



Pomorski Przegląd Gospodarczy

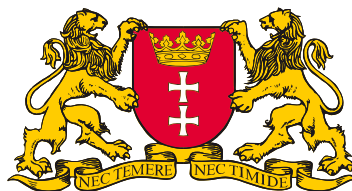
**Jak odnieść
sukces na rynku
globalnym?**



Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:
Województwo Pomorskie, Miasto Gdańsk,
Grupa LOTOS S.A., Grupa ENERGA S.A.,
Nordea Bank Polska S.A.



WOJEWÓDZTWO POMORSKIE



GDAŃSK
morze możliwości



W NUMERZE

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

JAK ODNIEŚĆ SUKCES NA RYNKU GLOBALNYM?

- Stefan Dunin-Wąsowicz **9** *Pułapki globalizacji*
- prof. dr hab. Edmund Wnuk-Lipiński **12** *Uczuleni na sukces*
- dr Danuta Tomczak **18** *Globalna wolnoamerykanka*
- dr hab. Andrzej Herman, prof. nadzw. **22** *Różne modele, ale wsparcie zawsze konieczne*
- Sławomir Majman **25** *Potrzeba wizji, odwagi i... pieniędzy*
- dr Marta Hereźniak **28** *Marka tworzy markę*
- dr inż. Jerzy Surma **32** *Kompleks trybika*
- prof. dr hab. inż. Andrzej Jajszyk **36** *Naukowa trampolina*
- Stanisław Szultka **41** *Klastry patentem na międzynarodowy sukces*
- Jacek Poświata **45** *Nie warto iść na żywioł*
- prof. dr hab. Adam Gwiazda **49** *Strategia, a nie łapanie okazji*
- dr hab. Jan Fazłagić,
prof. UEP oraz UV **52** *Globalna szansa w szlacheckim luksusie*
- dr Adam Góral **56** *Ambicja bycia najlepszym*
- Marcin Iwiński
Adam Kiciński **60** *Uciec od anonimowości*
- Tomasz Modzelewski **66** *Globalne „szycie na miarę”*
- Zygmunt Łada **71** *Umiejdzynarodowienie bywa koniecznością*
- Piotr Lejman **75** *Czas na własną technologię*
- AnnaHildebrandt
Przemysław Susmarski **80** *Globalizacja w polskim wydaniu*

GOSPODARKA POMORZA

dr Maciej Tarkowski **86** *Sytuacja w II kwartale 2011 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:
Województwa Pomorskiego,
Miasta Gdańsk,
Grupy LOTOS S.A.,
Grupy ENERGA S.A.,
Nordea Banku Polska 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.



Jan Szomburg Jr

*redaktor prowadzący
Pomorski Przegląd
Gospodarczy*

DRODZY CZYTELNICY!

Gospodarka globalna trzęsie się w posadach. Wahadło koniunktury globalnej wychyla się raz w jedną, raz w drugą stronę, nieustannie zwiększając niepewność co do przyszłości międzynarodowej ekonomii. Czy w czasach tak wielkiego strachu jest miejsce na dyskusję o ekspansji na rynki globalne? Czy w ogóle warto zaprzętać sobie głowę myślami o popycie i podaży w innych częściach świata, kiedy pod znakiem zapytania staje dotychczasowy ład gospodarczy?

Warto, ...i to bardziej niż kiedykolwiek! Kryzys i zamęt oznacza „przetawianie” i jest najlepszym czasem na znalezienie swojego miejsca w sieci międzynarodowych powiązań. Poza tym globalizacji nie da się już „fizycznie” zatrzymać – zbyt silnie się zdecentralizowała, zindywidualizowała i uspołeczniła. Stała się trwałym elementem życia każdego człowieka (nawet jeżeli nie zdajemy sobie z tego sprawy). Otwartym pozostaje jedynie pytanie o jej formę – czy uda nam się stworzyć nowe, globalne reguły gry czy będzie dominował chaos i wolnoamerykanka? Oba te warianty są prawdopodobne, więc najlepsze, co możemy zrobić, to mądrze intensyfikować naszą międzynarodową obecność i przygotować się do radzenia sobie w różnych warunkach.

Do tej pory większość polskich przedsiębiorstw koncentrowała się na rynku lokalnym. Jest on na tyle duży, że wystarczał do budowy niemałych firm i zapewniał wysoką stopę życia ich właścicielom. Dziś jednak sytuacja jest zupełnie inna. Wiele jego segmentów uległo nasyceniu. Ich obsługa się sprofilizowała, konkurencja wymusiła wzrost efektywności, a najsilniejsi (przez rozwój własny lub fuzje i przejęcia) okopali się na z góry upatrzonych pozycjach. W dodatku, podejmując zobowiązania międzynarodowe (jak choćby przystąpienie do Unii Europejskiej) otworzyliśmy się szeroko na konkurencję importu.

Receptą na silne ograniczenia wzrostu na rodzimym rynku jest wyjście w świat, co nierzadko wymaga dostosowania modelu biznesowego (choć niekoniecznie w tak dużym stopniu jak by się to mogło wydawać). Nie jest to jednak łatwe i wymaga solidnych przygotowań. Wiele z dotychczasowych porażek na zagranicznych rynkach było efektem nieprzemysłanej strategii i pochopnych inwestycji, często realizowanych bez planu na choćby pierwszy rok funkcjonowania.

Niedostatek odpowiednich kompetencji w wymiarze indywidualnym nie tłumaczy jednak niewielkiej (w stosunku do potencjału demograficzno-gospodarczego) obecności polskich przedsiębiorstw w zglobalizowanym świecie. Klucz do odpowiedzi kryje się w słabości myślenia i działania w wymiarze zbiorowym i to na różnych płaszczyznach.

Podstawą jest kształt naszych zasobów mentalno-kulturowych. Czy mamy tendencję do traktowania siebie jako podmioty globalnego świata, nie ograniczając się do panujących w danym momencie reguł gry, rozkładów sił czy interesów, czy też raczej staramy się wpasować w globalne mechanizmy, uznając,

że na ich funkcjonowanie i tak nie mamy wpływu? Jaką postawę prezentujemy wobec sukcesu innych – czy uważamy, że zwiększy on szanse na nasz sukces, czy jest dla nas zagrożeniem? Odpowiedzi na tak fundamentalne pytania mogą tłumaczyć (przynajmniej po części) dlaczego w Polsce nie powstały przełomowe rozwiązania mogące konkurować na skalę globalną (na miarę Google'a czy Facebook'a). Choć są pewne „jaskółki” jak chociażby gra komputerowa „Wiedźmin”.

Ważna jest też renowa kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Sposób postrzegania przez społeczność zagraniczną matecznika danej firmy może mieć znaczący wpływ na chęć kupowania jej produktów i usług (*vide*: produkty niemieckie czy chińskie w Polsce). Natomiast na markę kraju składają się zachowania wszystkich przedsiębiorstw (w tym jakość oferty, terminowość etc.) będących w orbicie percepcji danej społeczności. Nie sposób kształtować jej w pojedynkę.

Istotne jest także skoordynowane wsparcie ze strony państwa, przenikające się ze wsparciem organizowanym w ramach zrzeszeń firm. Ten wymiar działania zbiorowego jest szczególnie ważny w Polsce, gdzie większość firm to małe i średnie przedsiębiorstwa. Przykład włoskich dystryktów przemysłowych (np. powstałych wokół marki wyrobów parmeńskich) pokazuje, iż nic nie stoi na przeszkodzie, by w swojej zbiorowości mogły się stać międzynarodowym potencjałem w wybranych dziedzinach.

Odważmy się zatem w tych niepewnych czasach zawalczyć o miejsce na miarę naszego potencjału i aspiracji w przyszłym globalnym ładzie gospodarczym. Pamiętajmy jednak, że zasadnicza dźwignia sukcesu nie leży już w wysiłku indywidualnym, lecz w działaniach wspólnych.

Jak odnieść sukces na rynku globalnym?



Stefan Dunin-Wąsowicz – wiceprezes zarządu BPI Polska Sp. z o.o., członek rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego

Pułapki globalizacji

Globalizacja nie jest zjawiskiem nowym. Napisano już o niej wiele, ale nadal z różnych względów – również politycznych – nie udało się dogłębnie wyjaśnić towarzyszących jej procesów. Polska późno dołączyła do globalizujących się gospodarek. Nadal nie mamy żadnej silnej globalnej marki, a ekspansja naszych firm odbywa się głównie w ograniczonym, wschodnim kierunku. W Polsce wciąż za mało jest przedsiębiorstw o wyraźnej przewadze w zakresie jakości procesów i produktów. Tylko ona jest w długim okresie gwarantem pozycji na rynku globalnym..

9



prof. dr hab. Edmund Wnuk-Lipiński – rektor Collegium Civitas

Uczuleni na sukces

Nie potrafimy cieszyć się z cudzego sukcesu. Podejrzewamy, że skoro komuś się powodzi, to na pewno dzieje się tak naszym kosztem. Tymczasem prawda jest taka, że sukces jednej osoby pociąga za sobą sukces innych. Żebyśmy zrozumieli to jako społeczeństwo, potrzebna jest zmiana pokoleniowa. To ona jest warunkiem powodzenia polskich przedsięwzięć na globalnych rynkach.

12



dr Danuta Tomczak – wykładowca (assistant professor) w Østfold University College w Norwegii

Globalna wolnoamerykanka

Globalizacja niesie zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Sztuka polega na tym, aby tak kierować globalnymi rynkami, by tych pierwszych było zdecydowanie więcej. Potrzeba do tego silnego państwa i odpowiednio ukształtowanych kompetencji cywilizacyjnych. Jest to droga do stabilnego rozwoju gospodarczego i społecznego gospodarek narodowych będących aktywnymi uczestnikami międzynarodowego podziału pracy.

18



dr hab. Andrzej Herman, prof. nadzw. – Szkoła Główna Handlowa

Różne modele, ale wsparcie zawsze konieczne

Żyjemy w czasach szybkich zmian, niepewności i ryzyka. Powstają ciągle nowe modele, według których można budować globalne firmy – problem polega na tym, że już w momencie powstawania stają się przestarzałe, bo za nimi idą kolejne. Niezmiennie wydaje się tylko jedno – każdy z nich zawiera elementy państwowego interwencjonizmu, choćby były dobrze ukryte.

22



Sławomir Majman – prezes zarządu PAIilZ S.A.

Potrzeba wizji, odwagi i... pieniędzy

Duże polskie firmy są obecne na rynku międzynarodowym głównie poprzez eksport, zdecydowanie rzadziej dzięki filiom i produkcji za granicą. Małym i średnim firmom do zaistnienia poza granicami kraju brakuje przede wszystkim kapitału, wiedzy i promocji. Niestety, nie mogą liczyć na silne wsparcie ani ze strony PAIilZ, ani polskich placówek dyplomatycznych w interesujących je krajach. Pozostaje własna determinacja i pomoc samorządów.

25

dr Marta Hereźniak – Uniwersytet Łódzki

Marka tworzy markę



Aby myśleć o sukcesie na globalnym rynku, Polska musi wypracować rozpoznawalną i poważaną markę. Nie będzie to możliwe bez polskich markowych firm i produktów. Nie wystarczy nowe logo i chwytliwe hasło reklamowe. Trzeba systemowo i instytucjonalnie podejść do wparcia przedsiębiorstw w tworzeniu marek i budowaniu ich pozycji na arenie międzynarodowej. Dobre przykłady można czerpać choćby z Korei Południowej, Nowej Zelandii czy bliższej nam Hiszpanii.

28

dr inż. Jerzy Surma – Szkoła Główna Handlowa

Kompleks trybika



Nie wychylać się, być przeciętnym, dobrym naśladowcą – tak ograniczał polskie umysły komunizm. Po 20 latach niepodległości nowe pokolenie nadal cierpi na mentalnościowe ograniczenia – szczytem marzeń jest być trybikiem w korporacyjnej maszynie, a nie stworzyć coś – wynalazek, biznes – który będzie zmieniał świat. Najlepsze uczelnie na świecie pokazują nam, jak otwierać umysły młodych, często już nieprzeciętnych ludzi. Powinniśmy iść za ich przykładem.

32

prof. dr hab. inż. Andrzej Jajszczyk – dyrektor Narodowego Centrum Nauki, członek rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego

Naukowa trampolina



Na świecie jest wiele świetnie prosperujących firm, które swój sukces opierają na umiejętnym korzystaniu z osiągnięć naukowców – jedne „żyją” z patentów, inne stale unowocześniają swoje produkty. Aby polskie firmy mogły z nimi skutecznie konkurować, konieczna jest identyfikacja odpowiednich ról i ich realizacja przez poszczególne podmioty: państwo, samorządy, wyższe uczelnie, instytucje badawcze, instytucje działające na styku nauki i gospodarki i wreszcie przez same przedsiębiorstwa. Duże znaczenie dla osiągnięcia globalnego sukcesu ma również kształtowanie sieci powiązań między tymi podmiotami.

36

Stanisław Szultka – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Klustry patentem na międzynarodowy sukces



Małym i średnim przedsiębiorcom działającym w pojedynkę brakuje kompetencji, doświadczenia i środków finansowych, by wejść na rynki zagraniczne i skutecznie na nich konkurować. W wielu przypadkach rozwiązaniem tego problemu mogłoby być zastosowanie strategii klastrów, czyli budowania przewagi konkurencyjnej poprzez skupienie w jednej lokalizacji przedsiębiorstw reprezentujących te same lub pokrewne specjalizacje. Na świecie jest wiele przykładów, które potwierdzają skuteczność tego typu przedsięwzięć.

41

Jacek Poświata – dyrektor generalny McKinsey & Company w Polsce

Nie warto iść na żywioł



Rynek krajowy nasycy się. Firmy coraz częściej szukają więc nowego pola do działania poprzez inwestycje za granicą. Bariery, która utrudnia, a nawet uniemożliwia osiągnięcie sukcesu poza granicami Polski, są w wielu przypadkach: niewystarczające planowanie i brak odpowiedniego przygotowania ludzi. W przypadku przejęć zagranicznych firm warto sięgać po doświadczenia tamtejszych zespołów oraz wykorzystywać Polaków, którzy dali się poznać jako specjaliści na tamtejszych rynkach.

45



prof. dr hab. Adam Gwiazda – Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszcy
Strategia, a nie łapanie okazji

Jest kilka motywów, którymi kierują się firmy, podejmując próbę międzynarodowej ekspansji: wzrost zysków, lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego, przekształcenie marki lokalnej w globalną. Umiędzynarodowienie firmy jest trudne i kosztowne. Aby nie skazywać się już na wstępie na porażkę, trzeba wybrać odpowiednią strategię. Warto też pozyskać silnego partnera, nawet kosztem ograniczenia zysków. Szybki, nieprzemysłany „skok na głęboką wodę” może mieć fatalne skutki.

49



dr hab. Jan Fazlagić, prof. UEP oraz UV – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz Uczelnia Vistula w Warszawie

Globalna szansa w szlacheckim luksusie

Polscy przedsiębiorcy powinni szukać swej szansy na podbój globalnych rynków, a przede wszystkim rynków azjatyckich, w produkcji i sprzedaży towarów luksusowych. Warto sięgnąć do tradycji Polski szlacheckiej, w której wytwarzanie luksusowych wyrobów dla dworów i szlachty miało bardzo silną pozycję. Współcześni polscy krawcy, rzemieślnicy i rękodzielnicy w niczym nie ustępują mistrzom z Włoch czy Francji. Posiadamy także utalentowanych designerów. Mamy już firmy, które z powodzeniem mogłyby konkurować na rynku dóbr luksusowych.

52



dr Adam Góral – prezes zarządu Asseco Poland S.A.

Ambicja bycia najlepszym

Asseco rosło poprzez przejęcia innych firm. Tak też weszło na rynki zagraniczne. Przejęcia wymagają odwagi, ale są też bardzo skuteczną drogą pozyskiwania wiedzy, doświadczenia i referencji, które pomagają otwierać kolejne biznesowe drzwi. W Polsce warunki rozwoju biznesu są już zbliżone do warunków, jakie mają początkujący przedsiębiorcy w innych europejskich krajach. Często jednak brakuje nam ich wizjonerstwa i ambicji.

56



Marcin Iwiński – współzałożyciel grupy CD Projekt, twórcy gry „Wiedźmin”, członek zarządu CD Projekt RED S.A. (wcześniej Optimus S.A.)

Adam Kiciński – prezes zarządu CD Projekt RED S.A. (wcześniej Optimus S.A.)

Uciec od anonimowości

Twórcy „Wiedźmina” wiedzą, jak trudne i pracochłonne jest wprowadzenie na światowe rynki nawet najlepszego produktu. Przede wszystkim trzeba znać i rozumieć swojego klienta. Następnie potrzebny jest światowej klasy produkt, który spełni oczekiwania graczy. I w końcu – co ma ogromne znaczenie – trzeba się przebić na rynku z informacją o produkcie i jego promocją, a konkurencja to największe światowe marki z wielokrotnie wyższymi budżetami.

60



Tomasz Modzelewski – prezes zarządu Zelmer Market Sp. z o.o.

Globalne „szycie na miarę”

Ekspansja zagraniczna w branży AGD nie jest łatwa – na międzynarodowym i lokalnych rynkach działają największe światowe koncerny, a klienci mają swoje specyficzne, często odmienne od polskich, wymagania. Atutem Zelmera jest polska, czyli europejska produkcja, rozsądna elastyczność w kwestiach designu i przekazów reklamowych oraz dogłębne rozpoznanie rynków, na które chce wejść. Dla wielu firm główną barierą wyjścia w świat nie jest brak kapitału, lecz mentalność i brak doświadczenia menedżerów.

66

Zygmunt Łada – prezes zarządu Telesto Sp. z o.o., głównego akcjonariusza Telesto S.A.

Umiędzynarodowienie bywa koniecznością



Firma Telesto opatentowała na świecie specjalne głowice do wytwarzania mgły, które można wykorzystać między innymi do gaszenia pożarów i odpylania, np. w górnictwie i energetyce. W Polsce sprzedaż i użytkowanie systemów do gaszenia pożarów utrudnia, a wielu przypadkach uniemożliwia, brak odpowiednich norm. W innych krajach, gdy pojawia się nowe urządzenie, to testuje się je i przygotowuje odpowiednie normy. Firmie udało się wejść na rynek w Indiach, RPA i Australii. Na szerszą ekspansję brakuje kapitału. Kompetencje i wiedza, jak to zrobić, już są.

71

Piotr Lejman – prezes zarządu Energomontaż-Północ Gdynia Sp. z o.o.

Czas na własną technologię



Energomontaż Północ Gdynia 95 proc. swojej produkcji sprzedaje za granicę, choć działa na bardzo konkurencyjnym rynku. Kluczem do sukcesu są wysoka jakość produktów i usług, śledzenie rynku i otwartość na nowe wyzwania. Jednym z nich, które może dać kolejną przewagę nad konkurentami, jest stworzenie zaplecza badawczo-rozwojowego i biura projektowego.

75

Anna Hildebrandt – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Przemysław Susmarski – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

Globalizacja w polskim wydaniu



W rankingach klasyfikujących państwa ze względu na poziom zglobalizowania gospodarki Polska z reguły zajmuje pozycję gdzieś w środku stawki. Niemniej zarówno nasz eksport, jak i import rosną szybciej niż średnio w świecie. W dodatku przyjmujemy też coraz więcej inwestycji zagranicznych i – co ciekawe – coraz częściej Polska sama staje się źródłem kapitału inwestowanego w innych krajach w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

80

PUŁAPKI GLOBALIZACJI

O globalizacji napisano bardzo dużo, choć samo zjawisko nie jest nowe i mieliśmy z nim do czynienia już w końcu XIX wieku. Wtedy, tak jak i w końcu XX wieku, wymiana międzynarodowa rosła szybciej niż suma dochodów narodowych krajów w niej uczestniczących. Dawniej odbywało się to w dużej mierze wewnątrz imperiów kolonialnych – dziś dzieje się w zliberalizowanej przestrzeni światowego handlu pomiędzy niepodległymi krajami. Niepodległymi, choć tak naprawdę w dużej części pozbawionymi pełnej suwerenności przez ponadpaństwowe korporacje. I to zresztą wymiana wewnątrzsektorowa, a żeby być bardziej precyzyjnym – wewnątrzkorporacyjna tworzy w dużym stopniu ten bezprecedensowy wzrost obrotów międzynarodowych nazywany globalizacją.

Globalizacja, czyli co?

Na pojęcie globalizacji składają się cztery procesy, które ją charakteryzują i w dużym stopniu wyjaśniają. Jeden to wspomniana już liberalizacja handlu światowego, niemożliwa bez konsekwentnej woli stałego obniżania taryf celnych i innych ograniczeń wymiany. Drugi to ciągły, a od drugiej połowy XX wieku przybierający na sile proces personalizacji produktów, prowadzący do znaczącego wzrostu ich zróżnicowania i zwiększający w ten sposób ofertę rynkową. Po stronie podaży z jednej strony rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych pozwala na rozbicie geograficzne łańcucha produkcji (fragmentaryzację), a z drugiej oczekiwania rynków finansowych prowadzą do dezintegracji wertykalnej przedsiębiorstw (*outsourcing*), zmuszonych do dostarczania ciągle rosnącego zwrotu z kapitału własnego (*return on equity*) (finansjalizacja).



**Stefan
Dunin-Wąsowicz**

wiceprezes zarządu
BPI Polska Sp. z o.o.,
członek rady programowej
Polskiego Forum
Obywatelskiego

Większość analiz globalizacji ma charakter opisowy i tak naprawdę do dziś nie udało się ustalić kierunku przyczynowości. Czy jest ona samorodnym dzieckiem korporacji transnarodowych, czy efektem zwiększonej roli rynków finansowych, które zmodyfikowały ich strategię? Czy jest produktem ubocznym utrzymywania zbyt długo fikcji państwa dobrobytu? A może źródła są jeszcze głębsze i leżą np. w demografii? Wreszcie do końca nie wiadomo, czy przyniosła ona wymierne korzyści, a jeżeli tak, to komu. Ostatnio prowadzone badania potwierdzają, że razem z globalizacją następuje rozwarstwienie przychodów wewnątrz gospodarek narodowych – jeżeli nie wszystkich, to przynajmniej w krajach rozwiniętych. Dzieje się tak dlatego, że fragmenty łańcucha wartości, które pozostają w krajach rozwiniętych,

*Globalizacja nie jest zjawiskiem
nowym – dawniej miała
miejsce wewnątrz imperiów
kolonialnych, dziś dzieje się
w zliberalizowanej przestrzeni
światowego handlu pomiędzy
niepodległymi krajami.*

relatywnie mniej zatrudniają, ale są lepiej opłacane niż przedtem. Zatrudnienie przechodzi wtedy do sektora usług, który rośnie szybciej, ale nie ma potencjału wydajności pracy i wzrostu płac, a wręcz przeciwnie – pokazuje ich realny spadek. Okazuje się, że niższy koszt importowanych produktów (koronny argument globalizatorów) coraz częściej nie kompensuje spadku płacy realnej. Podobny mechanizm, również skutkujący rozwarstwieniem przychodów, ma miejsce w krajach rozwijających się i przejmujących rolę podwykonawcy, w których jednostki posiadające kompetencje handlowe i kapitał uzyskują niewspółmiernie większe dochody od pracowników. Niestety, nie ma jeszcze dobrych i dogłębnych danych oraz badań w tym zakresie i pewnie – ze względu na charakter polityczny tych krajów – długo ich nie będzie.

Globalizacja po polsku

Polska ma w procesie globalizacji miejsce specyficzne – graniczne. Nadal będąc w kategorii krajów o niższych kosztach, jest kierunkiem delokalizacji części łańcuchów produkcji. Równocześnie własny przemysł prowadzi już do wielu lat delokalizację na Wschód, a średniej wielkości rynek wewnętrzny tworzy pozory bezpieczeństwa dla dużej grupy przedsiębiorstw średniego rozmiaru. Polska ma też jeden znaczący handicap późnego wejścia w procesy globalizacyjne, które trwają na świecie już od początku lat 80., a dla przemysłu tekstylnego nawet dłużej. Wyraża się on nadal relatywnie niskim poziomem kapitalizacji polskich przedsiębiorstw (np. w porównaniu

z niemieckimi). Jest to kapitalizacja niska w zakresie środków finansowych, ale – co szczególne – nadal relatywnie niska również pod względem wartości niematerialnych (własne marki, wzory, patenty, technologiczny *know-how*). Oczywiście na tle niskiej średniej wyróżniają się przedsiębiorstwa, które potrafiły zbudować albo silną markę, albo silną pozycję w zakresie własności intelektualnej, a są i takie, które zdobyły i jedno, i drugie. Wśród tych pierwszych są firmy AGD, marki tekstylne i spożywcze. Wśród drugich – kilka firm informatycznych. Tych ostatnich jest jednak bardzo mało. Warto zwrócić uwagę, że przemysły, w których działają takie przedsiębiorstwa, z reguły nie są bardzo kapitałochłonne, a z drugiej strony mają w miarę duży rynek wewnętrzny. Zasięg tych przedsiębiorstw nie jest jednak globalny, poza nielicznymi wyjątkami. Głównym obszarem dystrybucji jest Europa Środkowowschodnia, choć niektóre zdobywają przyczółki na zachodzie Europy. Wiele z nich produkuje już na Dalekim Wschodzie – ma więc strukturę quasi-zglobalizowanej firmy międzynarodowej.

