnym spadku wartości eksportu do tej grupy. W efekcie saldo wymiany handlowej ukształtowało się na poziomie -275 mln euro. W odniesieniu do pozostałych grup państw także przyjmowało ono wartości ujemne. Bilans handlowy w wymianie z krajami byłego ZSRR kształtował się na poziomie -332 mln euro, z pozostałymi wynosił -178 mln, a z krajami UE -87 mln euro. Tylko w handlu z krajami Europy Środkowo-Wschodniej w listopadzie 2010 r. odnotowano nadwyżkę w wysokości 2 mln euro.

W listopadzie 2010 r. największy udział w strukturze importu miały kraje kapitalistyczne (31,3 proc.).

W stosunku rocznym ich udział wzrósł o 6 pkt proc. Spadła natomiast partycypacja krajów byłego ZSRR (do 28,6 proc.), krajów UE (do 23,7 proc.) oraz pozostałych krajów (do 16,3 proc.).

W strukturze geograficznej eksportu widać dominację krajów UE (ponad 50-proc. udział w eksporcie). Na drugiej pozycji, z 30-proc. udziałem w strukturze eksportu, plasują się kraje kapitalistyczne. Udział krajów byłego ZSRR oraz pozostałych krajów jest zbliżony. W perspektywie rocznej obserwuje się dynamiczny wzrost udziału krajów UE (o 20 pkt proc.), przy jednoczesnym ponad 20-proc. spadku udziału krajów kapitalistycznych. Udział krajów byłego ZSRR oraz pozostałych krajów nieznacznie wzrósł, a krajów Europy Środkowo-Wschodniej prawie nie uległ zmianie.

RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

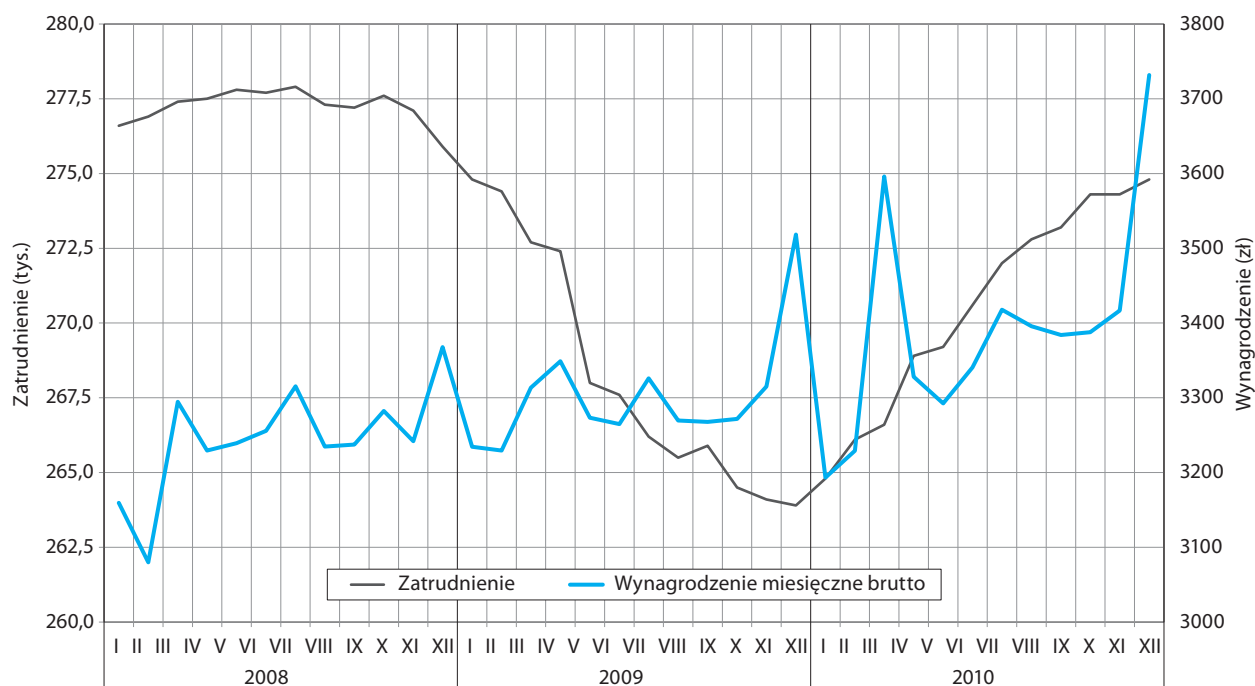
W IV kwartale 2010 r. kontynuowana była, zapoczątkowana w styczniu, rosnąca tendencja w zakresie zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Przeciętna liczba pracujących w tym sektorze na koniec 2010 r. wyniosła 274,8 tys. W stosunku do ostatniego dnia września wzrosła o 0,6 proc., a w relacji do analogicznego kwartału roku poprzedniego o 4,1 proc. Omawiany okres był trzecim z kolei, kiedy w ujęciu rocznym nastąpił wzrost analizowanego miernika. Był on wyraźnie wyższy niż w kwartałach poprzednich. Liczba pracujących osiągnęła ponownie poziom z lutego 2009 r., kiedy to negatywne skutki światowego kryzysu finansowego dopiero zaczynały znajdować odzwierciedlenie w spadającym zatrudnieniu. Można zatem stwierdzić, że zostały one w znacznej mierze zniwelowane.