Jaki rynek, tacy przedsiębiorcy

Linia dezintegracji wertykalnej przedsiębiorstw, pod wpływem poszukiwania lepszej stopy zwrotu przez outsourcing i delokalizację, dzieli je z reguły w połowie. Sprzedaż, marketing, rozwój produktu

*Ostatnio prowadzone
badania potwierdzają,
że razem z globalizacją
następuje rozwarstwienie
przychodów wewnątrz
gospodarek narodowych
– jeżeli nie wszystkich,
to przynajmniej w krajach
rozwiniętych.*

*„Pokaż mi, jaki masz rynek,
a powiem ci, jakich będziesz
miał przedsiębiorców”. Zasada
ta działa również w Polsce,
gdzie poziom tolerancji na brak
precyzji, rzetelności oraz
jakości produkcji i usług jest
ciągle wyższy niż w Europie
Zachodniej.*

i technologii zostają. Pozostałe funkcję odchodzą na zewnątrz bądź tylko przemieszczają się geograficznie. Czy to w międzynarodowych korporacjach pochodzących z USA czy Europy Zachodniej, czy też w naszych rodzimych quasi-globalnych firmach jest w tym zakresie podobnie. Należy jednak zwrócić uwagę na kierunek przyczynowości. Firma globalizuje się, bo zdobywa ponadnarodowe rynki (przez umiejętności sprzedaży i marketingu) i dopiero wtedy, po osiągnięciu odpowiedniej skali, zaczyna się fragmentaryzować, a nie odwrotnie. To znaczy, że przez fragmentaryzację zdobywa szersze rynki. Niestety, polskie firmy to przeważnie przedsiębiorstwa średnie i małe, operujące na ciągle jeszcze niewymagającym rynku polskim i wschodnioeuropejskim. „Pokaż mi, jaki masz rynek, a powiem ci, jakich będziesz miał przedsiębiorców”. Zasada ta działa również w Polsce, gdzie poziom tolerancji na brak precyzji, rzetelności oraz jakości produkcji i usług jest ciągle wyższy niż w Europie Zachodniej, co pozostawia miejsce dla producentów i usługodawców o średniej jakości. Nic

dziwnego, że aby zrobić skok do przodu w kierunku trudniejszych rynków, firmy muszą przekroczyć próg jakościowy i kompetencyjny. I nie chodzi tu o często martwy certyfikat ISO, dający pewne zabezpieczenie jakości procesów, ale o to, że w wielu wypadkach następują tylko pozorne zmiany.

Jak uniknąć pozostania „średniakiem”?

Jakie kompetencje są potrzebne, by polskie przedsiębiorstwa uniknęły „pułapki średniaka”, czyli pozostania na obecnym, niby zadowalającym poziomie, podczas gdy stopniowo wzrasta agresywność konkurencji zagranicznej również na naszym, wydawałoby się bezpiecznym rynku rodzimym? Wymieńmy cztery klasy kompetencji, zaczynając od zdolności określenia swojej rzeczywistej pozycji. Sukces tworzy naturalnie swego rodzaju miopię i utratę zdolności oceny otoczenia. Zdolność szerokiej obserwacji i organizacji danych będzie zatem pierwszą z potrzebnych kompetencji, wymagającą swoistej pokory. Druga to umiejętność marketingu i sprzedaży poza własnym najbliższym kręgiem kulturowym. Potrzeba tu zrozumienia często bardzo subtelnych różnic oraz wyższych umiejętności obserwacji i interpretacji. Po stronie wytwórczej podstawą konkurencyjności jest i będzie skrócenie cykli tworzenia, a zwłaszcza wdrażania nowych produktów i usług. Wymaga to przede wszystkim doskonale zorganizowanej wewnętrznie pracy zespołowej, a ta – wzajemnego szacunku i zaufania. Wreszcie jakość, jakość i jeszcze raz jakość, wymagająca przełomu w kulturze pracy, tak że staje się ona naturalna, a nie wymuszana. Na skutek tego rynki, po przedłużonym okresie kontaktu z wyrobem niższej jakości i ekspozycji, wracają do producentów droższych, ale pewniejszych. Jakość, a zatem precyzja w dostosowaniu do potrzeb klienta, oraz trwałość były i pozostaną nerwem konkurencyjności. Tak mało i tak dużo zarazem.

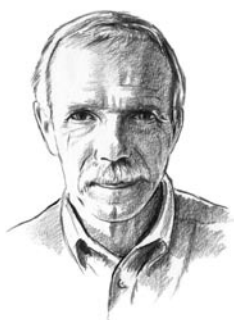
O AUTORZE

Stefan Dunin-Wąsowicz – ekonomista, wiceprezes zarządu BPI Polska, wieloletni dyrektor ds. finansów i rozwoju międzynarodowego w korporacjach transnarodowych w Europie Zachodniej i USA, takich jak Hewlett-Packard i Philips Medical Systems. Członek rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową.

UCZULENI NA SUKCES

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

Leszek Szmidtke: Zna pan anegdotę o dwóch sąsiadach, z których jeden ma 100 krów, a drugi jedną i o co się modli ten drugi w wersji angielskiej, amerykańskiej i polskiej?



*prof. dr hab. Edmund
Wnuk-Lipiński*

rektor Collegium Civitas

Edmund Wnuk-Lipiński: Znam tę, jak i bardziej drastyczną wersję, w której Polak mając możliwość spełnienia przez złotą rybkę życzenia pod warunkiem, że sąsiad otrzyma dwa razy więcej, prosi o wydlubanie oka. To oczywiście stereotypy, ale nawet w takich opowieściach kryje się ziarenko prawdy. Socjologdy się nad tym pochylili, zbadali i nazwali taką postawę „zawistnym egalitaryzmem”. Taka postawa występuje, kiedy człowiek czuje się skrzywdzony, a komuś innemu powodzi się lepiej i obie sytuacje nie mają ze sobą żadnego związku. Interpretacje tego zjawiska biorą pod uwagę pewien rys mentalności społecznej, który ma miejsce nie tylko wśród Polaków, ale wśród grup społecznych, którym się nie wiodło. Występuje tam myślenie indywidualne, oceniające rzeczywistość jako grę o zerowym bilansie. W takim rozumieniu, jeżeli ktoś osiąga sukces, to ktoś inny musi cierpieć niedostatek



„Zawistny egalitaryzm”

Jarosław Bujny

lub zostać pokonanym. Tymczasem sukces w życiu społecznym i ekonomicznym nie jest grą o sumie zerowej. Najczęściej sukces jednej osoby pociąga za sobą sukces innych.

– **W takim razie problemem jest sukces.**

– Zarówno sukces, jak i reakcja na sukces. W pojęciu sporej części naszego społeczeństwa, jeżeli ktoś odniósł sukces, to na pewno nie zrobił tego uczciwie. W społeczeństwie amerykańskim, nawet jeżeli ktoś poniósł porażkę, zazwyczaj udaje, że odnosi sukcesy. U nas, jeżeli ktoś odniósł sukces, to często udaje, że mu się nie udało. W obu przypadkach mamy do czynienia z zasadą mimikry społecznej, czyli wtapienia się w tło, żeby nas nie stygmatyzowano. Różnica polega na tym, że w Stanach Zjednoczonych stygmatyzuje się nieudaczników, a u nas ludzi sukcesu. Ma to wymierne skutki ekonomiczne.

– **Ostatnie kilkanaście lat nie podważa takiego postrzegania sukcesu?**

– Polskie społeczeństwo, podobnie jak każde inne, jest wewnątrznie bardzo zróżnicowane. Klimat społeczny wyznaczają proporcje i one informują, co w społeczeństwie dominuje, jaki typ mentalności lub postawy. Ostatnie lata zmieniają te proporcje na korzyść pozytywnego postrzegania sukcesu. Podobne procesy obserwujemy w innych społeczeństwach naszego regionu, które tak jak Polska przeszły przez komunizm. Ten bardzo prosty opis społeczeństwa polskiego i amerykańskiego, który przedstawiłem przed chwilą, nadal dominuje w definiowaniu ludzi. Bardzo interesującą informacją o stanie społeczeństw otrzymujemy poprzez określenie, jakie dane są drażliwe. Wszędzie informacje o zarobkach, stanie posiadania są takimi danymi. Politycy, którzy muszą baczenie się przyglądać społecznym nastrojom nie okazują swojej zamożności, jak też nie chwalą się znajomościami z najbogatszymi.

Sukces w życiu społecznym i ekonomicznym nie jest grą o sumie zerowej. Najczęściej sukces jednej osoby pociąga za sobą sukces innych.

– **Jak wygląda sukces po polsku? Wystarczy, że mam duży dom, dobry samochód i dwa razy do roku wyjeżdżam za granicę na urlop?**

– Socjologowie i psychologowie społeczni narzekają, że gospodarka rynkowa wprowadziła do relacji międzyludzkich urzeczowienie stosunków. Drugiego człowieka traktuje się najczęściej w dwóch kategoriach: albo jako tego, który pomoże podnieść nasz status materialny, albo jako osobę zagrażającą naszemu statusowi. Dalsza ocena następuje dopiero później. Dość dawno temu Weber mówił o trzech wymiarach, które są również miarą sukcesu: władza, pieniądze i prestiż. Jeżeli człowiek notowany jest wysoko w każdym z tych trzech wymiarów, to mamy pełen sukces. Zdarzają się modyfikacje i jednego jest trochę mniej, a drugiego więcej. Na przykład profesor uniwersytetu ma niewielką władzę,

ale za to wysoki prestiż. Politycy są na dole drabiny prestiżu, ale mają władzę. Przedsiębiorcy często są traktowani podejrzliwie, sądzi się, że ich majątek nie ma czystego pochodzenia. Spora część społeczeństwa własność państwową uważa za coś lepszego. Tacy ludzie traktują też znaczenie

lepiej kapitał zagraniczny niż polski.

– **Chyba jednak spora część polskich przedsiębiorców rozumienie sukcesu ogranicza do sfery materialnej, a ponieważ w minionych dwudziestu latach zarobili sporo, teraz chcą już tylko z tego korzystać.**

– W pierwszych latach transformacji rozpoczynający swoją karierę przedsiębiorcy, podobnie jak całe społeczeństwo, byli głodni konsumpcji. Jednak po pewnym czasie następuje nasycenie, bo ile razy można zmieniać domy, kupować nowe samochody. Zwłaszcza, że w bogacym się społeczeństwie takich oznak sukcesu materialnego jest coraz więcej. Wówczas pojawia się pytanie, co dalej. Pojawia się refleksja: mnie się powiodło, ale może część mojego sukcesu powinienem uspołecznic, tak żeby inni mogli z tego korzystać?

– **Jest to już zauważalne zjawisko?**

– Dostrzegam już takie postawy, ale do osiągnięcia skali występującej w USA droga jest bardzo daleka.

– **Na Kaszubach, czy szerzej na Pomorzu, znam wielu przedsiębiorców, którzy bardzo aktywnie działają na rzecz lokalnych społeczności. Ich identyfikacja z najbliższym otoczeniem jest tak duża, że wspierają różne inicjatywy lub sąsiadów. Pozostałość po zaborach?**

– Takie dziedzictwo widać w dwóch wymiarach.

Pierwszym jest sposób głosowania, a drugim zindywidualizowana konsumpcja widoczna głównie na terenach byłego zaboru rosyjskiego oraz kapitał społecznie odpowiedzialny, czyli pomocnym, którym mniej się powiodło, i to wyraźnie obserwujemy na ziemiach byłego zaboru pruskiego. Pamiętajmy, że jednak później była II wojna światowa, której konsekwencją były między innymi spore migracje.

– **Z tym całym, negatywnym i pozytywnym dorobkiem stajemy przed globalizującym się światem. Czy mamy szansę na sukces, na nawiązanie w miarę równorzędnej walki konkurencyjnej?**

– Trzeba to jeszcze wpisać w pewien kontekst. Niemal wszyscy nasi politycy, niezależnie od politycznej opcji, są za sprawiedliwością społeczną. Mamy dwie zasady: egalitarną, czyli mamy wszyscy równe żołądki, i merytokratyczną, mówiącą, że jeżeli w biegu na 100 metrów wszyscy będziemy mieli taki sam czas niezależnie od wysiłku oraz prędkości, z jaką przemierzaliśmy ten dystans, to po co biec? Sprawiedliwie będzie, kiedy

wygra ten, który przebiegnie najszybciej. Przekładając to na język relacji społecznych: sprawiedliwe jest, że ten kto więcej daje, powinien mieć większe zwroty. W merytokratycznym rozumieniu sprawiedliwości społecznej, jeżeli ktoś jest leniem albo mniej utalentowany lub z jeszcze innych powodów źle pracuje, to powinien zarabiać mniej niż ten, który się kształcił i dobrze pracuje. Gospodarka funkcjonująca na takich zasadach jest dużo bardziej konkurencyjna niż egalitarna.

– **Jednak nic z tych rzeczy, z tych wartości nie jest dane raz na zawsze. Można coś zyskać lub zbudować, można też stracić. Czy ostatnie 20 lat pozwala spoglądać z nadzieją, że za jakiś czas nasi przedsiębiorcy będą równoprawnymi uczestnikami globalnej gospodarki i będą mogli konkurować z innymi bez bagażu zawistnego egalitaryzmu?**

– Jestem historycznym optymistą i uważam, że mimo różnych meandrów, idziemy w dobrą stronę, nadrabiając dystans. Jestem przekonany, że nasi przedsiębiorcy mają szansę na globalne kariery. Widać, że dla wielu z nich polska gospo-

darka jest za ciasna. Chcą ekspandować, chcą odgrywać coraz większą rolę także na innych rynkach.

– **Chyba nie ma pan na myśli tych poprzestających na zaspokojeniu swoich potrzeb materialnych?**

– To nie są prawdziwi przedsiębiorcy.

– **Prawdziwy przedsiębiorca jest nienasycony?**

– Prawdziwy przedsiębiorca jest nienasycony w rozwoju swojej firmy. Nie chodzi mu wcale o indywidualną

Prawdziwy przedsiębiorca jest nienasycony w rozwoju swojej firmy. Nie chodzi mu o indywidualną konsumpcję. Warren Buffett nie inwestuje dlatego, że chce mieć jeszcze więcej pieniędzy, bo potrzebuje nowego domu czy jachtu. To jest jego sposób na życie. (...) Przedsiębiorca, który jest zorientowany na konsumpcję, nie odniesie sukcesu, bo ma zaniżone cele.

konsumpcję. Warren Buffett nie inwestuje dlatego, że chce mieć jeszcze więcej pieniędzy, bo potrzebuje nowego domu czy jachtu. To jest jego sposób na życie. W tej grze nie ma górnej granicy. Przedsiębiorca, który jest zorientowany na konsumpcję, nie odniesie sukcesu, bo ma zaniżone cele. Tylko przedsiębiorca, który chce odnieść sukces gospodarczy, ma szansę.

– **Zatem polski przedsiębiorca musi wyjść poza granice kraju?**

– Przede wszystkim musi opuścić niszę konsumpcji. Natomiast jeżeli chce odnieść prawdziwy sukces, musi wystartować w dużych, globalnych zawodach. Niektórzy już to robią. Tylko że nie zachwycamy się takimi wyczynami.

– **Brakuje nam wielkich sukcesów gospodarczych, wielkich i znaczących firm jak Nokia lub Microsoft?**

– Załóżmy, że poszukiwania ropy prowadzone przez Jana Kulczyka zakończą się sukcesem i będziemy mieli naftowego potentata. Czy byłby to dla Polaków powód do dumy? Dla 80 procent rodaków byłby

to powód do zazdrości, a nie do dumy. Nie mogę tego poprzeć żadnymi wynikami badań, ale zdecydowana większość społeczeństwa ocenia świat w relacjach zero-jedynkowych i uważa, że skoro on odniósł sukces, to tym samym mnie okradł. Jeżeli nie uda się nam zmienić takiego postrzegania świata, to będziemy mieli duży problem z ekspansją polskich przedsiębiorców.

– **Przedsiębiorcy, którzy już działają na zagranicznych rynkach, są zgodni, że młode pokolenie jest wolne od takich obciążeń i swobodnie porusza się po świecie. Nie chodzi tylko o znajomość języków obcych, ale nie ma w nich strachu przed zetknięciem się z innymi ludźmi, inną kulturą, zwyczajami.**

– Wymiana pokoleniowa już następuje, ale co uda się osiągnąć, będzie zależało między innymi od poczucia tożsamości lub wzbogacenia rozumienia tożsamości. W 2007 roku prowadziliśmy badania i efekt był bardzo interesujący. Prawie 1/4 badanych czuje się jednocześnie Polakami i Europejczykami. Przedsiębiorcy są również częścią społeczeństwa i te zmiany w tym środowisku pójdą tym samym torem. Jednak decydujący był, jest i będzie pomysł na biznes.

– **W jakich warunkach będą mogły się rozwijać postawy sprzyjające wchodzeniu polskich firm na globalne rynki?**

– Trzeba nowego pokolenia.

– **Jeżeli nowe pokolenie będzie się kształtować w warunkach zbliżonych do tego, co wpływało na ich rodziców, to efekt będzie niewielki.**

– Dlatego trzeba przestać się zachwycać, że świat stoi przed nami otworem, a traktować to jako stały warunek brzegowy. Trzeba też zastosować w praktyce hasło „myśleć globalnie, działać lokalnie”. Niby te słowa są mocno wyświechtane, ale zna-

komicie oddają istotę sprawy. Zawsze działamy lokalnie. Nawet globalna korporacja, chcąc skutecznie konkurować, musi zadbać o tzw. mikro marketing. Coś, co spowoduje, że ich produkty będą przyjęte jako swoje.

– **Mamy dwa państwa koreańskie. Kilkadziesiąt lat temu, po zakończeniu wojny, oba prezentowały podobny poziom. Dziś dzieli je ogromny dystans. Co zrobić, żeby powtórzyć skok Korei Południowej?**

– Dlatego jestem optymistą. Skoro Korei Południowej się udało, to nam też może się udać. A dlaczego im się udało? Jest kilka hipotez. W pierwszej sukces jest zasługą systemu autorytarnego, który panował w tym kraju przez długie lata, a który pozwolił na start

*Jeżeli z dwóch sprinterów
biegnących obok siebie jeden ma
do pokonania płotki, a drugi
biegnie bez przeszkód, wiadomo,
który wygra. Rolą polityków jest
usuwanie przeszkód, żeby nasi
przedsiębiorcy mogli wygrywać
na globalnych rynkach.*

z niskimi, konkurencyjnymi cenami towarów. Druga hipoteza, sprzeczna z pierwszą, tłumaczy to właśnie upadkiem systemu totalitarnego i wejściem w krąg zachodnich wartości, w tym chrześcijańskich. Trzecia hipoteza mówi o systemie naczyń połączonych krajów azjatyckich. Potencjał tych krajów jest tak duży, podobnie jak szybkość uczenia się, a do tego bardzo tania siła robocza, że wystarczyło zliberalizować gospodarkę, żeby osiągnąć taki efekt. Najpierw była Japonia, później Korea Południowa, teraz Chiny, a w kolejce czeka Wietnam.

– W ostatnich latach kilka milionów, głównie młodych, Polaków wyjechało za granicę w poszukiwaniu pracy,

lepszego życia. Czy nauczą się tam innego patrzenia na sukces?

– Niewielu z wyjeżdżających wróciło i oni raczej nie odnieśli sukcesu. Za granicą pozostały osoby, które się tam zaaklimatyzowały, wręcz wygrały szansę. Wygrały dlatego, że tam miały mniej barier, częściej pomocną dłoń. Jeżeli z dwóch sprinterów biegnących obok siebie jeden ma do pokonania płotki, a drugi biegnie bez przeszkód, wiadomo, który wygra. Rolą polityków jest usuwanie przeszkód, żeby nasi przedsiębiorcy mogli wygrywać na globalnych rynkach.

– Dziękuję za rozmowę.

O ROZMÓWCY

Prof. dr hab. Edmund Wnuk-Lipiński – socjolog, profesor zwyczajny, rektor i współtwórca Collegium Civitas; pierwszy dyrektor Instytutu Studiów Politycznych PAN, obecnie przewodniczący Rady Naukowej tego Instytutu, wykładowca w College of Europe (Bruges-Natolin), członek Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych; współtwórca i członek reaktywowanego konwersatorium „Doświadczenie i Przyszłość”; były członek Rady Służby Cywilnej oraz Narodowej Rady Integracji Europejskiej, b. dyrektor Instytutu Spraw Publicznych. Stypendysta m.in. Instytutu Nauk o Człowieku w Wiedniu, Uniwersytetu Notre Dame (USA) oraz Wissenschaftskolleg w Berlinie. Uczestnik i koordynator kilkunastu długofalowych międzynarodowych projektów badawczych dotyczących elit, struktur społecznych oraz przemian demokratycznych. Autor wielu publikacji naukowych, m.in. wydanych w ostatnich latach książek: „After Communism” (ed., Warsaw 1995), „Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej” (Warszawa 1996), „Values and Radical Social Change” (ed., Warsaw 1998), „Granice wolności” (Warszawa 2003), „Świat międzyepoki. Globalizacja – demokracja – państwo narodowe” (Kraków 2004) oraz „Socjologia życia publicznego” (Warszawa 2005). Uznany autor książek science-fiction.



dr Danuta Tomczak

*wykładowca
(assistant professor)
w Østfold University College
w Norwegii*

GLOBALNA WOLNOAMERYKANKA

Postępująca globalizacja rynków jest wyzwaniem dla wszystkich – jednostek, społeczności, państw i regionów. Aby zrozumieć złożoność powstających w tym procesie zależności, zacznę od identyfikacji zjawiska.

Czym różnią się rynki globalne od innych?

Rynek jako pojęcie ekonomiczne mieści w sobie wiele znaczeń – jest miejscem geograficznym, w którym dokonuje się transakcji kupna i sprzedaży towarów, ale także układem struktur formalnych i społeczno-kulturowych, w których te transakcje są zawierane i realizowane, a więc rynek to instytucja... Przyjmując w uproszczeniu te cztery elementy charakterystyki rynku: czas – miejsce – struktury formalne – rytuały, czym różnią się rynki globalne od lokalnych? Po pierwsze są dostępne całą dobę. Po drugie zlokalizowane są w wielu miejscach, nie zawsze wiadomo gdzie. Po trzecie charakteryzują je: duża liczba transakcji, wielu odległych partnerów oraz złożone struktury organizacyjne. Po czwarte cash is king – w centrum uwagi są wyłącznie krótkookresowe wyniki finansowe.

Warunkiem istnienia globalnych rynków jest swoboda przepływu towarów, kapitału i pieniądza, a także siły roboczej. Typowym przykładem rynków globalnych są rynki finansowe, wiele rynków surowcowych, w dużym stopniu rynek energii. Ponadto występujące na licznych innych rynkach tendencje globalizacyjne zbliżają je pod wieloma względami do rynków globalnych.

Plusy i minusy globalizacji rynków

Jakie zmiany w gospodarce powoduje globalizacja rynków? Krótka odpowiedź na to pytanie brzmi, że pozytywne i negatywne. Rzecz w tym, by te pierwsze przeważały. Otwarte rynki oferują większy wybór towarów i usług, wymuszają wyższą wydajność pracy (konkurencja), nowe produkty, ułatwiają dostęp do informacji i umożliwiają kontakty z licznymi sieciami partnerów. Prowadzi to do standaryzacji produkcji/dystrybucji i unifikacji pracy, wzorów konsumpcji i zachowań. Restrukturyzacja gospodarki powoduje zmiany w zatrudnieniu

i płacach – wzrost bezrobocia, konieczność zmiany miejsca zamieszkania lub rozłąki z rodziną, spadek dochodów i ubożenie, które dotyczą wybrane regiony i grupy pracowników o niskich kwalifikacjach. Pracownicy lepiej przygotowani i przedsiębiorczy oraz „górnicy” sektora bankowo-finansowego odnoszą sukces i szybko się bogacą, więc rozpiętość dochodów wzrasta. Państwo traci kontrolę, przejmuje ją biznes. Powstają enklawy skrajnej biedy i prowokującego nowobogactwa. Praca w coraz większym stopniu zatracza cechy zespołowego współdziałania i staje się indywidualną pogonią w celu osiągnięcia wyników dających szansę promocji. Takie elementy zachowań kolektywnych jak wzajemna pomoc, wspólnota interesów i lojalność zanikają. Wiele firm wielonarodowych stawia jako warunek inwestycji zakaz

organizacji pracowników w związkach zawodowych. Rosnąca niepewność własnego losu i pozycji skłania zarówno jednostki, jak i firmy do podejmowania decyzji o rosnącym poziomie ryzyka, co potwierdził kryzys finansowy roku 2007 i jego skutki.

Potrzeba sterowania i kontroli

Ćwierćwiecze dominacji liberalistycznych teorii ekonomicznych w polityce gospodarczej wiodących krajów Europy i Ameryki doprowadziło do wielu kryzysów, od azjatyckiego w 1997 roku poczynając, a na kryzysie finansowym 2007 roku, nadal trwającym, kończąc. Skutki tego ostatniego nie zamykają się w trylionowych sumach wydanych z budżetów państw na ratowanie finansowych gigantów, to także kryzys

szkół myślenia. Wolne od kontroli globalne rynki i mechanizm konkurencji nie prowadzą do optymalnego rozwoju gospodarki światowej i wzrostu dobrobytu wszystkich mieszkańców globu. Taka recepta na sukces sprawdziła się tylko dla niewielkiej grupy biznesowej elity, wymaga więc rewizji.

Otwarte rynki oferują większy wybór towarów i usług, wymuszają wyższą wydajność pracy (konkurencja), nowe produkty, ułatwiają dostęp do informacji i umożliwiają kontakty z licznymi sieciami partnerów.

Okazało się jednocześnie, że kraje, w których rola państwa w gospodarce była większa oraz/lub instytucje społeczne silne, dały sobie lepiej radę z kryzysem i jego skutkami. Czy to paradoks czy recepta na zrównoważony rozwój?

W wydanej w bieżącym roku książce „The Globalization Paradox” profesor Dani Rodrik konkluduje, że rynki globalne, państwo narodowe i demokracja nie mogą współistnieć. Tylko dwa z tych trzech elementów mogą istnieć jednocześnie. Argumentacja, poparta wieloma przykładami, pokazuje, że rynki, z natury koniunkturalne i niestabilne, wymagają rozumnego sterowania i kontroli, aby przeciwdziałać destabilizacji i nierównościom społecznym, które wywołują konflikty. Państwo narodowe nie ma obecnie skutecznych

*Rynki, z natury koniunkturalne
i niestabilne, wymagają
rozumnego sterowania i kontroli,
aby przeciwdziałać destabilizacji
i nierównościom społecznym,
które wywołują konflikty.*

instrumentów kontroli rynków globalnych, nie ma też instytucji międzynarodowych, które by tę rolę mogły pełnić. Niekontrolowane rynki finansowe prowokują hazard, destabilizują i antagonizują rynki pracy, dlatego konieczny jest kompromis i właściwe proporcje między rynkami – państwem – demokracją. Hegemonia rynków nie stwarza optymalnych warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. Zbliżone stanowisko zajmują amerykańscy laureaci nagrody Nobla w ekonomii Joseph Stiglitz i Paul Krugman. Wniosek? Silne rynki potrzebują silnego państwa. A co z demokracją i społeczeństwem? Na ten temat więcej do powiedzenia mają socjologowie i politolodzy niż ekonomiści.

Znaczenie kompetencji cywilizacyjnych

W 1993 roku prof. Piotr Sztompka w artykule opublikowanym w „Zeitschrift für Soziologie” użył pojęcia „kompetencje cywilizacyjne”, określane jako zespół predyspozycji kulturowych, decydujących o gotowości do społecznego i politycznego uczestnictwa, dyscyplinie pracy, aspiracjach edukacyjnych, myśleniu innowacyjnym, etycznym zachowaniu. Pojęcie to, częściowo pokrywające się z innymi kategoriami analiz socjologicznych, jak np. społeczeństwo obywatelskie czy kapitał społeczny, jest przydatne do zrozumienia różnic między reakcją gospodarek różnych krajów w sytuacjach trudnych. W moim rozumieniu kompetencje cywilizacyjne społeczeństwa to jego zdolność adaptacji do zmieniających się struktur organizacyjnych oraz umiejętność kolektywnego działania w celu poprawy standardu życia – nie tylko własnego, ale również współpracowników, współziomków, współmieszkańców itd. Kolektywne

działania wymagają wzajemnego zaufania oraz zaufania do instytucji – jego brak nie sprzyja podejmowaniu inicjatyw.

Konieczna jest wiara, że działania zbiorowe przyniosą zamierzony efekt. Czy kompetencje cywilizacyjne i wysoki poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego mają związek z sukcesem kraju na rynkach globalnych? Tak, ale odpowiedź na pytanie jest bardziej złożona.

Biorąc pod uwagę, przykładowo, zaufanie obywateli do parlamentu, rządu i urzędów państwowych (na podstawie badań OECD w 2009 roku) uzyskano następujące wyniki:

- » parlament: Norwegia 70%, Polska i Węgry 35%, Korea 10%,
- » rząd: Norwegia 65%, Polska i Węgry 40%, Korea 30%,
- » urzędy państwowe: Korea 70%, Polska 30%, Czechy 20%, Grecja 10%.

Jak można się domyślać, czynności takie jak: legalizowanie pracy, ścigalność podatków, uczestnictwo w wyborach czy inne formy społecznej partycypacji,

*Kompetencje cywilizacyjne
społeczeństwa to jego zdolność
adaptacji do zmieniających się
struktur organizacyjnych oraz
umiejętność kolektywnego
działania w celu poprawy
standardu życia – nie tylko
własnego, ale również
współpracowników,
współziomków,
współmieszkańców itd.*

Spółeczeństwa o wysokim poziomie kompetencji cywilizacyjnych osiągają lepsze wskaźniki rozwoju.

będą różne w wyżej wymienionych krajach. Czy może to oznaczać, że Norwegia ma większe szanse odniesienia sukcesu na rynkach globalnych niż Polska i Korea? Odpowiedź zależy od tego, jak rozumiemy pojęcie sukcesu na rynkach globalnych. Sukces firmy lub pojedynczego przedsiębiorcy będzie w dużym stopniu zależny od indywidualnego wysiłku, a w małym od poziomu kompetencji społecznych współobywateli, choć te mogą podnieść poczucie pewności i chęć podejmowania inicjatyw.

Jeśli sukces będziemy rozpatrywać w skali kraju, to dane statystyczne potwierdzają tezę, że społeczeństwa o wysokim poziomie kompetencji cywilizacyjnych osiągają lepsze wskaźniki rozwoju – równomierny wzrost płac i dochodów, niską stopę bezrobocia, mniejsze rozwarstwienie – w długim okresie czasu, 5–10 lat. System zabezpieczeń społecznych daje poczucie stabilności. W okresach krótkich, jeśli sukces mierzyć roczną stopą wzrostu PKB, trudno taką zależność zaobserwować – zmiany systemowe

mogą wyzwolić wiele rezerw wzrostu wydajności niezależnie od stanu kompetencji społecznych. Jednak wysokim wskaźnikom wzrostu PKB towarzyszy często wysokie bezrobocie, rosnące rozpiętości dochodów, rosnący deficyt bilansu handlowego, a więc wzrost PKB ma swój koszt społeczny, który w perspektywie może stać się hamulcem rozwoju. Dynamice wzrostu powinny w takim przypadku towarzyszyć działania społeczne nastawione na budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Wnioski

Globalne rynki są kolejnym etapem umiędzynarodowienia gospodarek narodowych i tego procesu nie można zatrzymać ani odwrócić. Jednakże globalizacja nie może być wyłącznie mechanizmem rynkowym, lecz powinna być sterowana i kontrolowana przez instytucje państwowe oraz międzynarodowe, aby nie doprowadzać do hazardu, kumulowania ryzyka, rażących nierówności dochodowych i destabilizacji. *Governance*, czyli rozumne sterowanie rynkami globalnymi, zróżnicowane w zależności od rodzaju społeczeństwa, jego kompetencji i funkcjonujących w nim instytucji, oraz uwzględniające poziom rozwoju – to droga do sukcesu, przez który rozumieć stabilny rozwój gospodarczy i społeczny gospodarek narodowych będących aktywnymi uczestnikami międzynarodowego podziału pracy.

O AUTORCE

Dr Danuta Tomczak – absolwentka Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Warszawskiego, wieloletni wykładowca ekonomii i koordynator kierunku International Business Program w Hogskolen i Østfold (Østfold University College) w Norwegii, w latach 90. kierownik Instytutu Ekonomii, ekspert unijnego programu SOCRATES, konsultant Banku Światowego, a przed wyjazdem do Norwegii pracownik naukowy Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Warszawskiej. Zajmuje się zagadnieniami integracji gospodarczej i globalizacji gospodarki światowej. W ostatnich latach uczestniczyła w programie badawczym „Civilization Competences in Polish Regions”, w ramach którego ukazała się książka „Civilization Competences and Regional Development in Poland”. Aktywna społecznie, jest ławnikiem Sądu Miejskiego w Halden, przewodniczącą Dzielnicowego Towarzystwa Mieszkańców oraz tłumaczem.



*dr hab.
Andrzej Herman,
prof. nadzw.*

Szkoła Główna Handlowa

RÓŻNE MODELE, ALE WSPARCIE ZAWSZE KONIECZNE

Wiek XXI, w którego drugą dekadę już wkroczyliśmy, jest wiekiem turbo zmian. W związku z tym dramatycznie rośnie skala niepewności i związanego z nią ryzyka. Już dawno temu w naukach ekonomicznych odrzucono pogląd, który obowiązywał od czasów Pierre'a Simona de Laplace'a, kiedy uważano, iż wystarczy tylko dysponować dostatecznie dużą ilością danych i czasem na ich przetworzenie, aby móc trafnie przewidywać przyszłość i dzięki temu z sukcesem konkurować na rynku.

Wielość modeli

We współczesnej gospodarce czynnik zmienności i niepewności odgrywa zupełnie inną rolę, niż to miało miejsce w tradycyjnej gospodarce przemysłowej. Obecnie wszystko podlega nieustannym, szybkim i radykalnym zmianom, coraz mniej rzeczy jest pewnych. Wymaga to zupełnie innego podejścia do tworzonej strategii konkurowania na wszystkich poziomach rynku – w tym również na rynku globalnym.

Szybkość zachodzących zmian i ich skokowość sprawiają, że wszelkie wzorce już w momencie ich powstania stają się przestarzałe. Modeli globalizacyjnych przedsiębiorstw jest tak wiele, jak wiele jest różnych koncepcji teoretycznych na ten temat.

Warto więc sobie uświadomić, że nigdy nie istniał i nadal nie istnieje jeden model, który umożliwiłby zbudowanie firmy globalnej. Tym bardziej teraz nie można oczekiwać jego powstania, gdyż szybkość zachodzących zmian i ich skokowość sprawiają, że wszelkie wzorce już w momencie powstania stają się przestarzałe. Modeli globalizacyjnych przedsiębiorstw jest tak wiele, jak wiele jest różnych koncepcji teoretycznych na ten temat.

Nie dość więc, że nie ma modelu uniwersalnego, to jeszcze żaden z istniejących modeli i wzorców, które są licznie opisywane w literaturze, nie realizuje się samoczynnie. W mniejszym lub większym stopniu, zawsze wymagają one pomocy państwa – jego interwencjonizmu. Ma to miejsce również w modelu, który ideologicznie od tej pomocy się odżegnuje, czyli w modelu neoliberalnym, w którym tę pomoc zazwyczaj dyskretnie się ukrywa. Wniosek, który z tego wynika dla Polski, jest taki, że nie wystarczy tylko poprawić całościową instytucjonalną obudowę biznesu w naszym kraju. W szczególności infrastruktura prawna w Polsce powinna być znacznie bardziej przejrzysta, a obsługa administracyjna wyraźnie przyjazna. Konieczne staje się znacznie większe zaangażowanie polskiego państwa i jego różnorodnych agend w postaci zorganizowanej i konsekwentnie realizowanej pomocy polskim przedsiębiorstwom na rynku globalnym.

Znaczenie własnego rynku

Czynnikiem, który obecnie w istotny sposób ułatwia stanie się firmą globalną, jest umiejętność wykorzystania popytu globalnego. To on bowiem napędza produkcję w skali prawdziwie masowej i wykraczającej poza rynki krajowe. Jest to warunek konieczny, ale nie jest on wystarczający. Jako globalne nie może być bowiem określane takie przedsiębiorstwo, które od samego początku jedynie korzysta z globalnego popytu (globally born). W ostatnich latach najczęściej określenie to odnosi się do firm małych i niszowych z sektorów „wysokiej techniki”. Aby stać się firmą globalną, trzeba najpierw odnieść widoczny i trwały sukces na rynku krajowym, trzeba na nim produkować i to na dużą skalę. Korzystanie z globalnego popytu nie oznacza więc, że przedsiębiorstwo staje się automatycznie firmą globalną.

W dużych tarapatkach znalazły się te kraje, które zastosowały model globalizacyjny oparty na rozwoju tzw. pustych korporacji ponadnarodowych, gdzie znaczenie ma tylko faza projektowania i kontroli globalnej sieci dystrybucji produktów, a nie ich wytwarzanie. Obecnie najlepszym tego przykładem jest gospodarka amerykańska. Zwraca na to uwagę Clyde Prestowitz, główny negocjator traktatów handlowych w Azji w administracji prezydenta Reagana, w swojej najnowszej książce poświęconej przyczynom obecnego schyłku amerykańskiej hegemonii gospodarczej w świecie (*The Betrayal of American Prosperity*). Píše w niej, że przez większość historii USA były państwem, które aktywnie wspierało rodzimy przemysł, chroniło własny rynek przed nieuczciwą konkurencją, promowało

Aby stać się firmą globalną, trzeba najpierw odnieść widoczny i trwały sukces na rynku krajowym, trzeba na nim produkować i to na dużą skalę.

*Silna globalna firma może
narodzić się także w Polsce
– wymaga to jednak nie mniej
silnego i konsekwentnego
wsparcia ze strony polskiego
państwa i jego instytucji.*

swoje produkty najwyższej jakości poprzez politykę proinnowacyjną i przede wszystkim charakteryzowało się wysoką stopą oszczędności. To wszystko w ostatnich czasach się zmieniło, przyjęto bowiem odmienne i fałszywe idee. Po pierwsze, że to konsumpcja, a nie produkcja napędza rozwój gospodarczy. Po drugie, że wolny handel ma zawsze charakter „win-win”. Po trzecie, że wszelka globalizacja jest zawsze dobra, a mechanizm rynkowy ma zawsze przewagę nad interwencjonizmem państwowym. I wreszcie, że transfer procesów bezpośredniej produkcji poza własny kraj zwiększa dynamikę jego rozwoju i dobrobyt, gdyż wkroczyliśmy w epokę globalnej gospodarki usług.

Zalety interwencjonizmu

Z najbardziej ogólnego punktu widzenia można wyróżnić dwa modele globalizacyjne: model euroatlantycki

i azjatycki. Ten pierwszy jest w ogromnej mierze związany z globalizacją mikroekonomiczną, czyli taką, która dokonuje się poprzez przedsiębiorstwa. Przykładem sukcesu tego modelu są firmy skandynawskie. W rankingach Banku Światowego, aż cztery kraje z tego regionu świata są wymieniane najczęściej jako te, które mogą pochwalić się ogromnym sukcesem na rynku globalnym: Finlandia, Dania, Szwecja i Norwegia.

Na globalnym rynku pojawiają się jednak coraz częściej firmy spoza dominujących dotąd krajów: Japonii, Chin, Indii Korei Południowej i Tajwanu. Jest bardzo wiele nowych, na przykład z Malezji, Singapuru, Kazachstanu, Mongolii, Wietnamu. One także potrafią korzystać z dostępu do globalnego popytu i umiejętnie wykorzystują obecną fazę neoliberalnej globalizacji. Czynią to jednak inaczej i znacznie umiejętniej niż ta pierwsza grupa krajów, bo wykorzystują narzędzia interwencjonizmu państwowego.

Warto więc zastanowić się, co stoi na przeszkodzie, aby także polskie przedsiębiorstwa, korzystając z najnowszych doświadczeń innych, zaczęły stosować podobne i jeszcze lepsze strategie konkurencji na globalnych rynkach. Silna globalna firma może narodzić się także w Polsce – wymaga to jednak nie mniej silnego i konsekwentnego wsparcia ze strony polskiego państwa i jego instytucji.

O AUTORZE

Dr hab. Andrzej Herman, prof. nadzw. – dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, redaktor naczelny „Kwartalnika Nauk o Przedsiębiorstwie” oraz „Economics and Business Administration Journal”, kierownik Katedry Zarządzania Wartością w Szkole Głównej Handlowej.

POTRZEBA WIZJI, ODWAGI I... PIENIĘDZY

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

Leszek Szmidtke: Co poradzić może polskim firmom szef instytucji państwowej, której zadaniem jest m.in. wspieranie eksportu towarów, usług i kapitału?



Sławomir Majman

prezes zarządu PAIiZ S.A.

Sławomir Majman: 90 proc. dużych polskich firm istnieje na rynku międzynarodowym. Przygotowaliśmy w ubiegłym roku raport prezentujący aktywność naszych przedsiębiorstw na innych rynkach. Dominuje eksport wyrobów i usług, ale ponad 20 proc. dużych polskich firm ma za granicą swoje filie. Natomiast 18 proc. produkuje poza granicami Polski. Nie kryję, że to mało. Wchodzenie na obce rynki utrudnia wiele barier. Naszym przedsiębiorcom brakuje kapitału, kryzys spowodował spadek popytu na świecie, jednak największą przeszkodą jest bariera mentalnościowa. Większość małych i średnich polskich przedsiębiorców uważała, że wystarczy radzić sobie na krajowym rynku. Kryzys utwierdził ich w tym przekonaniu, gdyż jedna ze strategii przetrwania w trudnych czasach polega na schowaniu się na rynku wewnętrznym. Krajowy rynek jest na tyle duży, że uchronił większość naszych firm przed problemami, które miały przedsiębiorstwa w krajach Europy Zachodniej. W szerszym wymiarze właśnie te słabe powiązania z rynkami zagranicznymi dały nam zieloną wyspę. Sukces w radzeniu sobie z kryzysem zwiększył defensywność polskich firm na rynkach międzynarodowych i skupienie się na rynku wewnętrznym. Czeskie lub

*Żeby podbijać światowe rynki,
trzeba jednak husarskich
skrzydeł. W pokoleniu
najmłodszych menedżerów
nie dostrzegam tej szczypty
szaleństwa, która jest niezbędna
do zwycięstwa nad konkurencją.*

węgierskie firmy musiały szukać swego miejsca za granicą, gdyż ich wewnętrzne rynki są za małe. Dlatego obecnie mają tam silniejszą pozycję niż nasze przedsiębiorstwa.

– **Bariera językowa jest coraz słabsza, nasze firmy zdobywają kapitał, a niedawno ogłoszony ranking pracowitości sytuuje Polaków na drugim miejscu tuż za Koreańczykami. Czego jeszcze trzeba, żeby podbijać światowe rynki?**

– Krajowy mały i średni biznes prędzej czy później będzie musiał wyjść poza Polskę. Takie firmy ciągle są uboższe niż ich niemieckie lub brytyjskie odpowiedniki. Te po prostu znacznie dłużej istnieją i zdążyły zgromadzić większy kapitał. Nasze, mimo że mają młode i dobrze wykształcone kadry – często z dyplomami MBA, znające kilka obcych języków – to ciągle mają mniejsze doświadczenie międzynarodowe. Jak wspominałem, polskie firmy są skazane na wychodzenie poza granice kraju, ale determinacja nie wystarczy. Wielkie gospodarki światowe, które osiągnęły wysoki poziom rozwoju, w większości były, a częściowo nadal są, wspierane przez swoje państwa.

– **Odnoszę wrażenie, że nasze oczekiwania przerażają możliwości. Chcielibyśmy, żeby dwadzieścia lat po wprowadzeniu gospodarki rynkowej nasze firmy były wśród największych. Państwo musiałyby być swoistą trampoliną.**

– Takie cuda zdarzają się niezwykle rzadko. Nie jesteśmy Japonią lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, nie jesteśmy Chinami na przełomie ostatniej

dekady XX i pierwszej XXI wieku. Nie możemy dokonać takiej mobilizacji zasobów, żeby ruszyć w świat. Podobne procesy oczywiście będą się u nas odbywały, nasze firmy pójdą szeroką ławą poza Polskę, ale potrwa to znacznie dłużej. Mamy kadry! Co dziesiąty student w Europie jest Polakiem. Mamy więcej absolwentów szkół wyższych niż Francja.

– **Tylko że nasze uczelnie są w najlepszym przypadku w czwartej setce światowych rankingów.**

– We Francji też nie ma światowej czołówki. Nasze uczelnie kształcą inteligentnych ludzi do pracy. Natomiast boję się, że są to jedynie inteligentni wykonawcy. Skłonność do ryzyka, do pewnego szaleństwa dzisiejszych dwudziestopięciolatek jest znacznie mniejsza niż pokolenia ich rodziców. Żeby podbijać światowe rynki, trzeba jednak husarskich skrzydeł. W pokoleniu najmłodszych menedżerów nie dostrzegam tej szczypty szaleństwa, która jest niezbędna do zwycięstwa nad konkurencją. Polski absolwent marzy o zostaniu żołnierzem w korporacyjnej strukturze i chce powoli wspinać się po szczeblach wewnętrznej drabiny, precyzyjnie wykonując postawione zadania. Brakuje mu pewnej charyzmy i wizji zbudowania czegoś wielkiego.

– **To pesymistyczna ocena pokolenia, które ma podbić świat.**

– Jest to poważny problem i dlatego o nim wspominam. Natomiast jest jeszcze sprawa udziału państwa. Wielkie ekspansje gospodarcze japońskich, niemieckich czy chińskich firm były i są związane z olbrzymią pomocą publiczną. W naszym kraju rząd wydaje na takie cele naprawdę niewiele. Do tego jeszcze mało angażuje się we wspieranie takich działań. Na początku XX wieku Anatol France snuł rozważania o wyższości republiki nad monarchią, pisząc, że republika nie błyszczy wspaniałymi końmi, pięknymi kobietami, ale ma jedną zaletę: rządzi niewiele. Podobnie jest w naszym przypadku i dlatego trudno się spodziewać gigantycznego programu wspierania eksportu oraz ekspansji polskich firm w świecie.

– **Przecież bez odpowiedniego pomysłu wspierania oraz wysupłania odpowiednio dużych pieniędzy nie da się zachęcić polskich firm do ruszenia w świat.**

*Od kilku miesięcy PAiIZ
powinna wspierać polskie firmy
inwestujące za granicą. Tylko
że budżet na takie zadania
wynosi dokładnie zero złotych.*

– Nie da się, a już na pewno nie da się zrobić takiej szarży w ciągu pięciu lat. Stoimy jako państwo przed trudnym wyborem: albo znajdziemy ludzi i pieniądze na stworzenie oraz zrealizowanie takiego wsparcia, albo liczymy, że nasze średnie firmy, zmuszone przez ekonomiczną rzeczywistość, same to zrobią, wykorzystując swoje zasoby. W tym drugim przypadku zajmie to 10, może 20 lat i efekt będzie skromniejszy. A i wtedy jakieś instrumentarium publiczne będzie potrzebne. Dziś polski przedsiębiorca zamierzający otworzyć fabrykę w Indonezji nie ma się do kogo zwrócić o pomoc.

– **Powinien przyjść do Pana i pańskiej instytucji...**

– Teoretycznie tak mógłby zrobić. Od kilku miesięcy PAiIZ powinna wspierać polskie firmy inwestujące za granicą. Tylko że budżet na takie zadania wynosi dokładnie zero złotych. Mimo to wybraliśmy sześć podstawowych rynków, na których będziemy wspierać naszych przedsiębiorców, między innymi Niemcy, Czechy oraz Chiny. Przygotowaliśmy materiały informacyjne o warunkach i pomocy publicznej. Podpisaliśmy też porozumienia z naszymi odpowiednikami w tych krajach i, dzięki temu, możemy przekazać polskiego inwestora w odpowiednie ręce. Bez pieniędzy więcej nie da się zrobić. Nie mamy nawet środków

na udział w wizytach studyjnych w poszczególnych krajach i towarzyszenie naszym inwestorom. Oczywiście, zainteresowany menedżer może też udać się do polskiej placówki dyplomatycznej w kraju, w którym zamierza inwestować. Jednak one nie są przygotowane do takich zadań. Wydziały ekonomiczne ambasad koncentrują się na produkowaniu analiz makroekonomicznych, a te nie są przydatne prezesom firm. Wydziały handlowe podlegające już innemu ministerstwu też nie mają pieniędzy i jakość kadr jest tam bardzo różna. Brakuje spójnego systemu wspierania, który byłby skutecznym narzędziem pomocy polskim firmom. Te potrzebują różnych badań rynków, trendów, informacji o formach pomocy publicznej, dostępie do nieruchomości, wreszcie potrzebna jest pomoc prawna. To są zadania, którymi państwowe instytucje powinny się zająć i je finansować. Do tego należy dodać promocję wizerunku gospodarczego Polski oraz swoisty parasol polityczny. W takich krajach jak Chiny, Malezja, państwa postsowieckie rząd musi się zaangażować, bo inaczej firmy sobie nie poradzą.

– **Tylko rząd? Województwo Pomorskie otworzyło swoje przedstawicielstwo w Pekinie. Wprawdzie dużych efektów jeszcze nie ma, ale chyba jest na tej mapie wsparcia miejsce dla samorządów regionalnych i większych miast?**

– Robiliśmy niedawno badania, z których wynika, że 70 proc. pieniędzy na promocję gospodarczą dają marszałkowie i prezydenci dużych miast. Samorządy nie tylko mają więcej pieniędzy, ale też bliżej im do przedsiębiorców, więc ich wsparcie będzie po prostu skuteczniejsze.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Sławomir Majman – prezes zarządu Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., wcześniej członek zarządu ds. promocji gospodarczej. W latach 1991–2008 prezes zarządu i dyrektor naczelny Targów Warszawskich S.A. Wcześniej w Przedsiębiorstwie Reklamy i Wydawnictw Handlu Zagranicznego AGPOL (od stażysty do dyrektora). Absolwent Wydziału Stosunków Międzynarodowych Moskiewskiego Państwowego Instytutu Spraw Międzynarodowych przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych ZSRR – specjalizacja Wielka Brytania i byłe dominia. Autor ok. 800 artykułów w prasie ogólnej i fachowej.