Czwarty kwartał cechowała dodatnia dynamika wynagrodzeń, głównie za sprawą wysokich grudniowych płac powiększonych o premie. Przeciętna miesięczna płaca brutto osiągnęła na koniec roku kwotę 3731 zł. W stosunku do końca września był

to wzrost 10-proc. Nie mniej miarodajnym punktem odniesienia jest grudzień 2009 r. W stosunku rocznym wynagrodzenia także wzrosły – o 6 proc. Wraz z rosnącym zatrudnieniem daje się zaobserwować coraz silniejszą presję na wzrost wynagrodzeń. W 2010 r. był on widoczny, w przeciwieństwie do 2009 r., który cechowała stagnacja.

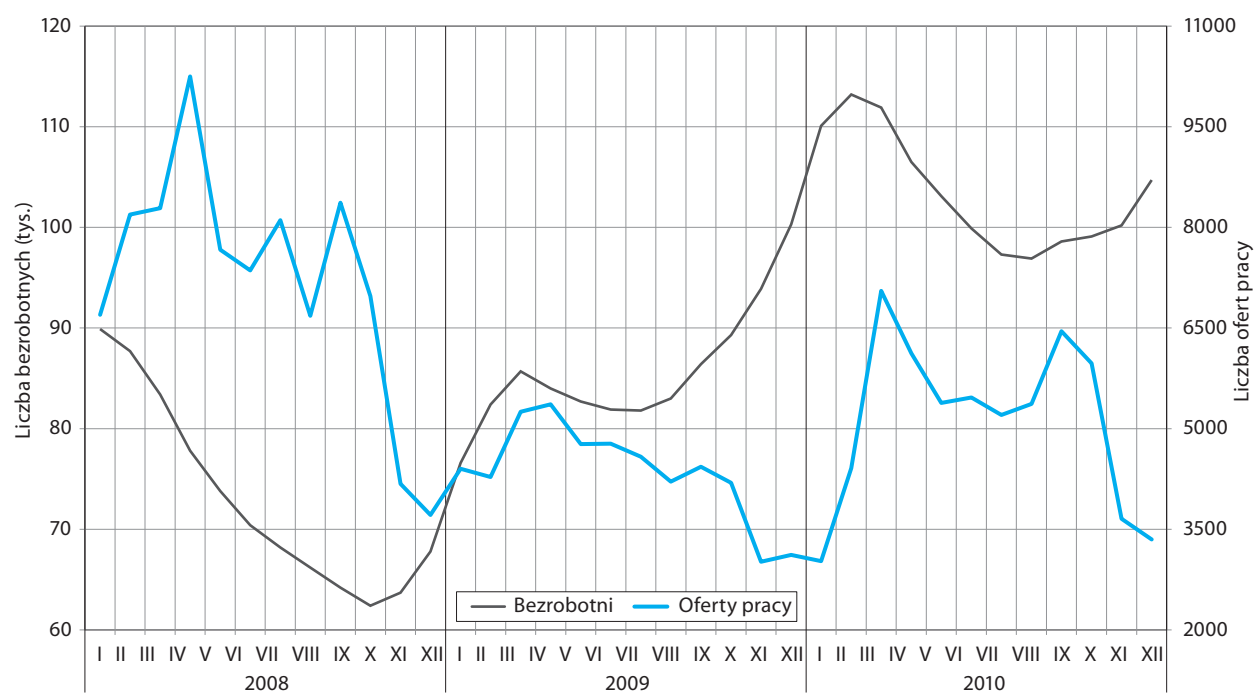
IV kwartał przyniósł wzrost bezrobocia. Rosło ono systematycznie w każdym miesiącu, osiągając w grudniu poziom 104,7 tys. Wzrost ten miał charakter sezonowy i był opóźniony w stosunku do sytuacji z roku poprzedniego. Miesięczna dynamika wzrostu w każdym z trzech okresów kwartału była wyraźnie niższa niż rok wcześniej. W październiku wzrosło ono jedynie o 0,5 proc., podczas gdy rok wcześniej o 3,4 proc. Z kolei w grudniu dynamika wynosiła 4,5 proc. w stosunku do 6,8 proc. w analogicznym miesiącu roku poprzedniego. Mimo sezonowego wzrostu liczby bezrobotnych należy mówić o utrzymaniu się nieznacznie pozytywnego trendu na rynku pracy. Na tej podstawie można

Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2008–2010



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

Rysunek 4. Liczba bezrobotnych i ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy w województwie pomorskim w latach 2008–2010



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

przypuszczać, że wiosenne ożywienie może być nieco silniejsze niż przed rokiem.

Wzrost poziomu bezrobocia nie pozostał neutralny dla jego struktury. Zmiany odnotowane zarówno w ujęciu kwartalnym, jak i rocznym miały zbliżony

przebieg. Z trzech analizowanych grup bezrobotnych – w wieku do 25 lat, w wieku 50 lat i więcej oraz długo-trwale pozostających bez pracy – jedynie udział młodych bezrobotnych uległ niewielkiemu zmniejszeniu. W poprzednim kwartale nastąpił znaczny napływ

młodych bezrobotnych, spowodowany wygaśnięciem popytu sezonowego oraz napływem absolwentów. W obecnym kwartale niewielka część osób z tej grupy znalazła zatrudnienie. Było im łatwiej ze względu na znaczną mobilność i elastyczność w dostosowaniu do nowych warunków pracy.

Udział dwóch pozostałych grup w strukturze bezrobocia zwiększył się. Szczególnie wyraźny wzrost cechował grupę długoterminowo bezrobotnych. Jest to konsekwencja trudnej sytuacji na rynku pracy w 2009 r. Duża liczba osób, które wtedy straciły pracę, nie może jej nadal znaleźć. W efekcie zasila właśnie tę grupę.

IV kwartał cechował znaczny spadek liczby ofert pracy w urzędach. O ile we wrześniu zgłoszono ich 6,5 tys., o tyle w grudniu o blisko połowę mniej – 3,4 tys. Obserwowany spadek ma w znacznej mierze charakter sezonowy, choć jego głębokość – zważywszy na popyt na pracę, jaki miał miejsce w II i III kwartale – jest dość zaskakująca. Mimo znacznego spadku liczba zgłoszonych ofert pracy była nieznacznie wyższa niż przed rokiem. Można zatem przypuszczać, że w trakcie wiosennego ożywienia popyt na pracę zostanie odbudowany do poziomu przynajmniej nie mniejszego niż w 2010 r.