MARKA TWORZY MARKĘ

Jak odnieść sukces na globalnym rynku? Co jest miarą tego sukcesu? Kto jest odpowiedzialny za sukces lub porażkę? Te pytania stawiają sobie codziennie przedsiębiorcy, politycy, a nawet statystyczni obywatele. Nie ma na nie wiążącej odpowiedzi – udzielić więc własnej, bardzo subiektywnej, choć coraz częściej wypowiedzianej na głos również przez rozmaitych ekspertów. Kluczem jest reputacja – przekonanie innych, że oferujemy coś (towary, usługi, ludzi, pomysły), bez czego globalny rynek nie może się obejść, bez czego staje się uboższy i niepełny. W świecie biznesu „dobra reputacja” to nic innego jak „dobra marka”.

Uczestnictwo Polski w strukturach wolnego rynku to nie tylko ogromna szansa, lecz także – w miarę upływu czasu – większa presja na realne osiągnięcia i na zwiększenie jakości tego uczestnictwa. Oznacza to przede wszystkim, że aby liczyć się w globalnej grze, musimy opuścić grono krajów-dostawców surowców, półproduktów i produktów niemarkowych i dołączyć do elitarnego klubu państw, które są dostawcami wysoko przetworzonych, technologicznie złożonych produktów markowych, pożądanych przez konsumentów na całym świecie.



dr Marta Hereźniak

Uniwersytet Łódzki

Dlaczego marki są ważne dla gospodarki?

Zwróćmy uwagę na zależność między poziomem rozwoju gospodarczego krajów i ich zdolnością do tworzenia międzynarodowo konkurencyjnych marek. Przyglądając się choćby rankingowi najcenniejszych marek świata Interbrand, można zaobserwować, że miejscem ich pochodzenia są kraje najwyżej rozwinięte, których firmy potrafiły wygenerować innowacyjne

*Aby liczyć się w globalnej grze,
musimy dołączyć do elitarnego
klubu państw, które
są dostarczycielami wysoko
przetworzonych, technologicznie
złożonych produktów
markowych, pożądaných przez
konsumentów na całym świecie.*

produkty, posiadające (poza właściwościami funkcjonalnymi) pewną niematerialną wartość dodaną. Sprawiała ona, że konsumenci na całym świecie aspirowali do tych markowych produktów, traktowali je jako symbol statusu, przynależności, wreszcie jako okazję do wyrażenia własnej osobowości.

Kraje wysoko rozwinięte od dziesięcioleci przodują w innowacyjności i jakości produktów, lecz także przy pomocy skutecznego marketingu zapewniają im ową unikalną wartość dodaną. W dużej mierze dzięki tym markowym produktom i firmom kraje te zyskały reputację, która wspiera i wzmacnia ich szeroko rozumiane wytwory. Te z kolei nieustannie pracują na markę samego kraju pochodzenia, czyniąc z niego poważnego i poważanego uczestnika światowego rynku.

Markowe firmy to arystokracja globalnej gospodarki, a zdolność krajów do tworzenia międzynarodowo konkurencyjnych marek jest jednym z ważnych determinantów ich pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku. Marki zapewniają właścicielom i całej gospodarce unikalne korzyści finansowe. To właśnie zasoby niematerialne (w tym marka) stanowią przecież obecnie główne źródło wartości dodanej, generującej dla gospodarek narodowych największe zyski. Markowe firmy są ponadto nieocenionym źródłem *know-how*, wyznaczają standardy funkcjonowania innych krajowych firm, przecierają szlaki na rynkach zagranicznych.

Dlaczego Polska nie ma globalnych marek?

Jedno z pytań, które słyszę najczęściej w rozmowach na temat reputacji Polski i pozycji naszego kraju na rynku międzynarodowym, brzmi: „Czy Polska ma jakieś marki, które są powszechnie rozpoznawane i cenione na świecie? Czy mamy taką naszą Nokię?”. Po przeczącej odpowiedzi padają następne pytania: „Dlaczego tak się dzieje? Co należy zrobić, żeby polskie marki zyskały taki status?”.

O przyczynach braku marek globalnych polskiego pochodzenia napisano już sporo. Najczęściej wymienia się:

- » niewielki udział w strukturze polskiego eksportu najnowocześniejszych towarów high-tech oraz produktów luksusowych, które pozycjonują kraj jako nowoczesny, wysoko rozwinięty i konkurencyjny;
- » znaczący deficyt handlowy z krajami UE, który, mimo iż ulega zmniejszeniu, świadczy o tym, że polskie firmy nie są silnie obecne na najbardziej konkurencyjnych rynkach europejskich;
- » brak rodzimych korporacji o zasięgu międzynarodowym lub powszechnie znanych markowych produktów, które odgrywałyby rolę wizytówki kraju, jak Nokia w Finlandii czy IKEA w Szwecji;
- » likwidowanie lub przejmowanie części relatywnie dobrych marek przez ponadnarodowe korporacje,

Markowe firmy

*to arystokracja globalnej
gospodarki, a zdolność krajów
do tworzenia międzynarodowo
konkurencyjnych marek
jest jednym z ważnych
determinantów jego pozycji
konkurencyjnej na globalnym
rynku.*

które na zagranicznych rynkach mają już własne marki i nie dążą do wzmacniania lub kreowania polskich marek, nadając im najwyżej wymiar lokalny;

- » rosnące koszty wprowadzania nowych marek na rynek.

Powyższą listę dopełnia bierność sfery publicznej w zakresie wsparcia internacjonalizacji polskich firm. Nie ma dotychczas specjalnych programów dla produktów i branż flagowych, całościowych i skoordynowanych systemów wsparcia marek na rynkach zagranicznych czy nawet oficjalnego „prezentu narodowego”, składającego się ze specjalności kraju, który posiadają wszystkie dobrze promujące się kraje świata, nie ma też choćby skromnych środków przeznaczanych na ten cel. Brakuje także tradycji współpracy prywatno-publicznej w Polsce (tylko 4 proc. polskich eksporterów korzysta z jakiegokolwiek wsparcia finansowego ze strony instytucji publicznych; wskaźnik ten w Stanach Zjednoczonych wynosi 45 proc., a średnia unijna to 35 proc.). Wbrew doniesieniom medialnym, Polska jest krajem stosunkowo mało proeksportowym, w którym wartość eksportu na głowę mieszkańca jest najniższa w całej Unii Europejskiej, międzynarodową działalność prowadzi zaledwie kilka procent zarejestrowanych przedsiębiorstw, a więcej niż połowa polskiego eksportu jest generowana przez firmy międzynarodowe.

Co zrobić, żeby się udało?

Co więc należy zrobić, aby zbudować silną pozycję polskich firm i produktów na rynkach zagranicznych, dopracować się kilku międzynarodowo konkurencyjnych marek i wzmocnić przy tym reputację Polski?

Zachowaniami rynkowymi indywidualnych firm nie da się, rzecz jasna, sterować, można natomiast oczekiwać, że współczesne państwo, rozumiejące wyzwania globalnego rynku, zainicjuje działania stymulujące internacjonalizację polskich przedsiębiorstw.

Przede wszystkim trzeba pozyskać wiodące firmy i uczynić z nich sprzymierzeńców budowania reputacji Polski. Po drugie, należy w sposób rzeczywisty włączyć firmy w program marki narodowej

i wypracować wspólnie z nimi mechanizmy promocji polskich marek i produktów na rynkach zagranicznych, tak aby przynosiło to korzyści także krajowi jako całości. Konieczna jest też zmiana paradygmatu myślowego – działania sfery publicznej w zakresie promocji gospodarczej powinny koncentrować się na tzw. markowym eksporcie, czyli zwiększaniu udziału produktów markowych w ogólnym wolumenie eksportu. Dotychczas działania podejmowane przez instytucje rządowe miały bardzo tradycyjny oraz reaktywny charakter i obejmowały głównie różnego rodzaju dopłaty czy pomoc w uczestnictwie w targach. Aby realizacja celu, jakim jest transfer polskich marek do światowej czołówki, była możliwa, programy wsparcia polskich firm na rynkach zagranicznych powinny być w znacznie większym stopniu nastawione na podnoszenie kultury marki i innowacji w firmach (szczególnie mniejszych i mniej doświadczonych) oraz oferować firmom rzeczywiste i odczuwalne korzyści.

Na świecie istnieją instytucje publiczne i prywatno-publiczne, realizujące politykę dyskretnego i merytorycznego wsparcia procesu internacjonalizacji krajowych firm. Znakomitym przykładem jest Korea Południowa, która, choć odległa kulturowo, może posłużyć za wzorzec w omawianej sferze. Władze Korei podejmują niezwykle intensywne działania na rzecz budowania marki narodowej i stawiają sobie za cel uczynienie z Korei „kopalni wiedzy i marek”. Koreański Instytut Badań nad Polityką Przemysłową masowo edukuje koreańskie firmy o różnym profilu w zakresie wzornictwa przemysłowego czy zarządzania marką, oferując imponującą liczbę szkoleń i innych instrumentów wsparcia. Należy w tym miejscu przypomnieć, że Korea jako jedno z nielicznych „nowych” państw dopracowała się kilku znaczących globalnych marek, takich jak Samsung, LG czy Kia, które są ujmowane w najpoważniejszych światowych rankingach i cieszą się zaufaniem konsumentów.

Warto wspomnieć także o Forum Marek Hiszpańskich, które jest organizacją stymulującą współpracę najlepszych hiszpańskich firm i instytucji publicznych. Jego celem jest budowanie międzynarodowej pozycji hiszpańskich marek firmowych i marki narodowej.

*Działania sfery publicznej
w zakresie promocji
gospodarczej powinny
koncentrować się na tzw.
markowym eksporcie, czyli
zwiększaniu udziału produktów
markowych w ogólnym
wolumentie eksportu.*

Pełni ono także funkcję rzecznika hiszpańskich marek w kontaktach z administracją publiczną, społecznością biznesową, środowiskiem nauki i mediami. Forum realizuje projekty i wydarzenia biznesowe na rzecz internacjonalizacji hiszpańskich marek, ich lepszej ochrony prawnej, powołuje honorowych ambasadorów marki Hiszpania. Uruchomiono również we współpracy z innymi instytucjami linię kredytową, służącą wspieraniu hiszpańskich marek wchodzących na rynki zagraniczne, a także współfinansowanie programów pozycjonowania marek z wykorzystaniem kraju pochodzenia.

Na koniec przykład geograficznie odległy i merytorycznie bliski – Nowa Zelandia i krótka lekcja budowania marki... surowców rolno-spożywczych. Wielokrotnie w Polsce wyraża się ubolewanie, że w dalszym ciągu nie potrafimy wypromować znakomitej

polskiej żywności. Sposób na promocję tego typu towarów znalazły nowozelandzkie organizacje sektorowe. W wyniku ich działań nowozelandzka wełna z merynosów jest dziś czołową marką surowcową wielu europejskich domów mody, wina nowozelandzkie znajdują uznanie wytrawnych koneserów, a nowozelandzka dziczyzna jest serwowana w najlepszych restauracjach, osiągając bardzo wysokie ceny. Jak to zrobiły? Postawiły na markę, spójny przekaz o kraju pochodzenia, docieranie do znakomitych osobistości z branży gastronomicznej oraz jednolity kodeks zachowań biznesowych i certyfikację. Opisywanie poszczególnych inicjatyw znacznie wykracza poza zakres tego artykułu.

Na zakończenie

Wyzwania w zakresie budowania pozycji na globalnym rynku, które stoją przed Polską, mają przede wszystkim charakter systemowy. Konieczne są: zmiana sposobu myślenia, podejścia do partnerstwa prywatno-publicznego, a także – co nie mniej ważne – oparcie się pokusie podejmowania działań powierzchownych i pozorowanych. Jeszcze nigdzie na świecie logo ani reklama nie zbudowały reputacji kraju czy firmy. To, co ją buduje, to realne, systematyczne i profesjonalne działania, które tworzą warunki do internacjonalizacji firm, ich innowacyjnego rozwoju i gotowości do przyznawania się, skąd pochodzą. Reputacja, choć niematerialna, ma nieporównywalną z niczym siłę oddziaływania i wymierną wartość. Tylko rozpoznawalni, szanowani i pożądanymi mamy szansę na sukces na globalnym rynku.

O AUTORCE

dr **Marta Hereźniak** – adiunkt w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Uniwersytecie Łódzkim, gdzie obroniła prawdopodobnie pierwszy w Polsce doktorat na temat budowania marki narodowej. Współpracuje z Krajową Izbą Gospodarczą i Instytutem Marki Polskiej. Była członkiem zespołu pracującego nad projektem Marka dla Polski. Jest autorką i współautorką opracowań z zakresu zarządzania marką, marketingu terytorialnego i kreowania wizerunku krajów, a także tłumaczem książek z tego obszaru. Współtworzyła strategię budowania marki funduszy europejskich w Polsce, współpracowała z MSZ przy strategii promocji Polski. Jest współautorką projektu Marka dla Łodzi. Prowadzi działalność doradczą z zakresu budowania marki i komunikacji marketingowej. Autorka książki pt. „Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju”.

KOMPLEKS TRYBIKA



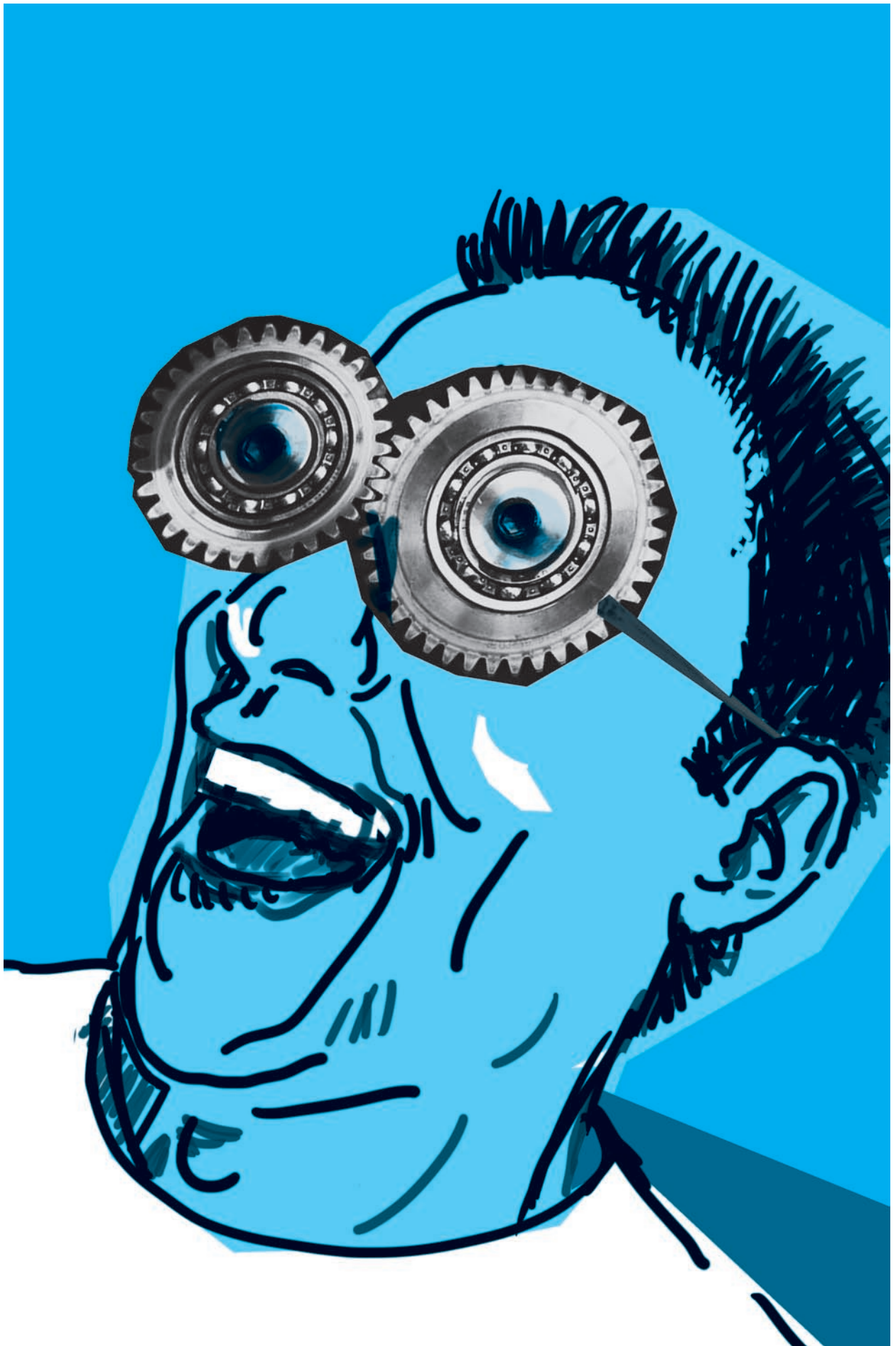
dr inż. Jerzy Surma

Szkoła Główna Handlowa

Zakończyłem studiowanie informatyki na Politechnice Wrocławskiej w ważnym dla Polski roku 1989. Jak wszyscy, uczyłem się z kserowanych książek sprowadzanych z Zachodu, zapisywałem się na listy oczekujących, aby dostać się w laboratorium do wymarzonego IBM PC XT i stałem w długiej kolejce, aby zdobyć pierwsze polskie wydanie podręcznika Kernighana¹. Moim celem wtedy było pochłonąć jak najwięcej wiedzy, aby choć w części dorównać moim rówieśnikom na Zachodzie. Było dla mnie oczywiste, że cała informatyka jest kreowana gdzieś na mitycznym zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych i ja mogę jedynie próbować za tym wszystkim nadążyć, naśladować i wykorzystywać oprogramowanie systemowe tam zaprojektowane. Miałem silne poczucie, że wielkie rzeczy w nauce i innowacjach technologicznych nie dzieją się w Polsce.

Moje marzenia się spełniły, kiedy po niemal dekadzie trafiłem – już jako pracownik naukowy – do kolebki Doliny Krzemowej, czyli na Uniwersytet Stanforda. Największym zaskoczeniem było dla mnie to, że pracownicy i tamtejsi studenci wcale nie byli niezwykle wybitni czy inteligentni. Wręcz przeciwnie, przekonałem się, że wielu moich polskich kolegów było zdecydowanie bardziej profesjonalnych i kreatywnych niż ci z mitycznej Doliny.

¹ B.W. Kernighan, D.M. Ritchie – Język ANSI C, WNT, 1988.



„Kompleks trybika”

Jarosław Bujny

*Po dwudziestu latach
niepodległości ograniczenie
wolności myślenia wciąż
dominuje wśród polskiej
młodzieży. Szczytem
marzeń stała się praca
w międzynarodowej korporacji,
a nie stworzenie własnej
innovacyjnej firmy.*

Także poziom nauczania, przynajmniej w 2–3 najlepszych polskich politechnikach, nie odbiega specjalnie od poziomu najstynniejszych uczelni technicznych na świecie. Jak to zatem jest, że to oni, a nie my, kreują kierunki rozwoju współczesnego świata?

Bariera mentalności

Wychowany w Polsce zniewolonej komunizmem miałem naturalną kotwicę mentalną chłopaka z „provincji”, który zapatrzony w Zachód był co najwyżej sprawnym naśladowcą. Ale dlaczego po dwudziestu latach niepodległości ciągle to ograniczenie wolności myślenia dominuje wśród polskiej młodzieży? Szczytem marzeń stała się praca w międzynarodowej korporacji, a nie stworzenie własnej innovacyjnej firmy, która – jak Google czy Amazon – będzie zmieniać świat. Jak to jest, że wyznacznikiem sukcesu jest cwaniacka i niejednokrotnie nieetyczna ścieżka kariery, a nie praca na rzecz dobra wspólnego? Uważam, że odpowiedź na to fundamentalne pytanie kryje się w stylu wychowania i wartościach przekazywanych w rodzinie, w szkole, na uniwersytecie.

Jak kształcą i wychowują najlepsi

W najlepszych uczelniach na świecie, takich jak Harvard, MIT czy Stanford, w sposób absolutnie świadomy wychowuje się elity dla współczesnego świata.

Sprzyja temu bardzo skrupulatny proces selekcji kandydatów, promujący nie tylko najwyższy poziom przygotowania merytorycznego, ale również otwartość myślenia, kreatywność, interdyscyplinarność zainteresowań i działalność pro publico bono. Rozbudowany system stypendialny umożliwia podjęcie studiów nawet ubogim studentom, oczywiście w sytuacji, gdy pozytywnie przejdą rekrutację.

Ogromne znaczenie ma też dobór kadry naukowo-dydaktycznej. Wiedza, doświadczenie i nieprzećiętne umiejętności nauczana to oczywistość. W procesie doboru wykładowców zwraca się szczególną uwagę na zdolność kształtowania u studentów twórczej postawy (nastawienia do świata) i etyki zachowań. Dzięki temu tworzy się bezpośrednia relacja mistrz-uczeń. Wprowadzenie elementów tutoringu w procesie dydaktycznym ułatwia odpowiednio wysoki współczynnik liczby profesorów do liczby studentów.

Ważne jest także pielęgnowanie legend i zwyczajów, podkreślających wybitne osiągnięcia profesorów

*Postawę zachodnich
studentów nazwałbym
pozytywną naiwnością, która
objawia się zaangażowaniem
w najbardziej nawet
zwariowane przedsięwzięcia
biznesowe, bez
charakterystycznego dla nas
myślenia, że na pewno się nie
uda albo że bez znajomości
i układów nic nie można
osiągnąć.*

*Jak długo nie powstaną polskie
elitarne uczelnie, tak długo nie
będzie znaczącego polskiego
wkładu w rozwój współczesnej
cywilizacji.*

i absolwentów. Stwarzanie klimatu, w którym studenci mają poczucie bycia w niezwykłym miejscu, gdzie nie wypada być przeciętnym, gdzie należy tworzyć rzeczy wielkie i pionierskie. Powszechne jest na tych uczelniach przekonanie: „Jeśli my czegoś nie zrobimy pierwsi, nikt inny tego nie zrobi”.

Szczególną rolę w procesie rozwoju uczelni, w dbaniu o jej prestiż odgrywa, w zasadzie nieznane w Polsce, zarządzanie relacjami z absolwentami, dzięki któremu w absolwentach rośnie duma, przechodząca nawet w snobizm, oraz rodzi się poważne zaangażowanie w rozwój Alma Mater. Poczucie prestiżu buduje przekonanie, że zdobyło się najlepsze z możliwych kwalifikacje, aby kształtować przyszłość świata.

Od uczelni do praktyki gospodarczej

Najlepsze światowe uczelnie dbają o silną promocję przedsiębiorczości wśród studentów. Często służą temu udane przedsięwzięcia biznesowe absolwentów. Ciekawa jest postawa tamtejszych studentów. Nazwałbym ją pozytywną naiwnością, która objawia się zaangażowaniem w najbardziej nawet zwariowane przedsięwzięcia biznesowe, bez charakterystycznego

dla nas myślenia, że na pewno się nie uda albo że bez znajomości i układów nic nie można osiągnąć.

W tym kontekście podkreślić trzeba znaczenie powiązania badań naukowych z praktyką biznesową. Charakterystyczne jest prowadzenie wielu prac badawczych sponsorowanych przez biznes, a także budowanie start-up'ów na podstawie wyników prac magisterskich czy doktorskich – nowa firma zakładana jest przez studentów i promotora, we współpracy z uczelnią. Studenci, zwłaszcza na studiach magisterskich, są włączani do zespołów badawczych, dzięki czemu prace magisterskie nie są standardowymi „półkownikami”, ale nowatorskimi projektami badawczymi.

Te spostrzeżenia wydają się oczywiste, a jednak są trudne do realizacji. Miałem wśród swoich studentów niejednego potencjalnego Sergeya Brina czy Marka Zuckerberga, ale wciąż nie pojawiła się polska firma na miarę Google czy Facebooka. Ci wyjątkowi studenci, bez mentalnych ograniczeń, często czują się wyobcowani i nie pasują do utartych schematów. Nie znajdują, niestety, wsparcia i niejednokrotnie odnajdują odpowiednie dla siebie miejsce gdzieś za oceanem. Sedno problemu leży w polskim systemie kształcenia, w kondycji naszych uniwersytetów i ich powiązaniu z gospodarką. Jak długo nie powstaną polskie elitarne uczelnie, tak długo nie będzie znaczącego polskiego wkładu w rozwój współczesnej cywilizacji. Pojawia się też szersze pytanie o stan polskich elit intelektualnych, które miałyby stanowić wzorzec dla studiującej młodzieży i tworzyć odpowiedni klimat. Pytanie, czy Polska ma taką elitę, pozostawiam otwarte.