WAŻNIEJSZE WYDARZENIA

300 mln zł na pomorskie rybactwo

Unijne środki przeznaczone na rozwój obszarów zależnych od rybactwa rozdysponowało w konkursie Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Do zdobycia było około 800 mln zł. Blisko 40 proc. tej kwoty trafi do pomorskich Lokalnych Grup Rybackich. Powstają one na bazie współpracy lokalnych władz, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorców. Na terenie województwa pomorskiego powstało osiem takich stowarzyszeń. Obejmują one 64 pomorskie gminy z powiatów: puckiego, wejherowskiego, bytowskiego, słupskiego, chojnickiego, człuchowskiego, kościerskiego, nowodworskiego, lęborskiego, kartuskiego oraz gdańskiego. Aplikacje złożyło 61 stowarzyszeń z całej Polski, 13 z nich odpadło w trakcie oceny formalnej, a kolejne 4 na etapie oceny merytorycznej.

Z Gdyni do Karlskrony bardziej luksusowo

4 listopada w rejs wyruszyła z Gdyni pierwsza z dwóch siostrzanych jednostek Stena Line – Stena Vision. Wcześniej wraz z bliźniaczym promem Stena Spirit pływała na trasie Göteborg-Kilonia. Na potrzeby nowej trasy Stenę Vision przebudowano w stoczni

w Göteborgu. Całkowity koszt przekroczył 160 mln koron (ok. 70 mln zł). Statek może zabrać na pokład 1700 pasażerów i 120 ciężarówek. Atrakcjami Steny Vision, którymi nie dysponowały dotychczas eksploatowane na tej linii promy Stena Baltica oraz Finnarrow, są: centrum SPA, eleganckie restauracje, liczniejsze bary, nowoczesne sale konferencyjne i prawie 500 kabin, w tym z panoramicznym widokiem na morze. Podróż do Szwecji trwać będzie – podobnie jak do tej pory – 9 godzin. Stena Spirit przybędzie do Gdyni wiosną 2011 r.

LOTOS Petrobaltic przeszuka Bałtyk

Ministerstwo Środowiska przedłużyło spółce LOTOS Petrobaltic sześć koncesji na poszukiwanie złóż ropy naftowej i gazu na Bałtyku. Dotyczy to koncesji: Gaz Północ, Łeba, Sambia Wschód, Sambia Zachód, Rozewie i Gotlandia. Umożliwią one prowadzenie poszukiwań perspektywicznych zasobów węglowodorów pod dnem Bałtyku przez kilka najbliższych lat. Zapisy w koncesjach poszerzają ich zakres, co pozwoli spółce prowadzić równoległe poszukiwania niekonwencjonalnych złóż węglowodorów.

„Tęczowy wojownik” zwodowany

13 listopada odbyło się wodowanie kadłuba jednostki „Rainbow Warrior III”, budowanej dla organizacji Greenpeace. Kadłub z częściowym wyposażeniem powstał w stoczni Maritim Shipyard w Gdańsku. Będzie on odholowany do niemieckiej stoczni w celu kontynuacji prac wyposażeniowych. Kadłub dwumasztowego żaglowca o długości prawie 58 m i szerokości ponad 11 m powstał w gdańskiej stoczni na zlecenie niemieckiej stoczni Fassmer w Bremerhaven, która podpisała kontrakt z Greenpeace i w której żaglowiec będzie wyposażany. Budowa statku zakończy się w październiku 2011 r.

Budują i dają pracę

Specjalistyczny statek buduje również prywatna stocznia Crist z Gdańska. Prace są prowadzone na terenie byłej stoczni w Gdyni, a sama jednostka jest warta 180 mln euro. Statek typu Heavy-Lift Jack-up Vessel ma być gotowy w maju 2012 r. Przy budowie kadłuba ma pracować około 300 osób, a przy wyposażeniu jednostki nawet ponad tysiąc. Stocznia Crist na terenach byłej stoczni w Gdyni realizuje też kilka innych projektów. W związku z przewidywanymi zamówieniami do końca 2011 r. stocznia zatrudni nawet 2 tys. pracowników. Obecnie większość z nich świadczy usługi jako jednoosobowe firmy. Warto dodać, że to właśnie stocznia Crist kupiła najważniejszą część likwidowanej stoczni w Gdyni, czyli suchy dok oraz halę do prefabrykacji kadłubów.

PSSE bogatsza i większa

Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna nabywa część majątku Stoczni Gdynia – budynek administracyjny z zapleczem magazynowym, drogę asfaltową dla ciężkiego transportu oraz tory kolejowe wraz z bocznicą. Umowa ma charakter warunkowy, bo prawo pierwokupu mają Zarząd Morski Portu Gdynia oraz Skarb Państwa. Instytucje te muszą wyrazić zgodę na taką transakcję. W gdyńskiej podstrefie Energomontaż-Północ Gdynia Sp. z o.o. planuje uruchomienie produkcji wielkogabarytowych urządzeń typu offshore. Chodzi m.in. o urządzenia dla energetyki jądrowej, a także stalowe elementy morskich farm wiatrowych czy nowoczesne platformy wiertnicze i wydobywcze.

Ponadto włączone zostały do PSSE nowe tereny inwestycyjne w Toruniu. Spółka Nowoczesne Produkty Aluminiowe Skawina zadeklarowała zainstalowanie linii technologicznej do produkcji przewodów napowietrznych i lin o specjalnych konstrukcjach. Dzięki tej inwestycji zatrudnienie znajdzie co najmniej 100 osób. Inwestycja powinna być gotowa pod koniec 2014 r.

Port Gdynia inwestuje

Pierwszego grudnia przy Nabrzeżu Rumuńskim gdyńskiego portu oddano do użytku nowe, dwupoziomowe stanowisko do obsługi statków ro-ro. To istotny element rozwoju sieci autostrad morskich. W ramach inwestycji przebudowano dolną i zbudowano górną rampę. Konstrukcja tej drugiej została sprowadzona z Helsinek. Ponadto wykonano umocnienia dna oraz przebudowę linii cumowniczo-odbojowej na Nabrzeżu Rumuńskim. Stanowisko jest częścią dużego przedsięwzięcia inwestycyjnego Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA. Dwa tygodnie później (14 grudnia) w gdyńskim porcie oddano do użytku nowy magazyn wysokiego składowania. Będzie mógł obsługiwać około 40 samochodów ciężarowych na dobę. Inwestycja rozpoczęła się w ubiegłym roku. Magazyn, którego powierzchnia użytkowa wynosi prawie 8 tys. m², przeznaczony jest do składowania towarów drobnicowych wysoko przetworzonych w opakowaniach (z wyłączeniem ładunków niebezpiecznych). Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. już informuje o planach budowy kolejnego tego typu magazynu w latach 2012–2013. Obiekt powstanie na terenie Portu Zachodniego przy ul. Wiśniewskiego 27. Magazyn o powierzchni użytkowej ok. 18,5 tys. m² obsłuży do 200 samochodów ciężarowych na dobę. Korzystać z niego będzie kilku użytkowników, z możliwością obsługi od trzech do dziewięciu stanowisk przeładunkowych.