O AUTORZE

Dr inż. Jerzy Surma – absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Tytuł doktora nauk ekonomicznych otrzymał na Wydziale Zarządzania i Informatyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ukończył program IFP w IESE Business School oraz Executive Program w MIT Sloan School of Management. Był dyrektorem ds. konsultingu biznesowego w Information Management Group Polska, gdzie odpowiadał za re-inżynierię procesów biznesowych oraz wdrożenia systemów Business Intelligence. Obecnie jest zatrudniony jako pracownik naukowo-dydaktyczny w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jest też kierownikiem studiów podyplomowych Business Intelligence oraz Visiting Scholar w Harvard Business School w roku akademickim 2011/2012.

NAUKOWA TRAMPOLINA



prof. dr hab. inż.
Andrzej Jajszczyk

*dyrektor Narodowego
Centrum Nauki,
członek rady programowej
Polskiego Forum
Obywatelskiego*

Na sukces przedsiębiorstw ma wpływ wiele różnorodnych czynników. Jednym z nich może być nauka. Dobrym przykładem korzystania z osiągnięć naukowców jest amerykańska firma Qualcomm, projektująca i sprzedająca układy scalone do telefonów komórkowych, założona przez dwóch profesorów, absolwentów słynnego Massachusetts Institute of Technology, Irvina Jacobsa i Andrew Viterbiego. W ubiegłym roku firma przyniosła ponad trzy miliardy dolarów zysku. Znaczną część przychodów firmy stanowią opłaty za prawa patentowe rozwiązań telefonii trzeciej generacji. Głównym konkurentem Qualcommu na rynkach globalnych jest firma Broadcom, którą założył profesor University of California Los Angeles Henry Samueli. Obie firmy nie produkują wymyślanych przez siebie układów scalonych, a przychody czerpią przede wszystkim z wyników badań naukowych – swoich i zleczanych uczelniom – oraz z projektowania układów. Są oczywiście i przedsiębiorstwa produkcyjne, które systematycznie przeznaczają ogromne środki na badania i rozwój, dbając o stałe unowocześnianie swoich produktów. Na przykład znany wytwórca samochodów Daimler Benz wydaje corocznie na te cele więcej niż wynoszą całkowite nakłady na naukę w Polsce.

*Nie ma ścisłego związku między
innowacyjnością a badaniami
naukowymi. Wiele innowacji
ma charakter wyłącznie
organizacyjny, a część badań
naukowych nie ma w ogóle
aspektów praktycznych.*

Przedsiębiorstwa opierające swój sukces na komercjalizacji badań naukowych istnieją także w naszym kraju. Można tu wymienić firmę Ammono, założoną przez absolwenta Uniwersytetu Warszawskiego Roberta Dwilińskiego i jego trzech kolegów. Ammono produkuje największe w świecie i znakomitej jakości kryształy azotku galu, pożądane przez światowy przemysł urządzeń półprzewodnikowych. Jeden taki kryształ o średnicy ok. 5 cm ma wartość sportowego BMW. Warto zauważyć, że najsukuczniejszą i najszerzej stosowaną w świecie metodę wytwarzania klasycznych kryształów półprzewodnikowych wymyślił w 1916 r. także nasz rodak, Jan Czochralski.

Innowacyjność a nauka

Wbrew często powielanej opinii, nie ma ścisłego związku między innowacyjnością a badaniami naukowymi. Wiele innowacji ma np. charakter wyłącznie organizacyjny, a część badań naukowych nie ma w ogóle aspektów praktycznych. Wdrożenie osiągnięć naukowych jest po prostu jednym z wielu sposobów tworzenia innowacji. Sposobem bardzo skutecznym i przynoszącym ogromne zyski, jak widać z wcześniejszych przykładów.

Warto też zauważyć, że postulat, aby instytuty naukowe i wyższe uczelnie były źródłem innowacji, nie jest uzasadniony. Takim źródłem mogą być, poza wyjątkowymi przypadkami, firmy korzystające z pracy naukowców. Przekucie odkryć naukowych w rozwiązania praktyczne może, i powinno, być wspomagane przez jednostki wdrożeniowe,

stanowiące swego rodzaju ogniwo pośrednie. Jednostki te mogą być samodzielnymi bytami, ale mogą być również wyspecjalizowanymi działami firm wytwarzających produkty oparte na wynikach badań naukowych bądź agendami uczelni czy instytutów badawczych. Można w tym kontekście przypomnieć, że w czasach tzw. realnego socjalizmu usiłowano zmusić jednostki naukowe do skoncentrowania się na wdrożeniach. Skutki, zarówno dla gospodarki, jak i nauki, były opłakane.

Doświadczenia krajów najbardziej innowacyjnych i wytwarzających znaczną część swojego dochodu narodowego dzięki zaawansowanym technologiom wskazują wyraźnie, że badania aplikacyjne powinny być przede wszystkim domeną gospodarki i jednostek badawczo-rozwojowych bezpośrednio z nią związanych, a państwo ma wspierać badania podstawowe, stanowiące w dłuższej perspektywie bazę do potencjalnych aplikacji. Nieprzypadkowo amerykańska agencja grantowa National Science Foundation wspiera wyłącznie badania podstawowe, a dysponująca ogromnym budżetem tajwańska National Science Council tylko 20 proc. środków przeznacza na badania stosowane. Również w Europie, po okresie fascynacji i wiary w skuteczność projektów nastawionych na aplikacje, realizowanych w ramach tzw. programów ramowych, postanowiono znacząco zwiększyć środki przeznaczane na prace badawcze podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów, bez nastawienia na bezpośrednie zastosowania praktyczne. Wyrazem tego było powołanie European Research Council. Pojawiające się niekiedy w Polsce opinie, że jesteśmy krajem zbyt biednym, by finansować badania podstawowe i powinniśmy skierować całość środków na badania stosowane, wynikają najczęściej z naiwnej wiary w bezpośredni utilitaryzm nauki lub niezrozumienia skomplikowanych mechanizmów rządzących innowacyjnością.

Rola poszczególnych podmiotów

Jednym z warunków odniesienia sukcesu na rynku globalnym przez przedsiębiorstwa korzystające z najnowszych technologii jest właściwe przypisanie ról poszczególnym podmiotom – w szczególności

państwu, przedsiębiorstwom i jednostkom naukowym – a następnie ich realizacja.

Państwo

Instytucje państwa powinny odgrywać szczególnie aktywną rolę w budowie potencjału intelektualnego kraju, stanowiącego niezbędne podglebie, na którym mogą tworzyć się innowacje. W tym przypadku rola omawianego podmiotu polega na finansowaniu badań podstawowych i współfinansowaniu szkolnictwa wyższego. To pierwsze jest realizowane w Polsce głównie za pośrednictwem Narodowego Centrum Nauki. Znaczenie badań podstawowych dla późniejszych sukcesów aplikacyjnych zgrabnie ujmuje angielskie powiedzenie: „*There is no applied science without science to be applied*” (nie ma nauki stosowanej bez nauki, którą można zastosować), będące parafrazą wcześniejszej wypowiedzi Ludwika Pasteura, prekursora mikrobiologii. Należy również pamiętać, że rozpoznawalne w świecie sukcesy naukowe, nawet w badaniach podstawowych, mogą stanowić nieoceniony sygnał marketingowy dla firm i indywidualnych odbiorców produktów polskich przedsiębiorstw, wzmacniając zaufanie do jakości towarów i zachęcając do współpracy przemysłowej.

Ważnym obowiązkiem państwa jest tworzenie regulacji ułatwiających współpracę przedsiębiorstw i nauki, w tym przejrzystego prawa dotyczącego własności intelektualnej, prawa patentowego itp. Należy także zwiększać kompetencje pracowników sądownictwa w radzeniu sobie ze sprawami na styku nauka-wdrożenia. Brak sędziów o odpowiednich kwalifikacjach w tym zakresie, a także opieszałość sądów stanowią poważne utrudnienia w funkcjonowaniu firm innowacyjnych, współpracy między podmiotami oraz rozstrzyganiu sporów. Źle również przedstawiają się kompetencje sędziów w sprawach obejmujących podmioty zagraniczne, a nawet ich kompetencje językowe, co utrudnia samodzielne zapoznawanie się z dokumentami.

Państwo może kształtować system podatkowy tak, aby promował zastosowania wyników badań naukowych w praktyce. Warto się jednak zastanowić, czy dla podmiotów gospodarczych o globalnych

ambicjach większą wartością niż ewentualne zwolnienia podatkowe nie jest prostota całego systemu podatkowego.

Znaczącą rolę może odegrać finansowanie przez państwo i jego agendy, a w szczególności Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, dużych projektów naukowych, istotnych z punktu widzenia długofalowych interesów kraju, w tym jego obronności. Ważne jest przy tym, aby pieniądze podatników wspierały wyłącznie projekty wdrożeniowe współfinansowane w znaczącym stopniu przez same przedsiębiorstwa.

Państwo powinno także promować polską naukę w świecie. Dotyczy to osiągnięć oraz wybitnych postaci z przeszłości (takich jak Mikołaj Kopernik, pionier przemysłu naftowego Ignacy Łukasiewicz, wspomniany już Jan Czochrański czy matematyk Stefan Banach), jak i sukcesów najnowszych.

Samorządy

Sprawdzonym sposobem pomagania przez samorządy przedsiębiorstwom innowacyjnym, zwłaszcza nowo powstającym, jest tworzenie i wspieranie parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości.

Rozpoznawalne w świecie sukcesy naukowe, nawet w badaniach podstawowych, mogą stanowić nieoceniony sygnał marketingowy dla firm i indywidualnych odbiorców produktów polskich przedsiębiorstw, wzmacniając zaufanie do jakości towarów i zachęcając do współpracy przemysłowej.

Warto jednak pamiętać – co zauważono ostatnio w Kanadzie – że zbyt długie i hojne pomaganie firmom w ten sposób może spowodować ich zbytne uzależnienie od jawnych czy ukrytych dotacji i spadek konkurencyjności.

Wyższe uczelnie

Wyższe uczelnie, wbrew niektórym przekonaniom, nie są powołane do realizacji celów gospodarczych. Jednak ich pośredni wpływ na sukces polskich przedsiębiorstw w skali globalnej może być ogromny. Uniwersytety, politechniki i akademie mają kształcić ludzi o otwartych głowach, umiejących stawiać istotne pytania i rozwiązywać problemy. Powinny też kształtować postawy innowacyjne, a także kształcić studentów zagranicznych, którzy w dłuższej perspektywie mogą stać się ambasadorami produktów z naszego kraju. Ważnym zadaniem uczelni jest prowadzenie badań naukowych, głównie o charakterze podstawowym, oraz stanowienie bazy ekspertów, służących swą wiedzą gospodarce i instytucjom państwa.

Pozauczelniane instytucje badawcze

Instytuty badawcze, działające poza strukturami wyższych uczelni, zależnie od ich charakteru, koncentrują się na prowadzeniu badań podstawowych bądź stosowanych. Ten drugi przypadek dotyczy przede wszystkim jednostek branżowych związanych z konkretnymi działami gospodarki. Istnienie instytutów branżowych powinno zależeć od rzeczywistych potrzeb korzystających z ich usług przedsiębiorstw bądź organów państwa, które opłacają potrzebne im badania.

Przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe

Polskie przedsiębiorstwa w niewielkim na ogół stopniu korzystają w swojej działalności z wyników badań naukowych. Wynika to często z faktu, że wytwarzają i eksportują produkty stosunkowo proste bądź słabo przetworzone. W wielu przypadkach do powiększenia zysku wystarcza uruchomienie prostych rezerw lub wprowadzenie innowacji znanych już wcześniej na rynku globalnym. Wraz ze stopniowym otwieraniem się Polski i wzrostem konkurencji sytuacja

ta ulega zmianie. Wejście na rynki światowe i utrzymanie się na nich będzie w wielu przypadkach wymagało korzystania z wyników pracy naukowców.

Przedsiębiorstwa coraz częściej będą zmuszone do prowadzenia bądź zlecenia potrzebnych im badań stosowanych, tak aby wytwarzane przez nie towary mogły sprostać międzynarodowej konkurencji. Będą też wyszukiwały, skupowały i wdrażały wynalazki powstałe w laboratoriach uczonych. Podobnie jak w krajach najbardziej rozwiniętych, w interesie dużych korporacji będzie także leżało finansowanie badań podstawowych, na przykład przez fundowanie stanowisk profesorskich w wybranych dyscyplinach czy finansowanie nagród dla wybitnych naukowców. Poza zyskiem marketingowym i wizerunkowym może się to przełożyć na stymulujące innowacje kontakty z naukowcami i zatrudniającymi ich jednostkami. Widoczność na arenie międzynarodowej może też dać polskim firmom sponsorowanie międzynarodowych konferencji naukowych.

Instytucje działające na styku nauka-gospodarka

Bardzo ważną rolę w rozwoju powiązań między nauką a gospodarką powinny spełniać wyspecjalizowane w tym firmy. Do ich głównych zadań powinno należeć: monitorowanie potrzeb gospodarki i państwa, wyszukiwanie obiecujących osiągnięć naukowych, zlecenie (bądź pośredniczenie w zleceniu) badań aplikacyjnych, gromadzenie funduszy zwiększonego ryzyka (*venture capital*) czy pomoc w uzyskaniu ochrony własności intelektualnej.

*Wejście na rynki światowe
i utrzymanie się na nich
będzie w wielu przypadkach
wymagało korzystania
z wyników pracy naukowców.*

*Błędem byłoby administracyjne
zmuszanie jednostek
naukowych do podejmowania
obowiązków wdrożeniowych,
a także zastępowanie nakazami
czy dotacjami mechanizmów
rynkowych przymuszających
przedsiębiorstwa do innowacji.*

Osoby prywatne

Jakkolwiek brakuje w Polsce dłuższej tradycji angażowania środków prywatnych w finansowanie działalności naukowej, należy przypuszczać, że wzorem innych krajów będzie się u nas stopniowo rozwijać działalność charytatywna, w tym wspieranie wybranych badań naukowych (np. medycznych),

fundowanie stanowisk profesorskich czy stypendiów naukowych.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że odniesienie przez przedsiębiorstwa sukcesu na rynku globalnym jest w coraz większym stopniu uzależnione od mądrego korzystania ze zdobyczy nauki. Mamy na to mnóstwo przykładów z wielu krajów świata. Powinniśmy, jako państwo, rozumnie wspierać rozwój innowacyjności i powiązań między nauką a gospodarką. Nie jest to jednak proces prosty i błędem byłoby administracyjne zmuszanie jednostek naukowych do podejmowania obowiązków wdrożeniowych, a także zastępowanie nakazami czy dotacjami mechanizmów rynkowych przymuszających przedsiębiorstwa do innowacji. Powinniśmy ułatwiać powstawanie sieci powiązań między przedsiębiorstwami, uczelniami, instytutami badawczymi, samorządami i wyspecjalizowanymi firmami obsługującymi procesy wdrażania wyników badań naukowych, a także usuwać różnorodne bariery administracyjne. Jest duża szansa, że doprowadzi to do pożądaných skutków.

O AUTORZE

Prof. dr hab. inż. **Andrzej Jajszczyk** – dyrektor Narodowego Centrum Nauki i profesor telekomunikacji w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Autor bądź współautor siedmiu książek, ponad 270 artykułów naukowych, a także 19 patentów. Był konsultantem producentów, operatorów i agencji rządowych w Polsce, Australii, Kanadzie, we Francji, w Indiach, Niemczech i Stanach Zjednoczonych. Kierował polskimi zespołami w siedmiu projektach badawczych Unii Europejskiej. Redaktor wielu polskich i zagranicznych czasopism naukowych. Laureat nagrody Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej. Członek rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową.

KLASTRY PATENTEM NA MIĘDZYNARODOWY SUKCES

Polskie przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, stosunkowo rzadko wchodzą ze swoimi produktami i usługami na rynki międzynarodowe. Przyczyn jest kilka. Jedną z nich to względnie duży rynek krajowy. Na początkowym etapie umożliwia on funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, jednak po osiągnięciu pewnego pułapu dalsza ekspansja wymaga włączenia się w międzynarodowe łańcuchy wartości.

Wyzwania, przed którymi stają przedsiębiorstwa rozważające wejście na zagraniczne rynki, to m.in. rozpoznanie specyfiki i wymagań konkretnego rynku, odpowiednia strategia promocji oraz dostęp do kanałów sprzedaży. Krajowe przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, koncentrują się na wytworzeniu produktu konkurencyjnego pod względem jakościowym, technologicznym i cenowym, ignorując często konieczność jego odpowiedniej promocji oraz zapewnienia dostępu do niezbędnych kanałów sprzedaży. Znaczna część polskich przedsiębiorstw, choć wytwarza dobrej jakości produkty i usługi, wciąż nie ma wystarczających kompetencji, aby przebić się z nimi na rynkach zagranicznych. Małe i średnie firmy często też nie dysponują wystarczającymi środkami finansowymi do osiągnięcia takiego celu.



Stanisław Szultka

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

Powstaje więc pytanie: czy polskie przedsiębiorstwa mogą skutecznie wejść na rynki globalne i konkurować na nich? A jeśli tak, to jakie strategie wejścia powinny wybrać?

Postawić na specjalizację – postawić na klastry

W ostatniej dekadzie w Polsce bardzo wzrosło zainteresowanie klastrami. To koncepcja ekonomiczna skupiająca w jednej lokalizacji przedsiębiorstwa działające w tej samej lub pokrewnych dziedzinach. Tak zgrupowane obiekty

*Przedsiębiorstwa skupione
w jednej lokalizacji, działające
w tej samej lub pokrewnych
dziedzinach, zyskują przewagę
nad konkurentami działającymi
na bardziej rozproszonych
obszarach.*

zyskują przewagę nad konkurentami działającymi na bardziej rozproszonych obszarach. Empirycznym potwierdzeniem tego fenomenu są znane i rozpoznawalne w skali globalnej lokalizacje kojarzone z określoną specjalizacją gospodarczą. Dobrymi przykładami są: kalifornijska Dolina Krzemowa – koncentrująca zarówno największe koncerny działające w branży informatyki, elektroniki i telekomunikacji, jak również najwięcej start-upów na tym obszarze; Hollywood – postrzegany jako mekka światowego przemysłu filmowego; szwedzkie TelekomCity – wizytówka Skandynawii jako centrum przemysłu telekomunikacyjnego i informatycznego; włoskie Manzano – którego domeną jest produkcja krzesel. Innymi przykładami tego typu specjalizacji są region parmeński, znany na całym świecie z szynki parmeńskiej, i region Szampanii – obydwa mają długą tradycję oraz specyficzne warunki naturalne, które umiejętnie przekuto w przewagę konkurencyjną.

Badania amerykańskiego profesora M.E. Portera, przeprowadzone pod koniec ubiegłego wieku, pokazały, że tego typu środowiska są konkurencyjne na skalę globalną i często posiadają duże udziały w rynkach globalnych – każde w swojej specjalizacji. Źródłem międzynarodowego sukcesu przedsiębiorstw zlokalizowanych w takich klastrach można szukać w efektywnych środowiskach kooperacyjnych, które umożliwiają z jednej strony obniżkę kosztów, wzrost efektywności produkcji oraz dostęp do rynku wykwalifikowanych specjalistów, a z drugiej – łączenie kompetencji i zasobów w celu realizacji

wspólnych przedsięwzięć przez podmioty działające w pokrewnych dziedzinach.

Drugim czynnikiem, który powoduje, że przedsiębiorstwa z klastrów mają przewagę nad konkurentami z terenów rozproszonych, jest siła marki danej lokalizacji łączonej z określoną specjalizacją. Dla kontrahentów szukających produktów lub usług związanych z informatyką czy telekomunikacją bardziej wiarygodne będzie przedsiębiorstwo mające siedzibę w Dolnie Krzemowej niż w szwedzkiej Karlskronie czy w małym miasteczku w północno-wschodniej Polsce.

Różne potrzeby – różne strategie ekspansji

Wymienione czynniki sprawiają, że przedsiębiorstwa działające w klastrach mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu na rynkach globalnych niż te, które muszą działać samodzielnie i nie mają wsparcia w postaci marki lokalizacji. Czy strategia przedsiębiorstwa ukierunkowana na wejście na rynki globalne poprzez klastry może odnosić sukces, a tym samym czy wygeneruje wystarczające korzyści, aby przedsiębiorstwo zechciało się zaangażować w tego typu przedsięwzięcie? Strategie oparte na wykreowaniu pewnej marki specjalizacji/lokalizacji są już

*Dla kontrahentów szukających
produktów lub usług
związanych z informatyką
czy telekomunikacją
bardziej wiarygodne będzie
przedsiębiorstwo mające
siedzibę w Dolinie Krzemowej
niż w szwedzkiej Karlskronie
czy w małym miasteczku
w północno-wschodniej Polsce.*

realizowane w wielu miejscach w Polsce, chociaż różnią się w szczegółach.

W ramach funkcjonujących inicjatyw klastrowych wspólna promocja jest jednym z najczęściej podejmowanych obszarów współpracy. Dla przykładu, w ramach takich inicjatyw jak Mazurskie Okna (grupującej przedsiębiorstwa produkujące okna z PCW w regionie olsztyńskim) czy Podlaski Klaster Bielizny przedsiębiorcy łączą siły i podejmują przedsięwzięcia mające na celu promocję i sprzedaż swoich produktów za granicą poprzez wspólne przedstawicielstwo handlowe, wyjazd na targi czy marketingową kampanię w mediach. Główną korzyścią w tym wypadku jest obniżka kosztów podejmowanych działań (stoiska na targach, przedstawicielstwa, możliwość negocjacji cen w większej kampanii reklamowej w mediach). Aby taka strategia odniosła sukces, kluczowe jest budowanie niezbędnych do ekspansji zagranicznej kompetencji koordynatora klastra, który będzie później wspierał w tym zakresie firmy z klastra.

Kolejnym przykładem strategii, która w mniejszym stopniu ukierunkowana jest na osiągnięcie bezpośrednich, krótkookresowych korzyści, są działania Doliny Lotniczej – stowarzyszenia przedsiębiorstw z branży lotniczej, zlokalizowanych w regionie Polski południowo-wschodniej. W mniejszym stopniu koncentrują się one na wspólnych przedsięwzięciach obniżających koszty, a w większym dotyczą kształtowania i promocji dobrego wizerunku lokalizacji jako swoistego centrum kompetencji w danej dziedzinie. Tego typu działaniom służą m.in.: obecność w mediach zagranicznych, uczestnictwo w platformach współpracy europejskiej, organizacja międzynarodowych imprez branżowych.

Klasy – rola władz publicznych

Istotną rolę w promowaniu klastrów określonych specjalizacji gospodarczych na arenie międzynarodowej mogą odgrywać władze publiczne. Władze lokalne, regionalne, krajowe, poprzez promowanie w kraju i za granicą regionalnych specjalizacji, przyczyniają się do promocji przedsiębiorstw o tych specjalizacjach na rynkach międzynarodowych, wzmacniając ich wiarygodność i rozpoznawalność. Przykładem jest

aktywność Miasta Gdańsk, które od kilku lat promuje bursztyn i wyroby z bursztynu zarówno na skalę krajową, jak i międzynarodową. Również wspomniana inicjatywa Doliny Lotniczej zyskała wsparcie władz samorządowych. W niedawno opracowanej strategii promocji regionu „Podkarpackie – przestrzeń otwarta” jako jeden z filarów budowy nowego wizerunku regionu w kraju i na świecie przyjęto istnienie i rozwój branży lotniczej na Podkarpaciu.

Nowe rynki dzięki międzynarodowym koncernom

Inną strategią włączania przedsiębiorstw w międzynarodowe łańcuchy wartości jest przyciąganie firm o podobnym profilu działalności do istniejących w regionie specjalizacji gospodarczych. Strategia ta może stać się istotnym narzędziem wzmacniania konkurencyjności regionalnych klastrów. Poprzez podmioty (korporacje międzynarodowe), mające powiązania z międzynarodowymi łańcuchami produkcyjnymi, regionalne przedsiębiorstwa uzyskują pośredni dostęp do rynków globalnych. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę, że ponad połowa wartości polskiego eksportu generowana jest przez podmioty z udziałem kapitału zagranicznego (blisko 62 proc. w roku 2008). Wejście w tę rolę jest łatwiejsze, gdy przedsiębiorstwo globalne jest ulokowane w tym samym regionie. Jest to istotny argument uzasadniający przyciąganie do klastrów inwestorów zagranicznych działających w określonych specjalizacjach. W ten sposób kreuje

*Poprzez podmioty
(korporacje międzynarodowe),
mające powiązania
z międzynarodowymi
łańcuchami produkcyjnymi,
regionalne przedsiębiorstwa
uzyskują pośredni dostęp
do rynków globalnych.*

*Połączenie kompetencji
i środków finansowych
grupy przedsiębiorstw,
władz samorządowych oraz
innych zainteresowanych
podmiotów daje większe
szanse na wygenerowanie
odpowiedniej masy krytycznej,
która pozwoli osiągnąć sukces
na rynkach zagranicznych.*

się także skupisko kompetencji identyfikowane globalnie poprzez marki liderów danej branży. Jednym z pionierów realizacji tego typu strategii był Tarnów, gdzie już ponad 10 lat temu wraz z ideą stworzenia Plastikowej Doliny zaczęto realizować strategię ukierunkowaną na przyciągnięcie inwestorów z branży tworzyw sztucznych, którzy włączyliby się w kooperację z podmiotami istniejącymi wokół Zakładów Azotowych. Dziś można powiedzieć, że takie strategie są realizowane poprzez niektóre specjalne strefy ekonomiczne, na przykład Katowicką SSE, w której ponad połowę inwestorów stanowią podmioty działające w branży motoryzacyjnej.