Będzie Centrum Nanotechnologii na PG

Politechnika Gdańska przeprowadziła procedurę przetargową na budowę Centrum Nanotechnologii. W nowym budynku znajdą się laboratoria wyposażone w nowoczesny sprzęt. Najdroższy przyrząd,

którego zakup planowany jest w ramach projektu – wysoko specjalistyczny mikroskop tunelowy – kosztuje prawie 3 mln zł. Zakończenie budowy planowane jest na połowę 2012 r. Budynek powstanie w sąsiedztwie Wydziału Chemicznego. Całkowity koszt inwestycji to 64,7 mln zł. W całości zostanie ona sfinansowana z dotacji: ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko oraz z budżetu państwa – Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Centrum Zaawansowanych Technologii POMORZE

Dziesięć specjalistycznych laboratoriów badawczych powstaje w ramach wspólnego projektu Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Gdańskiego. Ich działalność ukierunkowana będzie na cztery obszary badawcze: 1) biotechnologia, chemia żywności i leków; 2) technologie informacyjne i telekomunikacja; 3) materiały funkcjonalne i nanotechnologia oraz 4) ochrona środowiska. Osiem laboratoriów powstaje na Politechnice Gdańskiej, dwa – na Uniwersytecie Gdańskim. Inwestycja pochłonie prawie 24 mln zł. Fundusze unijne pozwolą na zakup ponad stu urządzeń badawczych. Wyremontowane zostaną także pomieszczenia przeznaczone na laboratoria. Projekt jest współfinansowany w 75 proc. przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego, wdrażany natomiast przez Agencję Rozwoju Pomorza S.A.

Kolej Metropolitalna – finansowanie zapewnione

Budowa Pomorskiej Kolei Metropolitalnej, według zapewnień Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, może być dofinansowywana aż w 85 proc. ze środków unijnych. Pozostałe 15 proc. ma zostać zabezpieczone przez samorząd województwa pomorskiego oraz Gdańsk i Gdynię. W sumie koszt inwestycji, która ma połączyć centra tych miast z ich nowymi dzielnicami, portem lotniczym, a także Kaszubami, szacowana jest na 650 mln zł. Wkrótce uruchomiony zostanie przetarg na wykonanie kompletnej dokumentacji technicznej. Na terenach, przez które ma biec

trasa kolei, trwają już prace archeologiczne, saperskie i geodezyjne. Rewitalizacja Kolei Kokoszkowskiej, nieczynnej od 1945 r., to pierwszy etap budowy PKM. Według projektu, połączy ona dzielnice Gdańska: Wrzeszcz, Strzyżę, Piecki Migowo, Niedźwiednik, osiedle Kiełpinek, Matarnię, Osowę z Rębiechowem, Baninem i Gdynią. Pierwszy etap ma być ukończony do 2015 r. Pomorska Kolej Metropolitalna to jedna z największych inwestycji w regionie.

Unijne wsparcie dla dworca w Gdyni

Polskie Koleje Państwowe S.A. otrzymały unijne wsparcie na realizację projektu „Przebudowa kompleksu dworcowego Gdynia Główna”. Całkowita wartość projektu to ponad 40 mln zł, a dofinansowanie ze środków UE i budżetu państwa wynosi ponad 26 mln zł. Umowę w sprawie dofinansowania inwestycji podpisały PKP S.A. i Centrum Unijnych Projektów Transportowych. Dworzec Gdynia Główna czekają zmiany, dzięki którym stanie się on bardziej funkcjonalny i bezpieczny. Odbudowany zostanie zabytkowy budynek wraz z otwartą kolumnadą łączącą dworzec dalekobieżny z dworcem podmiejskim SKM. Architektura zabytkowego dworca, zgodnie z wytycznymi konserwatora, zostanie odtworzona, z jednoczesnym dostosowaniem funkcjonalnym obiektu do wymagań współczesnych standardów obsługi podróżnych. Dworzec zostanie dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych i mających problemy z poruszaniem się. Ponadto zainstalowany zostanie monitoring oraz nowy system informacji dla pasażerów.

Łużycka Office Park wśród najlepszych

Gdyński kompleks biurowy Łużycka Office Park Budynki A i B znalazł się w pierwszej dziesiątce najlepszych biurowców w Polsce w konkursie The Eurobuild Awards 2010. Został doceniony zarówno przez najemców, jak i profesjonalistów. Najlepsze projekty lub firmy w Polsce w trzech kategoriach: biura, centra handlowe i magazyny wybierało jury składające się z czołowych specjalistów związanych z rynkiem nieruchomości. Budynki oceniali również najemcy. W przypadku gdyńskiego biurowca bardzo wysokie noty uzyskały m.in.: funkcjonalność,

standard ekologiczny budynku, jakość wykonczenia i atrakcyjność architektury.