Obserwujmy innych – stawiajmy na własne specjalizacje

Warto wspomnieć, że tego typu strategię z powodzeniem były realizowane również w innych krajach.

Jednym z ciekawszych przykładów specjalizacji gospodarczej w obszarze nowych technologii, w tym telekomunikacji i informatyki, jest Sophia-Antipolis we Francji – technopolia, której rozwój rozpoczął się za sprawą świadomej i konsekwentnie realizowanej strategii przyciągania inwestorów zagranicznych z branż zaawansowanych technologicznie, którzy lokowali na tym terenie swoje centra badawczo-rozwojowe. Dziś region Sophia-Antipolis to jeden z lepiej rozpoznawalnych na świecie ośrodków gospodarczych w obszarze elektroniki, informatyki, a także farmaceutyków i biotechnologii. Mają w nim swoje oddziały nie tylko najbardziej znane światowe koncerny, ale także wiele małych i średnich firm kooperujących z podmiotami międzynarodowymi.

Tak jak minął czas samotnych pionierów zdobywających nowe ziemie Dzikiego Zachodu, tak mija czas indywidualnych przedsiębiorców, którzy często samodzielnie budowali swe firmy. Dziś świat oplata gęsta sieć powiązań biznesowych, a to wymaga współpracy i zaangażowania wielu podmiotów. Stawiajmy więc – zarówno przedsiębiorcy, władze publiczne, jak i inne organizacje promujące polską gospodarkę na arenie międzynarodowej – na strategię rozwoju i promocji specjalizacji gospodarczych, na klastry, które mają największy potencjał i konkurencyjność. Wydaje się, że połączenie kompetencji i środków finansowych grupy przedsiębiorstw, władz samorządowych oraz innych zainteresowanych podmiotów daje większe szanse na wygenerowanie odpowiedniej masy krytycznej, która pozwoli zostać zauważonym na rynkach zagranicznych, a tym samym umożliwi krajowym przedsiębiorstwom nie tylko wejście na te rynki, ale także osiągnięcie na nich sukcesu.

O AUTORZE

Stanisław Szultka – dyrektor zarządzający 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.

NIE WARTO IŚĆ NA ŻYWIOŁ

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

Leszek Szmidtke: Polskie firmy, nawet te z międzynarodowymi aspiracjami, odstają od globalnej średniej czy mieszczą się tych widełek?

Jacek Poświata: Jeszcze 10 lat temu niekorzystnie odstawały. Jednym z powodów była wielkość i rozwój polskiego rynku wewnętrznego – był wystarczający, więc nie musiały zbyt mocno konkurować. Jednak od tamtego czasu sporo się zmieniło w polskiej gospodarce. W ostatnich pięciu latach temat wyjścia za granicę wśród naszych polskich klientów pojawia się regularnie. Zwracam na to uwagę, gdyż upływ czasu ma duże znaczenie. Inwestycje od kilku lat rosną w tempie 5–8 procent rocznie. Pomijam eksport towarów lub usług, a koncentruję się na inwestycjach różnego typu. Mimo kryzysu, zmieniającej się struktury i krajów, obserwowaliśmy ciągły wzrost. Skąd taki wzrost? Jednym z powodów do ekspansji zagranicznej może być nasycenie rynku krajowego. Druga możliwa przyczyna to dążenie do zbalansowania portfolio, a do tego potrzebne są zagraniczne rynki – szczególnie gdy mówimy o firmach surowcowych. Jest wreszcie trzecia grupa firm, które tak uzasadniają swoje zainteresowanie zagranicą: osiągnęliśmy sukces w kraju, wiemy, jak sprzedawać swoje towary lub usługi i te rozwiązania chcemy przenieść zagranicę. To nowoczesny sposób myślenia o ekspansji. Jeżeli firma potrafi właściwie zdefiniować, dlaczego decyduje się na wyjście poza Polskę, kładzie dobry fundament. Zagraniczni klienci naszej firmy robią to bardzo metodycznie. Mają jasny cel. U nas wciąż jeszcze zdarza się podejście, że skoro inni tak postąpili, więc i ja też.



Jacek Poświata

dyrektor generalny
McKinsey & Company
w Polsce

– **Jak wyglądają proporcje w motywacjach? Więcej jest przypadków bardziej metodycznego podejścia czy też raczej emocjonalnego?**

– Coraz więcej firm podchodzi do tego profesjonalnie. Niestety zdarzają się nieprzemyślane ruchy i nieco zaskakujące zakupy. W tym punkcie jest zasadnicza różnica między zagranicznymi a polskimi firmami. Kolejna istotna różnica to kierunki inwestycji. Ponad 50 procent wybieranych przez polskie



Jest grupa firm, które tak uzasadniają swoje zainteresowanie zagranicą: osiągnęliśmy sukces w kraju, wiemy, jak sprzedawać swoje towary lub usługi i te rozwiązania chcemy przenieść zagranicę.

To nowoczesny sposób myślenia o ekspansji.

firmy rynków, to kraje rozwinięte, głównie tzw. starej Unii Europejskiej.

– Chyba można to wytłumaczyć...

– Oczywiście, są to znane, przewidywalne rynki. Następne są kraje naszej części Europy. W tym drugim przypadku najczęściej motywem jest obniżanie kosztów, a nie przenoszenie sprawdzonego w kraju modelu biznesowego. Natomiast kraje pozaeuropejskie rozpatrywane są sporadycznie. Jest to swego rodzaju zagadka. Jeżeli bowiem jestem przekonany, że najbardziej dynamicznie będą się rozwijały Chiny, Indie oraz, po względnym ustabilizowaniu, kraje Afryki, jako prezes firmy, właśnie tam powinienem się kierować. Przecież jedną z podstawowych zasad jest obecność na rosnącym rynku. O ile zainteresowanie wschodnimi i zachodnimi rynkami Europy ma uzasadnienie w przeszłości, o tyle mówiąc o przyszłości należy zainteresować się krajami na innych kontynentach.

– Polskie firmy często pełnią rolę podwykonawcy. To mocno ogranicza możliwości ekspansji. Jednak podwykonawca może się „wyzwolić” i wyrosnąć na samodzielnego gracza dostarczającego np. części większej liczbie odbiorców.

– Wiele polskich firm tak zaczynało. W tej chwili wśród przedsiębiorstw szukających swego miejsca

na zagranicznych rynkach przeważają nie duże, a średnie firmy. Menedżerowie takich spółek często poruszają się w nowej, zupełnie dla nich nieznaanej przestrzeni. Mają mniej ludzi, mniej pieniędzy na przygotowanie się do wejścia na zagraniczne rynki. Tym samym barier jest więcej i są poważniejsze. Na Wschodzie na przykład trzeba poświęcić dużo czasu na pilnowanie swoich spraw, znać i rozumieć tamtejsze reguły. Azjatyckie rynki są chyba bardziej przewidywalne, jednak i tam, podobnie jak za naszą wschodnią granicą, trudno o sukces bez silnego lokalnego partnera. Bardzo ważne, na przykład w Chinach, jest rządowe lub nawet samorządowe poparcie. Wiele krajów Europy Zachodniej wybierało branże, które szczególnie intensywnie wspierały. Na przykład Francja mocno promowała swoje firmy z sektora energetyki jądrowej. To ważne, żeby wiedzieć, jakie przedsięwzięcia mogą liczyć na szczególną pomoc rządu. Ważne zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla administracji państw, które przyjmują takie inwestycje.

– Wróćmy do inwestowania. Wybór został dokonany, czyli wiadomo dlaczego, wiadomo jak i nawet jest jakieś wsparcie. Wszystkie bariery zostały pokonane?

Jedną z podstawowych zasad jest obecność na rosnącym rynku. O ile zainteresowanie wschodnimi i zachodnimi rynkami Europy ma uzasadnienie w przeszłości, o tyle mówiąc o przyszłości należy zainteresować się krajami na innych kontynentach.

To ważne, żeby precyzyjnie określić, jakie przedsięwzięcia mogą liczyć na szczególną pomoc rządu. Ważne zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla administracji państw, w których będą inwestować.

– Nie, często powodem niepowodzeń jest brak skuteczności. Firmom, które mówią o planach wychodzenia za granicę – pomijam te, które ograniczają się do eksportu – mówimy o konieczności odpowiednio wczesnego przygotowania kadr. Przede wszystkim pracownicy powinni swobodnie mówić po angielsku, a najlepiej także w języku kraju, którym firma jest zainteresowana. Niestety wciąż często się zdarza, że firma kupuje spółkę zagranicą i okazuje się, że nie ma tam kogo wysłać. Tymczasem w różnych krajach Europy jest coraz więcej Polaków, którzy zdobyli doświadczenie w różnych branżach. Rośnie też liczba takich ekspertów w kraju. Warto ich odnaleźć i wykorzystać. Przygotowania do ekspansji należy rozpocząć z dużym wyprzedzeniem. Szczególnie, jeżeli firma zamierza swoją zagraniczną strategię realizować poprzez zakupy spółek w innych krajach. Takie myślenie niestety jest jeszcze bardzo rzadkie. Tymczasem, kiedy włoskie lub hiszpańskie przedsiębiorstwa wchodzi na jakiś rynek, to przysyłają zespoły ludzi odpowiednio przygotowanych do takiego zadania.

– **Zatem o planach ekspansji trzeba myśleć ze znacznym wyprzedzeniem. Firma wchodzi na dany rynek, inwestuje i... ?**

– I brakuje świadomości, co będzie się działo dzień po.... Często samo przejęcie, transakcja są dobrze przeprowadzone. Należy jednak dokładnie zaplanować również pierwsze 100 dni po przejęciu. Naszym firmom często brakuje takiego doświadczenia, bo robią coś takiego po raz pierwszy. Warto też wykorzystać ludzi, którzy są już na miejscu, zatrudnionych w przejmowanej spółce. Złudne jest przekonanie, że skoro przejmuję firmę, wiem najlepiej, jak to ma wyglądać.

– **Jak pogodzić różne rozumienie celów i metod spółki przejmującej i przejmowanej?**

– Trzeba zdecydować, czy zagraniczna firma ma działać według dotychczasowych zasad, czy też wprowadzamy swoje reguły. Nie wydaje mi się, żeby to była poważna bariera. Szybko się uczy my globalnych zasad korporacyjnych. Natomiast przy wyznaczaniu sobie celów lepiej poprzeczkę zawiesić nieco wyżej niż za nisko. Nie można też wyznaczać sobie tylko jednego celu. Jeżeli firma decyduje się na międzynarodową ekspansję, powinna zaplanować kolejne cele. Między innymi dlatego warto zadbać o zespół ludzi, potrafiących układać takie „puzzle”. Nawet, jak się coś nie powiedzie, szybko poszukają innych rozwiązań.

– **Myślenie z dużym wyprzedzeniem, przygotowywanie strategii, ludzi to rzadkość w przypadku dużych firm, a co dopiero średnich. Obawiam się, że zbyt wiele przypadków nie znajdziemy.**

– Nie zgadzam się z tym twierdzeniem. Takich firm jest coraz więcej, a myślenie takimi kategoriami wyróżnia zwycięzców.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Jacek Poświata – dyrektor generalny McKinsey & Company w Polsce, lider praktyki strategii na Europę Wschodnią. Do McKinsey & Company dołączył w 1992 r. w Skandynawii. Pracował w USA, Kanadzie, Europie Zachodniej, na Ukrainie. Doradza przede wszystkim klientom z branży naftowej i energetycznej, górniczej, transportowej oraz telekomunikacji w kwestiach dot. strategii, restrukturyzacji, fuzji i przejęć, reorganizacji oraz ładu korporacyjnego.



prof. dr hab.
Adam Gwiazda

*Uniwersytet Kazimierza
Wielkiego w Bydgoszczy*

STRATEGIA, A NIE ŁAPANIE OKAZJI

Przedsiębiorstwa, które w odpowiednim czasie nie podejmują ekspansji na rynek globalny, skazują same siebie na stagnację. Firmy, którym całkowicie wystarcza krajowy rynek, osiągają znacznie mniejsze zyski i są bardziej narażone na działania konkurencji krajowej i zagranicznej, aniżeli firmy prowadzące działalność gospodarczą w skali regionalnej i globalnej. Często, na skutek konkurencji ze strony zagranicznych producentów, towary wytwarzane przez lokalne zakłady nie znajdują nabywców w ich ojczystym kraju. W takiej przymusowej sytuacji firmy te albo bankrutują, albo podejmują ekspansję na rynki międzynarodowe.

Złe wzorce, złe strategie

Podstawowym motywem skłaniającym daną firmę do ekspansji na rynek międzynarodowy powinno być dążenie do uzyskiwania coraz wyższych zysków, pełniejsze wykorzystanie własnego potencjału produkcyjnego, osiągnięcie korzyści w skali międzynarodowej i przekształcenie lokalnej lub regionalnej marki w markę globalną. Umieździarnodowienie firmy jest jednak procesem bardzo kosztownym i trudnym. Przekonały się o tym

Brak przemyślanej strategii wejścia na rynek globalny i (lub) powielanie nieodpowiednich wzorców ekspansji na ten rynek, na zasadzie łapania okazji, były przyczyną porażek polskich firm na rynkach międzynarodowych.

nieliczne jeszcze polskie spółki, którym wydawało się, że mogą powielić swój model opanowywania rynku krajowego z początku lat 90. i podbić jednym uderzeniem rynki zagraniczne.

Brak przemyślanej strategii wejścia na rynek globalny i (lub) powielanie nieodpowiednich wzorców ekspansji na ten rynek, na zasadzie łapania okazji, były przyczyną porażek polskich firm na rynkach międzynarodowych. W ogromnej większości ich ekspansja na te rynki była nieudana. Trudno wskazać jedną, najważniejszą przyczynę tych porażek. W przypadku Biotonu i jego próby opanowania 10 proc. światowego rynku insuliny okazało się, że posiadanie dobrego produktu nie wystarcza, aby w szybkim czasie utworzyć z marki lokalnej markę globalną i przekształcić Bioton w korporację ponadnarodową. Sam pomysł opanowania rynków poszczególnych krajów, w tym w perspektywie rynku Chin, nie był oczywiście zły, ale już jego realizacja pozostawiała sporo do życzenia. Wynikało to częściowo z doboru niezbyt doświadczonych menedżerów do realizacji tego ambitnego „skoku”, a także z podjęcia zbyt trudnego zadania jak na możliwości firmy. Okazało się, że Bioton był zbyt słaby, aby samodzielnie opanować część rynku chińskiego i innych krajów. Dopiero współpraca ze znaną firmą globalną Bayer, której Bioton sprzedał prawa do dystrybucji insuliny na rynku chińskim, ułatwiła polskiej firmie wkroczenie na rynki międzynarodowe.

Ekspansja krok po kroku

Ekonomiści potrafią dosyć poprawnie wskazać poszczególne etapy, które firma musi przejść na trudnej drodze do umiędzynarodowienia swojej działalności. Najpierw trzeba przeprowadzić analizę produktu i rynków, następnie ustalić strategiczny cel aktywności na wybranych rynkach oraz dokonać wyboru odpowiedniego sposobu wejścia. Sama decyzja o rozszerzeniu działalności na zagraniczne rynki zdeterminowana jest najczęściej potrzebą reakcji firmy na zmieniające się warunki handlu, a także chęcią minimalizacji ryzyka na rynku krajowym, wzrostem konkurencji ze strony innych firm, dążeniem do obniżki kosztów, uzyskaniem dostępu do nowych rynków, zmiennymi potrzebami konsumentów oraz rozwojem nowych produktów i technologii.

Z kolei wybór określonego rynku uwarunkowany jest jego wielkością i znaczeniem mierzonym siłą nabywczą mieszkańców danego kraju, tempem wzrostu gospodarczego, istniejącą infrastrukturą, przepisami prawnymi, systemem dystrybucji, a także stabilnością polityczną oraz istniejącymi różnicami kulturowymi itp. Im mniej różnic między krajem macierzystym firmy a krajem będącym celem ekspansji, tym mniejsze ryzyko inwestycyjne. Najprostszym sposobem wejścia na rynek międzynarodowy jest podjęcie eksportu, następnie sprzedaż licencji, umowy franchisingowe, utworzenie joint venture lub otwarcie własnej filii i zakładu produkcyjnego za granicą. Każdy z tych sposobów wejścia ma swoje zalety i wady. Wybór określonej taktyki determinuje także przyszłe zyski firmy na rynku globalnym oraz zakres kontroli, jaką będzie mogła sprawować nad swoimi operacjami na rynkach zagranicznych.

Silny partner w cenie

W erze globalizacji rynków najskuteczniejszym sposobem jest podejmowanie ekspansji w ścisłej współpracy z inną firmą, działającą już od wielu lat na rynku globalnym. Można wtedy rozłożyć w określonej części koszty i ryzyko takiej ekspansji. Niestety, trzeba także podzielić się zyskami. Skuteczność takiego podejścia potwierdzają liczne przykłady firm z tzw. rynków wschodzących. Firmy te, zanim podjęły

*W erze globalizacji rynków
najskuteczniejszym sposobem
jest podejmowanie ekspansji
w ścisłej współpracy z inną firmą,
działającą już od wielu lat
na rynku globalnym.*

ekspansję na rynek globalny, zapewniły sobie wcześniej odpowiednich partnerów, tj. przedsiębiorstwa dysponujące dobrze rozbudowaną siecią dystrybucji, utrwaloną pozycją na danym rynku oraz dobrym zapleczem R+D. Bardziej skuteczna okazuje się często strategia stopniowego podboju rynku globalnego czy początkowo tylko rynków kilku krajów, aniżeli samodzielny „skok na głęboką wodę”.

Ryzyko i koszty takiego skoku na rynek globalny są tym większe, im większa jest firma oraz planowane przez nią przedsięwzięcie. Często na ten skok decydują się ci, którzy nie posiadają odpowiednio rozwiniętej struktury korporacyjnej zdolnej do udźwignięcia ciężaru zamierzonej ekspansji. Na utworzenie takiej struktury potrzeba nawet kilkunastu lat. Lepszym i o wiele mniej ryzykownym rozwiązaniem jest pozyskanie „aliana”, posiadającego nie tylko odpowiednią strukturę korporacyjną i kapitały, lecz przede wszystkim wiedzę o rynkach, na które zamierza wejść nieznana jeszcze firma, działająca dotychczas, jak większość firm polskich, głównie na rynku krajowym. Kwestią otwartą pozostaje sprawa odłożenia na bliższą lub czasem dalszą przyszłość marzeń o przekształceniu swojego przedsiębiorstwa w firmę globalną w zamian za zmniejszenie ryzyka związanego ze stopniowym wchodzeniem na rynek globalny.

O AUTORZE

Prof. dr hab. Adam Gwiazda – ekonomista i politolog, kierownik Zakładu Teorii Polityki Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy i profesor zw. w Szkole Wyższej Prawa i Dyplomacji w Gdyni. Wykładał na kilku polskich i zagranicznych uniwersytetach (Uniwersytecie Gdańskim, gdzie był docentem i profesorem przez ponad 22 lata, Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytecie Szczecińskim, Uniwersytecie w Helsinkach i Aberdeen). Autor 10 monografii, w tym 3-krotnie wydanej „Globalizacji i regionalizacji gospodarki światowej” i „Wprowadzenia do marketingu międzynarodowego” oraz ponad 250 studiów i artykułów opublikowanych w prestiżowych polskich i zagranicznych czasopismach naukowych i pracach zbiorowych.



*dr hab. Jan Fazlagić,
prof. UEP oraz UV*

*Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu oraz Uczelnia
Vistula w Warszawie*

GLOBALNA SZANSA W SZLACHECKIM LUKSUSIE

Za prymusów globalnej ekspansji uważa się zwykle globalne koncerny międzynarodowe, takie jak: Procter&Gamble, Unilever (Holandia / Wielka Brytania), Nokia (Finlandia), Volkswagen (Niemcy), PSA (Francja) czy Red Bull (Austria). Czy jednak najcenniejszą, z punktu widzenia polskich firm, wiedzę o tym, jak dokonywać ekspansji międzynarodowej, możemy czerpać z doświadczeń takich właśnie koncernów? Złoty czas budowania globalnych kompetencji w produkcji i sprzedaży produktów przemysłowych rozpoczął się w latach 30. XX wieku i trwał – z przerwą na II wojnę światową (choć nie dla wszystkich krajów, np. Argentyna i Szwecja zachowały w tym czasie neutralność) – do lat 70. Polska, z powodu przynależności do bloku wschodniego oraz zniszczeń wojennych, nie miała szansy na zbudowanie globalnych championów ery industrialnej na miarę Michelina (dobrym kandydatem były zakłady gumowe Stomil z Poznania, założone tuż przed II wojną światową), Siemens (HCP Poznań), MAN (Ursus z Warszawy), Fokkera (PZL Warszawa).

Mamy spore tradycje w produkcji dóbr luksusowych. W czasach I Rzeczypospolitej magnackie dwory tworzyły duży i stabilny rynek dla producentów luksusowych towarów.

Szlacheckie dwory – tradycja polskiego luksusu

Szansa na stworzenie światowych marek jednak ciągle istnieje, lecz obecnie pojawia się w sektorach kreatywnych (np. produkcja gier komputerowych, design). Innym obiecującym i chyba niedocenianym obszarem są dobra luksusowe. Olbrzymi rynek azjatycki jest opanowany przez marki włoskie i francuskie. Azjaci uwielbiają luksus – europejski luksus. Gdy na rynek wchodziła nowa marka koncernu Toyota – LEXUS, reklamowano ją w Azji jako „European luxury”. My, Polacy, mamy spore tradycje w produkcji dóbr luksusowych. W czasach I Rzeczypospolitej magnackie dwory tworzyły duży i stabilny rynek dla producentów luksusowych towarów. Szlachecka tradycja, która często uważana jest za przeszkodę w modernizacji Polski, daje także pewne korzyści z punktu widzenia rozwoju produkcji dóbr luksusowych w naszym kraju. Dla Japończyków i Chińczyków Polska jest państwem na wskroś europejskim i niewielu Azjatów orientuje się w regionalnych uwarunkowaniach w Europie (bogaty Zachód Europy vs. zapóźniony Wschód). Wykorzystanie prestiżu i estymy, jaką budzi w Azjatach kultura europejska, jest niedocenianą szansą polskich producentów. A przecież współcześni polscy krawcy, rzemieślnicy i rękodzielnicy w niczym nie ustępują mistrzom z Włoch czy Francji. Rynek dóbr luksusowych to wielka szansa dla polskich firm, ponieważ ten rynek dopiero wzrasta, a przez to konkurencja jest mniejsza niż na rynku dojrzałym (jak np. przy produkcji samochodów).

Podział luksusowego tortu

Przemysł towarów luksusowych wart jest 157 mld USD rocznie (2007 r.). Zajmuje się produkcją i sprzedażą ubrań, wyrobów ze skóry, butów, jedwabnych chustek i krawatów, zegarków, biżuterii, perfum oraz kosmetyków. Głównym motywem zakupu tych dóbr jest zasygnalizowanie przez nabywcę swojemu otoczeniu, że jest on osobą zamożną, którą stać na wygodne życie w luksusie. Trzydzieści pięć wielkich firm kontroluje 60 proc. światowego rynku dóbr luksusowych. Pozostałe 40 proc. jest opanowane przez drobnych graczy – do nich mają szansę dołączyć firmy z Polski. Światowi liderzy tego segmentu osiągają zyski przekraczające 1 mld USD (np. Louis Vuitton, Gucci, Prada, Giorgio Armani, Hermes i Chanel). Ich klientelę stanowią w większości dobrze sytuowane kobiety w wieku 30–50 lat (25–45 w Azji). Jest to przemysł niezwykle rentowny, ceny detaliczne dochodzą do trzynastokrotnej wartości kosztów produkcji (Louis Vuitton), a w dodatku wiele z tych firm nigdy nie organizuje wyprzedaży. O ile kiedyś luksus był naprawdę elitarny, o tyle dziś się „zdemokratyzował”. Luksusowe marki postawiły na globalną ekspansję i maksymalne poszerzenie asortymentu („Jeśli nie stać cię na garnitur od Armaniego za 10 tys. dolarów, to kup chociaż skarpetki za 20 USD”).

Rynek chiński ma olbrzymi potencjał, jeśli chodzi o sprzedaż dóbr luksusowych. W 2006 r. było tam około 300 tys. milionerów (wobec 88 tys. w Rosji i 70 tys. w Indiach). Ekspansja włoskich czy francuskich producentów marek luksusowych odbywała

Trzydzieści pięć wielkich firm kontroluje 60 proc. światowego rynku dóbr luksusowych. Pozostałe 40 proc. jest opanowane przez drobnych graczy – do nich mają szansę dołączyć firmy z Polski.

*Na rynku dóbr luksusowych,
bardziej niż gdziekolwiek
indziej, liczy się tradycja. Warto
wspomnieć, że w średniowieczu
poznański cech złotników był
uznawany za wiodący w kraju.*

się zazwyczaj wedle dość staromodnego wzoru. Właściciel firmy, np. Giorgio Armani, udawał się do Szanghaju, organizował pokaz mody lub inne wydarzenie z odpowiednią oprawą medialną, np. degustację narodowej kuchni, a następnie następowało uroczyste otwarcie sklepu danej marki. Fenomen chińskiego rynku polega na tym, że „tu młoda osoba potrafi wydać miesięczną pensję na torebkę [...], w Szanghaju młode dziewczęta są pełne optymizmu i wierzą, że to dopiero początek pieniędzy i możliwości”¹. Udział chińskich konsumentów w globalnej sprzedaży dóbr luksusowych na świecie wynosi 11 proc. (włączając w to zakupy turystów podróżujących za granicę). Chiński turysta wydaje średnio 1 tys. USD na dobra luksusowe, a ocenia się, że do roku 2020 ich liczba wzrośnie do 100 mln. „Mogą oszczędzać na jedzeniu albo hotelu, ale nie na zakupach”².

Warto zastanowić się, jakie są szanse polskich producentów dóbr luksusowych na rynku chińskim. Mamy przecież już kilka firm z tej branży wytwarzających dobrej jakości produkty i mających spore kompetencje w dystrybucji, np. poznańska trójka firm jubilerskich YES, W. Kruk i Apart (ponieważ na rynku dóbr luksusowych, bardziej niż gdziekolwiek indziej, liczy się tradycja, warto wspomnieć, że w średniowieczu poznański cech złotników był

1 Denise Huang, wywiad dla „Vogue’a” tuż po otwarciu Samolu Armaniego w Chinach w 2004 r., w: D. Thomas, *Luksus. Dlaczego stracił blask*, Muza, Warszawa 2010, s. 303.

2 Antouine Colonna, analityk Merrill Lynch (2004), w: D. Thomas, *Luksus. Dlaczego stracił blask*, Muza, Warszawa 2010, s. 307.

uznawany za wiodący w kraju). Trzeba też pamiętać o Wittchen, Vistuli czy Gino Rossim. Nie można także pomijać wielkiego potencjału Pomorza Gdańskiego i biżuterii bursztynowej produkowanej w tym regionie. Globalizacja polskiej gospodarki powinna następować sektorowo, a nie chaotycznie. Eksperci nie mają wątpliwości, że Azja jest przyszłością, natomiast brak konsensusu co do tego, jakie branże i modele ekspansji tych branż promować. Dobra luksusowe to jedna z możliwych opcji.

Siedem powodów, dla których warto rozważyć ekspansję polskich towarów luksusowych na rynek chiński

1. W rozwoju sprzedaży nie występują silne efekty skali. Aby producent samochodów wszedł na chiński rynek, musi zbudować tam fabrykę i centrum badawcze za setki milionów dolarów. Producent dóbr luksusowych może wynająć butik w modnej galerii handlowej, zatrudnić renomowanego designera do jego zaprojektowania i rozwijać interes na małą skalę, testując gusta chińskiego konsumenta.
2. Polska jest krajem europejskim, a Azjaci generalnie darzą szacunkiem naszą europejską kulturę – korzystajmy z tej przewagi, której nie mają np. firmy z USA czy Japonii.
3. „*The Other Side of Europe*” – można także podkreślać aspekty sentymentalne, np. Polska nigdy nie zaliczała się do krajów europejskich dokonujących imperialnych podbojów w Chinach.
4. Premia marudera (*laggard's premium*) – doświadczenia zachodnich sieci, takich jak Chanel, Louis Vuitton czy Prada, są relatywnie łatwe do skopiowania. Sieci te same postanowiły w latach 70. dokonać radykalnego podwyższenia skali produkcji i działania. Dzięki temu ich modele biznesowe stały się łatwiejsze do skopiowania. Skoro w Polsce rodzima firma Gino Rossi z sukcesem skopiowała włoski model biznesowy, nie ma przeszkód, by w Chinach pojawiła się polska „kopia” Coco Chanel czy Giorgio Armaniego.
5. Polską gospodarkę charakteryzują znacznie niższe koszty pracy niż francuską czy włoską. Możemy

produkować w Polsce najwyższej jakości galanterię taniej niż Francuzi czy Włosi.

6. Mamy tradycję produkcji dóbr luksusowych (dzięki szlachecko-chłopskiej tradycji I RP).

7. Mamy coraz lepszych designerów i sektor kreatywny.

Reasumując, przedstawiona tutaj wizja konsolidacji i rozwoju polskiego sektora produkcji towarów

luksusowych na potrzeby rynków azjatyckich jawi się jako realna, warta rozważenia strategia globalizacji polskiej gospodarki. Producenci polskich dóbr luksusowych mają wiele przewag konkurencyjnych, które mogą z powodzeniem wykorzystać, rywalizując o gusta azjatyckiego konsumenta klasy średniej i wyższej. Przy odpowiednim wsparciu marketingowym i wzorniczym mamy szansę na sukces na rynkach azjatyckich.

O AUTORZE

Dr hab. **Jan Fazłagić**, prof. UEP oraz UV – jeden z prekursorów knowledge management w Polsce (od 1997), ekspert od zarządzania wiedzą, zarządzania w edukacji i zarządzania kapitałem intelektualnym. Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uczelni Vistula w Warszawie, szkoleniowiec i konsultant. Autor ponad 200 artykułów i 8 książek z zakresu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym. Autor pierwszego w Polsce raportu o kapitale intelektualnym uczelni (2004). Współautor portalu knowledgeboard.com. Stypendysta Fulbrighta i Marie Curie Fellow. Wykładał zarządzanie wiedzą w Stanach Zjednoczonych i w Belgii.

AMBICJA BYCIA NAJLEPSZYM

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

Leszek Szmidtke: Kiedy firma dojrzeje do wyjścia w świat?

Adam Góral: Wychodzenie teraz na zewnątrz to tylko wyprzedzanie momentu, w którym nasz rynek będzie tak dojrzały, że może zabraknąć na nim dla nas miejsca. W Asseco myślenie, że trzeba wchodzić do innych krajów, nie zrodziło się z braku perspektyw na polskim rynku, ale było owocem przekonania, że tych dwudziestu lat w pełni nie wykorzystaliśmy. Zrodziło się też z doświadczenia, że trzeba się uczyć, a najlepszym na to sposobem jest przejmowanie innych firm. Kiedy zdecydowaliśmy się rozpocząć działalność na Słowacji, w Czechach czy na Węgrzech, wiedzieliśmy, że prezentują zbliżony poziom rozwoju. Nie szliśmy tam z przekonaniem, że wiemy wszystko, tylko chcieliśmy się czegoś nauczyć. Naszą przewagą było doświadczenie w budowaniu dużych systemów dla ZUS, PZU, Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Przekazaliśmy partnerom tę wiedzę i referencje. Dzięki nim nasza grupa stawała się coraz większa i zyskiwaliśmy na synergii. Od samego początku stosowaliśmy model federacyjny, w którym szanowaliśmy odrębność firm przejmowanych w tych krajach.



dr Adam Góral

prezes zarządu
Asseco Poland S.A.

– Jednak gdzieś tam musiało się pojawić przekonanie, że nie wystarczy już bycie podwykonawcą.

– Polski, czeski oraz słowacki rynek był opanowany przez duże amerykańskie firmy. Miały nad nami ogromną przewagę referencyjną, świadomościową, kapitałową itd. Jednak w naszym kraju światowe koncerny reprezentują

sprzedawcy. Stratedzy Oracle czy IBM nie urzędują w Polsce i nie ma się od kogo uczyć. Ambicje budowy dużych, światowych firm służą też temu, żebyśmy lepiej rozumieli świat, żebyśmy zaczęli docierać do strategów tych największych graczy. Dziś prowadzę rozmowy z jedną z największych europejskich firm naszego sektora. Chcemy tworzyć wspólne projekty, a dopiero później zastanawiać się nad związkiem kapitałowym. Gdyby do tego doszło, powstałaby druga w Europie firma informatyczna. Już teraz jednak wyciągam dużo korzyści z tych spotkań i rozmów – naprawdę dużo się uczę i mam świadomość, że bez ambicji utworzenia dużej grupy, nie miałbym szansy spotkania się z najważniejszymi ludźmi wspomnianej firmy. Te rozmowy utwierdzają mnie w przekonaniu, że nie możemy siedzieć zamknięci w naszym kraju, że należy budować wielkie organizmy, że trzeba szukać nowych pomysłów, bo pieniądze czekają. Wierzę, że jeżeli rozpocznemy kilkadziesiąt takich projektów, to komuś się uda i zbuduje firmę mającą znaczenie nie tylko na skalę europejską, ale także globalną.

– **Dotarcie do tego przekonania jest efektem wielu lat budowania własnej firmy?**

– Zaczynając tworzenie firmy, mieliśmy bardzo przyziemne cele. Chcieliśmy zarobić, żyć na przyzwoitym poziomie. Gdy się osiągnie ten poziom, to jedni spoczywają na laurach, a inni szukają nowych motywacji. Dla mnie przełomowym momentem był 2001 rok, kiedy zostałem konsulem honorowym Słowacji. Zauważyłem wtedy, że sąsiadujące z nami kraje nie mają wspólnych przedsięwzięć biznesowych. Dlatego między innymi Asseco weszło na słowacki rynek. Udało się i dzięki temu uwierzyliśmy, że to jest właściwa droga. Zyskaliśmy na wiarygodności i łatwiej mogliśmy dokonywać kolejnych zakupów. Mamy mało takich doświadczeń i mało przykładów udanego wejścia na zagraniczne

rynki. Dlatego uważam, że nie powinniśmy narzucać swoich rozwiązań. To przekonanie stoi za federacyjnym modelem naszej grupy. Amerykanie wiedzą, jak powinna wyglądać globalna firma i mogą narzucać stworzony przez siebie model innym. My też dojdziemy do tego poziomu, ale potrzebujemy czasu. Takim zamiarom sprzyja rozchwianie na światowych rynkach. Można kupować, budować i wprowadzać do globalnego obrotu nowe firmy. Trzeba tylko wiedzieć, czego się chce, konsekwentnie postępować i wierzyć, że się uda. Oczywiście trzeba też twardo stąpać po ziemi. Amerykańskie giganty są o kilka klas wyżej. Microsoft czy IBM narzucają sposób myślenia o informatyce na całym świecie. Tak będzie jesz-

cze przez wiele lat. Nie potrafimy tego zmienić, ale możemy zbudować silnego, poważnego partnera dla największych korporacji. W 2010 roku przejęliśmy izraelską firmę informatyczną. Kupiłem ją między innymi dlatego, że została ukształtowana przez Amerykanów. Sprze-

dawcy myślą jak Amerykanie, marketingowcy podobnie, ich model biznesowy jest amerykański, itd.

– **Zakup Formula Systems otworzył drzwi do tej globalnej przestrzeni?**

– Tak. Nie odbieram nikomu prawa do marzeń, że będzie miał genialny produkt i to wystarczy. My tworzymy platformę, która zwiększy prawdopodobieństwo sprzedaży naszych produktów na świecie. Przez Internet można już wiele sprzedać, ale poważniejsze przedsięwzięcia nadal wymagają bezpośredniego kontaktu. Dlatego trzeba tworzyć przedstawicielstwa, trzeba zatrudniać ludzi zaangażowanych, znających realia danego kraju.

– **Obawiam się, że droga budowy globalnej firmy, którą zdąża Asseco, jest niedostępna dla większości małych i średnich firm. Często mają dobre produkty, na pewno mają duże ambicje i na pewno brakuje im kapitału – tak w każdym razie twierdzą.**

*Amerykanie wiedzą, jak
powinna wyglądać globalna
firma i mogą narzucać stworzony
przez siebie model innym. My też
dojdziemy do tego poziomu, ale
potrzebujemy czasu.*

– Moim zdaniem kapitału jest znacznie więcej niż pomysłów. Nasz sukces był możliwy dzięki rynkowi kapitałowemu, ale weszliśmy tam z pomysłem. Przedstawiliśmy, na co potrzebny jest kapitał, i nam uwierzano. Dzisiejsza Polska stwarza warunki zbliżone do tego, co ma przeciętny przedsiębiorca francuski czy amerykański. Nie powinniśmy mieć kompleksów i nie powinniśmy tłumaczyć swoich niepowodzeń gorszym startem, brakiem kapitału itd. Kapitał czeka, ale przekonanie dysponujących pieniędzmi do pomysłu nie jest łatwe. Natomiast czarną dziurą jest innowacyjność. Płacimy ogromną cenę za wycofanie przed laty matematyki z matury. Wprawdzie przedmiot ten powrócił, ale doprowadzenie poziomu wiedzy matematycznej do stanu przyzwoitości zajmie co najmniej kilkanaście lat.

Inżynier zawsze będzie bardziej innowacyjny w gospodarce niż absolwent kierunków humanistycznych. W Izraelu mamy największą liczbę inżynierów na tysiąc mieszkańców. Nic więc dziwnego, że w liczbach bezwzględnych zajmują drugą pozycję na świecie pod względem liczby start-upów. Kraj liczący kilka milionów ludzi ustępuje jedynie Stanom Zjednoczonym. Tak wielka innowacyjność nie jest przypadkiem. Kilkadziesiąt lat odpowiednio kształtowano szkolnictwo i mechanizmy wsparcia i teraz te działania przynoszą efekty. Nie należy liczyć na natychmiastowy skutek. W Polsce mamy dziś wsparcie dla startujących firm, jest jakaś zachęta dla innowacyjności. Tylko jeszcze nie wiemy, jakie będą owoce.

– W jednym z wywiadów mówił pan o romantyzmie, wizjonerstwie.

– Są niezbędne, bez nich nie uda się wejść na globalny rynek. Wejście Asseco do Słowacji było bardzo ryzykowne. Zaangażowaliśmy w transakcje ogromne,

jak dla takiej firmy, pieniądze. Tam natomiast rządził Vladimir Mecziar, który nie zasłynął sympatią do zagranicznych inwestorów. Musiałem zaryzykować i uwierzyć słowackiemu partnerowi. Tak samo musimy jako społeczeństwo otworzyć się na świat. Poznawać innych ludzi, ich zwyczaje, wartości, a bez znajomości obcych języków nie uda się tego dokonać. Wydawało mi się, że znam Izrael. Byłem w błędzie, posługiwałem się stereotypami i dopiero po nawiązaniu bezpośrednich kontaktów zacząłem ich rozumieć. Podobnie było z Niemcami. Dlatego potrzebujemy wspólnych biznesów, wymiany kulturalnej, sportowej i młodzieży.

– **Przedsiębiorcy rzadko myślą takimi kategoriami?**

– Gdybym nie wyszedł poza wąskie rozumienie działalności gospodarczej, nie wchodził na obce rynki, to nie wiem, czy by nam się udało. Chcę poznawać świat, ale robię to, nie czytając książki i podróżując, lecz poprzez działania biznesowe. Celem jest budowa sieci, gdyż tylko ona będzie skutecznym narzędziem dla wymyślanych przez nas produktów. Dlatego

Dzisiejsza Polska stwarza warunki zbliżone do tego, co ma przeciętny przedsiębiorca francuski czy amerykański. Nie powinniśmy mieć kompleksów i nie powinniśmy tłumaczyć swoich niepowodzeń gorszym startem, brakiem kapitału.

polski przedsiębiorca mający ambicje wejścia na międzynarodowe rynki musi kroczyć podobną drogą. Trzeba zdobywać wiedzę i uczyć się od innych. Przejście Prokomu było dla nas niezwykle cenne. To była wówczas jedyna krajowa firma, która radziła sobie z wielkimi przedsięwzięciami. Do dziś mogę korzystać z wiedzy Ryszarda Krauzego i wiem, że szczerze odpowie na moje pytania. Trzeba szanować dorobek innych, wykorzystywać wartości, które zostały wytworzone przez rynek. Nasza strategia musi uwzględniać możliwości wykonawcze. Asseco powstało z firm myślących kategoriami lokalnymi. Teraz razem musimy myśleć globalnie: Polacy, Słowacy, Izraelczycy.

*Polakom brakuje ambicji.
Zadowolamy się małymi
sukcesami. Nie porównujemy się
do lepszych, tylko do gorszych.
Tymczasem trzeba równać
właśnie do najlepszych.
Powinniśmy w młodym
pokoleniu budzić mądrą ambicję.*

– Nie każdy będzie miał tak sprzyjające okoliczności. Co zatem trzeba zrobić, żeby Adam Góral nie był jednym z nielicznych, którym się udało?

– Pokazanie problemu w Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym jest bardzo dobrym pomysłem. Prezentowanie przykładów, analizowanie sukcesów i porażek ma ogromne znaczenie. Trzeba pamiętać, że nie zawsze pieniądze są zyskiem. W dojrzałym świecie nie ma czegoś takiego jak biznes bez ryzyka. Wiedza zdobyta przy takich przedsięwzięciach, ludzie, którzy się wykształcili u Krauzego lub Czarneckiego i poszli na swoje to jest ogromny kapitał. W dojrzałym świecie nie kupi się wartościowych rzeczy tanio. Zapłaciłem dużo za izraelską firmę, ale wiem że się opłaciło. Zyskałem wiedzę, mam wiele otwartych drzwi i ludzi.

Może trzeba pomagać innym, może trzeba też pokazywać tych, którym się nie udało, ale nie po to, żeby

krytykować. Każde doświadczenie jest cenne, a wejście na zagraniczne rynki to wielkie ryzyko. Jak ktoś chce oszukać, to znajdzie sposoby i nawet audyt nie pomoże. Prawdę o firmie poznajemy, kiedy z nią współpracujemy. Oczywiście, można pójść inną drogą. Samemu budować oddziały, dobierać ludzi, ale jest to droga trudniejsza i bardziej ryzykowna.

– Jak przekazać taką wiedzę innym, szczególnie stawiającym pierwsze kroki? To jest zadanie dla państwa, samorządów?

– Chyba nie można się tego uczyć w jakiś systemowy sposób. My Polacy mamy pewien problem. Brakuje nam ambicji i zadowolamy się małymi sukcesami. Nie porównujemy się do lepszych, tylko do gorszych. Tymczasem trzeba równać właśnie do najlepszych i patrzeć jak oni to robią. Powinniśmy w młodym pokoleniu budzić mądrą ambicję. Doskonałym przykładem jest sport, gdzie zawodnikom często brakuje ambicji, żeby sięgać po najwyższe trofea. Kariery Małysza, Włoszczowskiej czy siatkarki są trochę przypadkowe. Nie mamy systemu kształcenia piłkarzy, siatkarzy, lekkoatletów. Spójrzmy na hiszpańską piłkę. Raz jest na pierwszym, raz na piątym miejscu w świecie, ale cały czas jest w czołówce. Liczba młodych ludzi pragnących robić wielką karierę, uczących się gry na najwyższym poziomie jest tam ogromna i wielu chce grać w Barcelonie lub Realu. Ta presja powoduje, że ktoś, kto osiadzie na laurach jest szybko zastępowany przez innych – głodnych sukcesu. W Polsce nie ma takiego nacisku ani w sporcie, ani w biznesie. Być może dlatego mamy ciągle mało firm z większymi ambicjami. Trzeba to zmienić.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Dr Adam Góral – prezes zarządu i współwłaściciel Asseco Poland S.A., firmy będącej w pierwszej dziesiątce producentów oprogramowania w Europie. Sprawuje również funkcję przewodniczącego rady nadzorczej spółek: Asseco Central Europe, Asseco South Eastern Europe, Asseco South Western Europe, Asseco Northern Europe. Był współzałożycielem Asseco Poland (d. COMP Rzeszów) (1991 r.), a także Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie, Podkarpackiego Klubu Biznesu (gdzie pełni obecnie funkcję prezesa zarządu) oraz Konsulem Honorowym Republiki Słowackiej. Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie (kierunek cybernetyka ekonomiczna i informatyka) oraz doktorem nauk ekonomicznych.



Marcin Iwiński

współzałożyciel grupy
CD Projekt, twórcy gry
„Wiedźmin”, członek zarządu
CD Projekt RED S.A.
(wcześniej Optimus S.A.)



Adam Kiciński

prezes zarządu CD Projekt
RED S.A. (wcześniej
Optimus S.A.).

UCIEC OD ANONIMOWOŚCI

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

Leszek Szmidtke: Spoglądając z boku na poczynania CD Projekt, można odnieść wrażenie, że właściciele doszli do wniosku, że lepiej być twórcą całego łańcucha niż tylko ogniwem.

Marcin Iwiński: To tylko wrażenie, bo tak naprawdę już kilka lat temu zdecydowaliśmy, że najlepsze dla nas miejsce to dwa końce łańcucha – z jednej strony przy kliencie ostatecznym – graczu, a z drugiej tworzenie własnego kontentu. Kontent tworzymy w CD Projekt RED – studiu, które stworzyło „Wiedźmina” i „Wiedźmina 2”, a bezpośrednią relację z klientem mamy w GOG.com – platformie cyfrowej dystrybucji, która ma w ofercie ponad 300 gier największych światowych wydawców, a gry sprzedaje na całym świecie.

Zresztą w przypadku CD Projekt RED naszym celem też od początku był rynek globalny – część pierwszą „Wiedźmina” kupiło już ponad 1,8 miliona graczy, a „Wiedźmina 2”, który miał premierę niecałe 5 miesięcy temu, prawie milion. Z tych prawie 3 milionów sprzedanych egzemplarzy sprzedaż w Polsce to kilkanaście procent.

Adam Kiciński: Nie możemy też zapomnieć o CD Projekcie, czyli spółce, od której wszystko się zaczęło. Stąd, jak przypuszczam, pytanie dotyczące tworzenia całego łańcucha. CD Projekt to nasza najstarsza spółka, którą Marcin wraz z moim bratem Michałem założyli w 1994 r. i od tego rozpoczęli swoją biznesową przygodę z grami. CD Projekt to wiodący dystrybutor gier na rynku polskim, a od dwóch lat także filmów DVD i Blu-ray. Spółka działa bardzo prężnie do dzisiaj i w przypadku zarówno „Wiedźmina” jak i „Wiedźmina 2” zajmowała się ich dystrybucją na naszym rynku. Swoją drogą z dużym sukcesem, bo obydwie części ustanowiły rekordy sprzedaży. Pomimo tego, że obydwie „Wiedźminy” były bardzo ważnymi wydarzeniami dla CD Projekt, zarówno od strony przychodowo-zyskowej, jak i wizerunkowej, to jednak były to dwie z setek premier, które CD Projekt przez ostatnie lata wydawał. Działalność wydawnicza potrzebuje przez cały czas „paliwa” w formie nowych produktów, aby zarobić na swoje stałe koszty i miesiąc w miesiąc generować zysk. Dlatego trudno mówić o tworzeniu łańcucha, w którym CD Projekt wydawałby głównie produkty spółek z grupy.

L.S.: Wychodząc ze swoimi produktami poza granice macie bogate doświadczenie ze sprzedażą na polskim rynku. Można je przenieść za granicę i tam budować taki łańcuch?

M.I.: Rynek bardzo się zmienił i przez cały czas się zmienia. Jeszcze 10 lat temu cyfrowa dystrybucja była „pieśnią przyszłości”, rządził fizyczny „retail” i wejście na rynki zagraniczne było równoznaczne z budowaniem sieci biur i stawianiem całej struktury logistycznej. Dzisiaj dystrybucja cyfrowa zaczyna powoli zajmować miejsce dystrybucji „pudełkowej”. Znacząco zmienia to też podejście do budowania łańcucha. Jak już wcześniej wspomniałem, nigdy nie mieliśmy planów budowania pełnego łańcucha

na całym świecie czy choćby na najważniejszych rynkach. Na zachodnie rynki, i to od razu do klienta ostatecznego, dotarliśmy dzięki rozwojowi technologii i zmianie nawyków zakupowych – za pomocą naszej platformy cyfrowej dystrybucji. GOG.com sprzedał kilkadziesiąt tysięcy sztuk „Wiedźmina 2” klientom na całym świecie, a warto dodać, iż do premiery „Wiedźmina 2” specjalizował się w sprzedaży gier starszych. To bardzo dobry wynik i dobrze wróży na przyszłość, a jednocześnie pokazuje, że firma z Polski może skutecznie dystrybuować gry na całym świecie, nie otwierając biur w żadnym z krajów.

L.S.: Przy odbiorcy są największe zyski w tym całym łańcuchu?

M.I.: Prowadząc działalność dystrybucyjną w Polsce, byliśmy niejako w środku. Z jednej strony był dostawca tworzący produkt, a z drugiej sieci handlowe. Nie jest to do końca komfortowe miejsce, bo w przypadku większych zmian na rynku (np. kryzys 2007/2008), to właśnie dystrybutor ponosi największe straty, niejako ściskany przez obydwie strony, z którymi współpracuje, z jednej dostawców kontentu, a z drugiej odbiorców. Marża dystrybutora jest mniejsza, ale też wiąże się z mniejszym ryzykiem – wyłączając ostre zawirowania na rynku, tj. czas kryzysu.