Funkcjonalna strona Gdańska

Internetowa witryna Gdańska – www.gdansk.pl – okazała się najbardziej funkcjonalna spośród wszystkich stron internetowych urzędów miejskich w Polsce. Informatycy wzięli pod lupę osiemnaście najbardziej rozbudowanych, zaawansowanych technologicznie i promowanych podczas wszelkich akcji i imprez serwisów urzędów miejskich. Gdańsk w kategorii funkcjonalność pobił na głowę wszystkich konkurentów, zdobywając aż 83,3 pkt na 100 możliwych. Plasujący się tuż za nim serwis Urzędu Miasta Poznania uzyskał w tej kategorii ocenę 74,4 pkt, a trzeci Kraków – 71 pkt. Wyniki testu opublikował miesięcznik „IT w Administracji”.

Gdańsk pierwszy na liście Lonely Planet

Międzynarodowy serwis Lonely Planet sporządził listę miejsc w Polsce, które warto odwiedzić. Znalazły się na niej m.in.: Białawieski Park Narodowy, Mazury, zamek w Malborku, a także cztery inne polskie miasta – Częstochowa, Wrocław, Poznań i Toruń. Jednak pierwsze miejsce przyznano Gdańskowi. Autorzy rankingu uzasadniają: „Gdańsk gwarantuje niepowtarzalny klimat i niezwykle przeżycia. Na atmosferę składają się stare, piękne zabytki i zapach morza. Kuszące sklepy i 20 km plaż. Niespotykane nigdzie indziej kulturalne imprezy i rezerваты przyrody. Restauracje, kawiarnie i kluby oraz duch wolności i tolerancji, nieraz dający o sobie znać w tysiącletniej, wielonarodowej historii Gdańska”.

Pomorskie Centrum Logistyczne w Porcie Gdańskim

17 grudnia 2010 r. w Warszawie Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego podpisała umowę z australijską Grupą Goodman, która wybuduje obiekty magazynowe i biurowo-socjalne na potrzeby Pomorskiego Centrum Logistycznego. Pierwsze budynki PCL mają być oddane do użytku na przełomie 2012 i 2013 r. Tym samym koncepcja budowy nowego, dużego centrum logistycznego, którego docelowy obszar może wynieść

nawet 210 ha, zaczyna wkraczać w decydującą fazę. Centrum zlokalizowane będzie na zapleczu największego polskiego terminalu kontenerowego DCT, który od stycznia 2010 r. aspiruje do rangi oceanicznego hubu kontenerowego za sprawą uruchomienia połączenia Gdańsk-Szanghaj.

Dolina Logistyczna w Gdyni

27 października 2010 r. w Urzędzie Miasta Gdyni zostało podpisane porozumienie o współpracy Gdyni oraz miast i gmin zachodniej części Trójmiejskiego Obszaru Metropolitalnego na rzecz Subregionalnej Strefy Rozwojowej „Dolina Logistyczna”. Głównym celem tej inicjatywy jest wspólne opracowanie strategii rozwoju, planów zagospodarowania, a także skoordynowania inwestycji dotyczących portu morskiego i jego infrastruktury. Placówka ma stać się operacyjnym i manipulacyjnym zapleczem gdyńskich terminali kontenerowych. Zakłada się zacieśnienie jej relacji z dostosowywanym aktualnie do lotów cywilnych Portem Lotniczym Gdynia-Kosakowo, restrukturyzowanymi terenami stocznioowymi obejmowanymi statusem Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a także z Koleją Metropolitalną.

W kierunku inteligentnej energetyki

17 listopada 2010 r. Marszałek Województwa Pomorskiego powołał Pomorską Platformę Technologiczną Energetyki. Wśród wielu podmiotów będących sygnatariuszami tej inicjatywy są m.in. Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Grupa Lotos S.A. i Politechnika Gdańska. PPTE będzie wspierać tworzenie zaawansowanych procesów automatyzacji, regulacji i nadzoru systemów elektroenergetycznych, ciepłowniczych i gazowych. Natomiast te wspomagane najnowszymi technologiami informatycznymi przyczynią się do wzrostu potencjału gospodarczego i poprawy jakości życia w województwie pomorskim. Działalność PPTE wpisuje się w jedno z priorytetowych zadań Samorządu Województwa Pomorskiego, mając na celu zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i poprawę efektywności energetycznej.

1 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 r. prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie wykonywane jest metodą testu koniunktury, polegającą na comiesięcznym ankietowaniu określonej grupy podmiotów gospodarczych. Ankietowani odpowiadają na pytania dotyczące swoich odczuć związanych z ogólną sytuacją gospodarczą w województwie oraz sytuacją swoich firm. Chodzi m.in. o poziom produkcji, sprzedaży, zatrudnienia. Szczegóły: http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_województwach

2 Dane ze zbioru otwartego (przez cały rok rejestrowane są dane ze wszystkich miesięcy) na dzień 12.01.2011 (najnowsze dostępne dane).

3 Do krajów kapitalistycznych zaliczają się m.in.: Watykan, Norwegia, Liechtenstein i Szwajcaria w Europie, USA, Australia, Japonia, Kanada, Singapur, Nowa Zelandia, Wyspy Marshalla. Za kraje Europy Środkowo-Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Chorwację, Serbię i Czarnogórę; do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego (www.ppg.gda.pl): A. Hildebrandt, 2010, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2010, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2010, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w grudniu 2010 r.*, M. Tarkowski, 2010, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w grudniu 2010 r.*

O AUTORZE

Pracownik Naukowy Obszaru Badań Regionalnych w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową oraz wicedyrektor Instytutu Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Ekspert w dziedzinie teorii regionu i rozwoju regionalnego, autor licznych publikacji o zasięgu krajowym i zagranicznym.



GDAŃSK
www.gdansk.pl

Gdańskie
drogi

Komunikacja
miejska

GDAŃSK MIASTO INWESTYCJI

2011

Europejskie
Centrum
Solidarności

Port
Lotniczy
Gdańsk

W roku 2011 Gdańsk wyda ponad

1

miliard zł na inwestycje.

Mamy energię na przyszłość



PRZYŁĄCZ SIĘ

Jesteśmy polskim holdingiem energetycznym, z 16-procentowym udziałem w rynku sprzedaży energii. Zajmujemy się wytwarzaniem, obrotem, dystrybucją i przesyłem energii elektrycznej oraz ciepła. Stawiamy na ciągły rozwój. Już w tej chwili dostarczamy prąd do 2,5 mln gospodarstw domowych i 300 tys. firm oraz eksploatujemy 162 tys. km linii energetycznych na obszarze ¼ powierzchni Polski. Z energią patrzymy w przyszłość.

www.energa.pl



**Sprawiamy, że idee
stają się rzeczywistością.**



Codziennie myślimy o przyszłości.
Dzięki konsekwentnej realizacji Programu 10+
nasza wizja nowoczesnej rafinerii stała się rzeczywistością.
Wykorzystując najlepsze światowe technologie zwiększyliśmy
potencjał produkcyjny. To solidny fundament dalszego,
zrównoważonego rozwoju.

Korzystamy ze strategicznego położenia i rozwijamy
działalność poszukiwawczo-wydobywczą.
Dbamy o to, by nasze działania były realizowane w sposób
odpowiedzialny i przyjazny dla środowiska naturalnego.
Jesteśmy otwarci na wyzwania jutra.

 **LOTOS**
Otwarci na przyszłość