W przypadku tworzenia własnego kontentu („Wiedźmin”), oczywiście przy założeniu, że jest to kontent na najwyższym światowym poziomie, to dystrybutorzy i wydawcą ustawiają się w kolejce, chcąc dystrybuować topowy produkt. Nie chcę, żeby to brzmiało jako ultra prosty biznes, bo to my wypromowaliśmy markę „Witcher” na świecie i to nasz zespół w ciągu pięciu lat ciężkiej pracy stworzył wspaniałą grę, ale zauważyliśmy, że dobry kontent jest biznesem bardziej kryzysoodpornym. Jednostkowo wiąże się też ze znacznie większym ryzykiem, bo co, jeśli produkt nie wypali i nie spodoba się klientom. Oczywiście, ryzyko znacząco spada przy kolejnych częściach już wypromowanej marki – promocja „Wiedźmina 2” była znacznie prostsza niż budowanie od zera pierwszej części – mówię tu o rynkach zachodnich i Ameryce Północnej. Jednakże w przypadku sukcesu można liczyć na duży zwrot z inwestycji.

W przypadku GOG.com model biznesowy jest bardziej podobny do działalności dystrybucyjnej, z tą różnicą, że GOG.com sprzedaje gry bezpośrednio do klienta ostatecznego i dostarcza je w formie elektronicznej „po kabelku”. Nie ma tu mowy o zatorach płatniczych albo niesprzedanych pudełkach zalegających w magazynie. To wielka zaleta tego biznesu, pozwalająca na dość dużą skalowalność, ale co najważniejsze GOG.com działa na rynku globalnym – nie mając żadnych ograniczeń terytorialnych – tam, gdzie jest dostęp do internetu. W modelu klasycznej dystrybucji musielibyśmy otworzyć sieć fizycznych biur, co byłoby przedsięwzięciem bardzo kosztownym i mało mobilnym. Jeśli zaś chodzi o marżowość, to ze względu na nowoczesny model biznesowy i niższą bazę kosztową jest to działalność wyżej marżowa niż klasyczna dystrybucja.

L.S.: Chyba jednak na jednym ogniu nie można poprzestać.

A.K.: Nie, chociaż niewątpliwie korzyści daje usadowienie się na jednym lub drugim końcu.

M.I.: To właśnie nam się udało – CD Projekt RED to kontent najwyższej światowej jakości, GOG.com realizuje bezpośrednią sprzedaż w skali globalnej, a CD Projekt poszerza portfolio dystrybuowanych produktów, jednocześnie wykorzystując swoją mocną pozycję rynkową budowaną przez ostatnie ponad 16 lat. Warto dodać, że każda ze spółek ma pełną autonomię w ramach swojej domeny działania, ale oczywiście współpraca w ramach grupy ma biznesowy sens. Można powiedzieć, że zaczynają tworzyć wspólny łańcuch (dobrym przykładem jest tu premiera „Wiedźmina 2”, w którą zaangażowana była każda ze spółek).

L.S.: Gdzie jest największa wartość dodana?

A.K.: W miejscu tworzenia produktu, czyli w naszym przypadku w CD Projekt RED. W pewnym sensie z niczego powstaje wartość, produkt przynoszący duże dochody.

L.S.: „Wiedźmin 2” jest obecnie sztandarowym produktem firmy. Oczywiście trzeba go sprzedać w kraju i za granicą. Czy tworząc taką grę wprowadzacie jakieś modyfikacje ułatwiające jej przyjęcie na różnych lokalnych rynkach?

A.K.: Koncentrujemy się na Europie i Ameryce Północnej, więc nie ma potrzeby uwzględniania różnic kulturowych.

M.I.: Jesteśmy graczami od lat i znamy się dobrze na tym biznesie, a co za tym idzie na samych grach. Działalność dystrybucyjna, wizyty na targach, rozmowy z twórcami gier pomogły nam dobrze zrozumieć, jak ten rynek funkcjonuje. Z drugiej strony regularnie czytamy fora zarówno nasze, jak i większości głównych serwisów growych z całego świata. Takie dwojaki spojrzenie, oczami gracza (klienta) i dystrybutora,

pomogło nam stworzyć naprawdę dobre gry, jakimi są obydwie części Wiedźmina i to w znaczeniu globalnym. Wielokrotnie widzieliśmy gry tworzone przez osoby nie mające pojęcia o realiach ekono-

micznych ani o potrzebach klienta. W efekcie zawsze kończyło się to bardzo słabą sprzedażą – nawet jeśli gra była dobrze oceniana przez media branżowe. Z drugiej strony na rynku jest zalew gier średnich, które nie mają szansy się przebić. Po trzecie zarówno platform do grania (iPhone, iPad, tablety z systemem Android, gry w przeglądarkach itd.), jak i gier jest coraz więcej, a gracze dysponują taką samą ilością czasu, jaką dysponowali. Szansę mają zatem tylko najlepsze produkty. Top 10 najlepszych gier zbiera większą część sprzedaży, pozostałym tytułom nie zostawiając dużo miejsca.

Przystępując do pracy nad „Wiedźminem” od początku wiedzieliśmy, że chcemy zrobić grę najwyższej światowej klasy. Mieliśmy konkretne wzorce, wyznaczone przez najlepsza światowe studia – gry Bioware czy Blizzard. Wiedzieliśmy też, jak działają kontrakty licencyjne i jak sprzedają się poszczególne gry

*Mimo, że biznesowo byliśmy
dobrze przygotowani,
wprowadzenie na rynek
pierwszej naszej gry było dużą
i trudną lekcją.*

na istotnych światowych rynkach. Tej wiedzy większość twórców gier nie posiada. Mimo, że biznesowo byliśmy dobrze przygotowani, wprowadzenie na rynek naszej pierwszej gry było dużą i trudną lekcją.

A.K.: Widzieliśmy dziesiątki komercyjnych sukcesów i setki porażek. Dlatego wiedzieliśmy, jaką pójść drogą, żeby odnieść sukces.

M.I.: Pierwsze lekcje, dlaczego gra A się sprzedaje, a gra B nie, dostaliśmy w naszej polskiej działalności dystrybucyjnej. Można powiedzieć, że te kilkanaście do kilkudziesięciu premier rocznie wydawanych przez CD Projekt było dla nas zbiorem najlepszych możliwych „case studies”. Planując promocję „Wiedźmina”, wiedzieliśmy już dość dobrze, co trzeba zrobić, aby wypromować grę i z sukcesem ją sprzedać. W ciągu pięciu lat pracy nad „Wiedźminem” byliśmy na każdym targach i aktywnie promowaliśmy grę, pokazując mediom z całego świata kolejne wersje. To może brzmieć bardzo banalnie, ale każda prezentacja koncentrowała się na konkretnym

aspekcie lub aspektach gry, które niosły za sobą konkretny przekaz. Np. „Wiedźmin to najbardziej nieliniowa gra RPG na rynku” – oczywiście same słowa nie wystarczyły, potrzebna była grywalna wersja, koncentrująca się na danym aspekcie, aby przekaz był wiarygodny. Proszę nie zapominać, że na każdym targach byliśmy jedną z wielu gier i musieliśmy wybić się z przekazem spośród setek innych, w tym największych produkcji o gigantycznych budżetach marketingowych. Dobry PR – bo te działania miały właśnie to na celu – miał kolosalne znaczenie, gdyż w tym świecie marka jest ogromną wartością. Prezentując „Wiedźmina” na kolejnych targach, nie byliśmy już anonimową firmą, a „Wiedźmin” już po pierwszych prezentacjach był wymieniany jako jedna z kilku najbardziej oczekiwanych gier RPG.

L.S.: Sprzedaż pierwszej gry „Wiedźmin” była sukcesem, ale nie wszystko poszło gładko. Jakie wyciągnęliście wnioski?

A.K.: Przede wszystkim, że najlepiej taką produkcję finansować samodzielnie. Im mniejsze jest finansowe

zaangażowanie wydawców, tym większe nasze przychody. „Wiedźmin 2” w klasycznej dystrybucji pudełkowej przynosi nam na jednej sztuce dwa razy większe opłaty licencyjne niż pierwsza część. Natomiast w przypadku cyfrowej dystrybucji przy „W1” prawa do niej sprzedaliśmy razem z prawami „pudełkowymi” i niestety nasz wydawca nic z tym nie zrobił. Przy drugiej części prawa do cyfrowej dystrybucji zdecydowaliśmy się zachować i z perspektywy czasu widać, że była to najlepsza możliwa decyzja biznesowa.

M.I.: Jak już wcześniej wspominałem, rynek cyfrowej dystrybucji rośnie bardzo dynamicznie. Za pomocą kilku największych platform cyfrowej dystrybucji, w tym naszego GOG.com, sprzedaliśmy ponad 20% całego do tej pory sprzedanego nakładu „Wiedźmina 2”. Warto dodać, że w przypadku wersji sprzedawanej „po kabelku” 70% ceny detalicznej trafia bezpośrednio do naszej kieszeni. Dodatkowo, te 70% nie jest obciążane żadnymi dodatkowymi kosz-

tami, a w przypadku dystrybucji pudełkowej od przychodu musimy odjąć marże detalisty, dystrybutora, koszt produkcji pudełek, logistykę etc.

Nic więc dziwnego, że cyfrowa dystrybucja bardzo zmienia rynek. Na razie widać to na rynku PC, ale to prawie pewne, że następne generacje konsol też pójdą tą drogą.

L.S.: Na konsole wkraczacie bardzo nieśmiało.

A.K.: Pierwszą część „Wiedźmina” sprzedawaliśmy wyłącznie na PC i był to świadomy wybór. Między innymi dlatego, że była mniejsza konkurencja. Największe firmy koncentrują się na konsolach, co jednocześnie oznacza wielkie budżety marketingowe i znacznie utrudnia przebicie się produktu – szczególnie z nową marką, jaką na rynkach zachodnich był „Wiedźmin”. Natomiast gracze korzystający z PC-tów są wprawdzie niszą, ale niszą opiniotwórczą i wcale nie taką małą.

M.I.: Mogliśmy być małą rybką w oceanie lub całkiem pokaźną rybą w stawie. Wybraliśmy to drugie. Wydając jednocześnie grę na PC i konsole, zapewne

Dobry PR miał kolosalne znaczenie, gdyż w tym świecie marka jest ogromną wartością.

moglibyśmy zarobić więcej, ale jednocześnie wiązałyby się to ze znacznie większym ryzykiem i nakładami finansowymi na produkcję i promocję, a takich środków wtedy nie mieliśmy. Zaczynając od PC – jako „PC exclusive” – mieliśmy znacznie lepszy PR i udało nam się w sposób stosunkowo niskokosztowy skutecznie zbudować markę. Teraz – przy premierze „Wiedźmina 2” na Xbox’a 360 – mamy znacznie lepszą pozycję wyjściową. Premiera wersji konsolowej „Wiedźmina 2” – konkretnie na konsolę Microsoftu – będzie miała miejsce już w pierwszym kwartale 2012 roku. Bardzo dobra opinia o wersji PC powoduje, że wielu graczy konsolowych nie może doczekać się premiery „W2” na konsolę.

A.K.: Za jakiś czas, kiedy będziemy na rynek wypuszczać kolejne gry, naszym celem będzie wydawanie gier na kilku platformach jednocześnie, ale najważniejsza jest koncentracja na jakości i dobrze zaplanowane działania krok po kroku. Pomimo tego, że „Wiedźmin 2” na XBoxa 360 wyjdzie pół roku po premierze wersji PC, to jestem przekonany, że będzie bardzo dużym wydarzeniem dla graczy konsolowych na całym świecie.

M.I.: Gracze z poszczególnych platform różnią się i dając im swój produkt, należy o tym pamiętać. Byliśmy na targach w Kolonii, gdzie prezentowaliśmy drugą część „Wiedźmina” na XBoxa 360 i moim zdaniem w tej chwili pod względem jakości wykonania nie ma ona sobie równych wśród gier RPG. Najważniejsze światowe serwisy grove w publikacjach opisujących swoje wrażenia po prezentacji jasno stwierdziły, że „Wiedźmin 2” to najlepiej wyglądający RPG na konsolę Microsoftu.

L.S.: Tylko Europa i Ameryka Północna, czy może też Azja?

M.I.: Azja to zupełnie inny rynek. Jeśli chodzi o gry nie MMO (*massive multiplayer on-line*) to rynkiem azjatyckim, gdzie sprzedają się gry „tradycyjne”, jest praktycznie tylko Japonia. Chiny i Korea to w większości gry sieciowe, a sprzedaż sklepowa praktycznie nie istnieje. Wracając do Japonii, mamy konkretne plany i prowadzimy rozmowy – w Japonii ukazała się już wersja PC „Wiedźmina 2”, oczywiście w wersji japońskiej. Natomiast wracając do premiery konsolowej – Japonia to rynek zdominowany przez platformy

firm Nintendo i Sony, tak więc jak tylko powstanie „Wiedźmina 2” na PS3, to jak najbardziej planujemy dużą premierę w Kraju Kwitnącej Wiśni.

L.S.: Wróćmy zatem na bardziej dostępne rynki. Co w promocji nowej gry decyduje o sukcesie lub porażce?

A.K.: Wchodząc na rynek z nowym produktem, musimy zainteresować nim graczy, a do graczy docieramy za pomocą mediów. Jeśli to się uda i potencjalny klient usłyszy o naszym produkcie, a informacja go zacieka, to w efekcie – na samym końcu tego długiego i żmudnego procesu powinien pójść do sklepu i kupić naszą grę (lub w przypadku PC ściągnąć ją w wersji cyfrowej – najlepiej z GOG.com). Żeby to osiągnąć, należy budować zainteresowanie, intrygować, wypuszczać newsy, filmy, screeny. To proces podobny do budowania zainteresowania nowym filmem czy książką. Jeśli w dniu premiery gry, filmu lub książki ustawia się kolejka przed sklepem, to mamy murowany hit. Z drugiej strony, jeśli w pierwszym tygodniu premiery gra się nie sprzedaje, to mamy spory problem. W przypadku „Wiedźmina 2” w wersji PC, w ciągu pierwszego tygodnia od premiery, gracze na całym świecie kupili ponad 400 000 sztuk gry – to świetny wynik. Jak już wcześniej wspominaliśmy, po pięciu miesiącach sprzedaży jesteśmy bardzo blisko miliona sztuk.

M.I.: (przeszukuje swojego iPada) Zajrzałem do największego na świecie serwisu o grach, amerykańskiego GameSpot.com. Otrzymaliśmy tam za „Wiedźmina” 9 punktów na 10 możliwych i cały czas jesteśmy w czołówce gier na PC.

A.K.: Bardzo się cieszymy, że po pięciu miesiącach od premiery cały czas jesteśmy w czołówce, mimo że nie dysponowaliśmy dużym budżetem promocyjnym. Dla największych światowych firm tworzących gry budżet promocyjny rzędu 20–30 milionów dolarów nie jest niczym szczególnym. Nasze budżety są znacznie mniejsze, ale nadrabiamy kreatywnością.

L.S.: A jaki był budżet promocyjny drugiej części „Wiedźmina”?

A.K.: Promocja ciągle trwa, ale na wszystkich rynkach wydatki promocyjne nie przekroczyły pięciu milionów dolarów.

M.I.: Tyle, że w przypadku gier nawet największy budżet nie zastąpi dobrego produktu. Są specjalne portale, gdzie umieszczają się recenzje użytkowników, tworzy się tzw. recenzje ważone na podstawie setek opinii graczy. Główny światowy serwis agregujący recenzje to metacritic.com – są tam gry, filmy i seriale. Polecam sprawdzenie opinii zarówno o pierwszej, jak i o drugiej części „Wiedźmina” (angielska nazwa „The Witcher”). Potencjalni klienci w Stanach Zjednoczonych czy krajach Europy Zachodniej patrzą, jaką punktację mają gry i bardzo często od tego uzależniają decyzję o kupnie.

A.K.: *Także w innych branżach chcąc coś kupić, czytamy opinie, recenzje, po prostu chcemy kupować świadomie – dla wielu klientów to nadal nowość, ale w grach tak było niemal od samego początku.*

L.S.: *W jednym z wywiadów sprzed kilku miesięcy znalazłem taką deklarację: „celujemy w pozycję numer dwa na rynku cyfrowej dystrybucji”. Marzenie czy jest to w zasięgu ręki?*

M.I.: Już jesteśmy na drugiej pozycji. Steam jest w tej chwili poza naszym zasięgiem, ale jeszcze trochę czasu i ... Nasz GOG.com pod względem popularności jest na mocnym drugim miejscu i coraz bardziej pozostawia w tyle konkurencję. Odnotowujemy stały duży wzrost odwiedzin i co chyba najważniejsze, pozostali pretendenci do drugiej pozycji nie mają pomysłu na konkurowanie ze Steamem, a my mamy.

L.S.: *Dziękuję za rozmowę.*

O ROZMÓWCACH

Marcin Iwiński – od momentu otrzymania pierwszego komputera – ZX Spectrum – pasjonat gier komputerowych, a od czasów liceum aktywny przedsiębiorca. Wraz z Michałem Kicińskim współzałożyciel grupy CD Projekt, w skład której wchodzi: CD Projekt RED (studio tworzące światowej klasy gry RPG: „Wiedźmin”, „Wiedźmin 2”), GOG.com (globalna platforma cyfrowej dystrybucji gier) oraz CD Projekt (dystrybutor i wydawca gier oraz filmów DVD w Polsce). Zwycięzca polskiej edycji konkursu Ernst & Young Przedsiębiorca Roku 2008, laureat nagrody Człowiek Roku 2010 Polskiego Internetu magazynu Internet Standard, Człowiek Roku 2011 magazynu Brief.

Adam Kiciński – ukończył studia na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego bez uzyskania dyplomu. Z CD Projekt związany jest od 1994 roku, czyli od początku jego istnienia, biorąc aktywny udział w tworzeniu i rozwijaniu dystrybucji gier w Polsce. W latach 1995–1999 tworzył i kierował siecią sklepów firmowych CD Projekt, a od 1999 do 2004 roku zajmował w tej spółce stanowisko dyrektora handlowego. Od 2004 do 2011 roku kierował CD Projekt RED – firmą, która stworzyła „Wiedźmina”. Od 2010 roku pełni funkcję prezesa zarządu CD Projekt RED S.A. (wcześniej Optimus S.A.).

GLOBALNE „SZYCIE NA MIARĘ”

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

Leszek Szmidtke: Na pytanie, jak wejść na nowe rynki z produktami AGD, zapewne usłyszę odpowiedź, że kluczem jest dobra jakość i niska cena. Jednak kiedy niemal każdy europejski kraj ma swoich producentów, a do tego podobne produkty oferują ponadnarodowe koncerny, trzeba czegoś więcej. Czego?

Tomasz Modzelewski: Dużej wiedzy o rynkach, na które wchodzimy, i jeszcze większej wytrwałości. Poszczególne rynki różnią się i ogromne znaczenie ma coś, co nazywam świadomością kulturową. Trzeba wiedzieć, jak się zachować na pierwszym spotkaniu, trzeba się też orientować, co jest ważne dla danej społeczności i jak reagują tam na wiadomości, które chcemy przekazać. Podobnie zachowują się największe światowe koncerny. Muszą najpierw poznać swoich przyszłych klientów. Firmy, które przestrzegają tych zasad, mają już na starcie dużą przewagę. W Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, we Francji czy w Niemczech mieszka sporo osób pochodzących z dzisiejszej Europy Wschodniej lub krajów azjatyckich. Zatrudniają się ich, żeby się przygotować do wejścia na dany rynek. My też szukamy takich ludzi w krajach, w których zamierzamy sprzedawać nasze wyroby.



**Tomasz
Modzelewski**

prezes zarządu Zelmer
Market Sp. z o.o.



„Globalne szycie na miarę”

Jarosław Bujny

– Czy wchodząc na rynki Europy Zachodniej, podobnie trzeba się przygotować?

– Kraje Europy Zachodniej są trochę łatwiejsze, jeśli chodzi o zrozumienia preferencji klientów. Natomiast koszty wejścia na tamtejsze rynki są wyższe, szczególnie kiedy takie przedsięwzięcie się nie powiedzie. Europa Wschodnia i Zachodnia są mocno zróżnicowane pod względem wymagań klienta, szeroko rozumianej ochrony konsumenta, są też różnice trudniejsze do zdefiniowania, które należy brać pod uwagę, jak choćby przyzwyczajenia klientów. Dlatego wprowadzenie nowych marek do Francji, Niemiec czy Włoch jest bardzo trudne i kosztowne. Z mojego doświadczenia wynika, że w Europie Zachodniej są niższe marże, wyższe oczekiwania dotyczące jakości, no i silne przyzwyczajenie do swoich marek, które zazwyczaj oznaczają miejscową konkurencję. Tam, gdzie marka nie jest tak istotna, można wygrywać jakością oraz ceną.

– Takie same zasady obowiązują na Bałkanach?

– Na Bałkanach pojawiliśmy się kilka lat temu. Utworzyliśmy przedstawicielstwo, później spółkę, była nawet telewizyjna kampania reklamowa. Niestety, kryzys, który dotknął tamtejsze kraje, skomplikował nasze plany. Dziś poważną barierą na Bałkanach jest słaba płynność finansowa w handlu. Wprawdzie nasze logo nie jest tam znane, ale firma mająca 400 różnych produktów dobrej jakości – niektóre nawet z czteroletnią gwarancją – do tego przystępne ceny i możliwość sfinansowania promocyjnych kampanii telewizyjnych, jest dla dużych sieci handlowych interesującym partnerem. Wyróżnia nas polska produkcja. Ponad 70 proc. naszych wyrobów wytwarzamy w Polsce i ta europejska jakość ma duże znaczenie w różnych krajach naszego kontynentu.

– Czy aż tak ważne jest miejsce, gdzie sprzęt AGD został wyprodukowany?

– Tak. Polska, czy szerzej europejska jakość, poparta odpowiednimi certyfikatami, ma duże znaczenie w tej branży. Klienci mają różne preferencje. Jeden kupuje ze względu na miejsce wyprodukowania, inny, bo ufa marce, jeszcze inny czyta etykiety, kolejnemu podoba się wzornictwo i kolorystyka. Znaczenie ma np. długość kabla, a nawet odgłos pracy silnika w urządzeniu. Oczywiście są też tacy, którzy kupują z powodu niskiej ceny. W tej branży czymś trzeba się korzystnie wyróżniać.

– Czy w przypadku sprzętu AGD wzornictwo wpływa na wielkość sprzedaży?

– Zmieniamy i poprawiamy design. Staramy się uwzględniać najnowsze trendy. Jednak takie zmiany wiążą się z dostosowaniem form wtryskowych itd. Nie jest to ani łatwe, ani tanie. Nie można też z desi-

gnem przesadzić, gdyż produkujemy urządzenia dla masowego odbiorcy, a nie dla hobbystów.

– Z kim rozmawiacie, wchodząc na nowy rynek? Z sieciami handlowymi czy może macie inne pomysły na sprzedaż?

– Sprzedajemy nasze wyroby w 35 krajach. Musimy uwzględnić specyfikę niemal każdego rynku. Jeżeli dominują sieci handlowe, to rozmawiamy właśnie z nimi. W krajach Bliskiego Wschodu nie ma sieci, więc należy rozmawiać z dystrybutorami. Inną stroną tego medalu jest możliwość wejścia do sieci. Na przykład warunki stawiane przez Wal-Marta skutecznie zniechęcają. Dlatego nie sprzedajemy w tej sieci i nie jesteśmy obecni w USA. W Rosji i na Ukrainie działamy właśnie w sieciach handlowych. Podobnie w Niemczech, chociaż tam sprzedaży nie prowadzimy pod naszą marką.

– Z jakiej pozycji może rozmawiać firma z nieznaną poza granicami Polski marką?

– Mając w Polsce 20 proc. udziału w rynku, dysponujemy solidnymi argumentami, siadając do rozmów.

Wyróżnia nas polska produkcja.

Ponad 70 proc. naszych wyrobów wytwarzamy w kraju i ta europejska jakość ma duże znaczenie w różnych krajach naszego kontynentu.

Do tego dochodzi analiza rynku, w tym zrozumienie jego specyfiki, o czym już wspomniałem, oferta handlowa i działania marketingowe.

– **Czy w trakcie takich negocjacji prezentujecie plany ekspansji na rynki innych krajów?**

– Przedstawiciele dużej sieci handlowej w Rosji nie obchodzi, że firma ma globalne ambicje. Oni są zainteresowani jej ofertą i tym, że chce wejść na ich rynek oraz zostać tam przez następne 10 czy nawet 20 lat, chcą być pewni, że zrobi wszystko, aby mocno się tam usadowić, zainwestuje w promocję, a szczególnie w telewizyjne reklamy.

Wiarygodność wzmacnia utworzenie przedstawicielstwa w danym kraju.

– **Jak przeprowadzić przekonującą promocję, tak aby można było na sprzedaży produktów Zelmera zarobić?**

– Trzeba znaleźć równowagę między globalnym przesłaniem a lokalną specyfiką. Informacje o poszczególnych rynkach zbieramy m.in. po to, żeby dopasować kolorystykę opakowań. Dla takiej firmy jak Zelmer najbardziej korzystna jest uniwersalność. Każde odstępstwo od przyjętych rozwiązań podnosi koszty. Prezentowana niedawno w Polsce telewizyjna reklama wytrzymałości naszego sprzętu jest również obecna w innych krajach, na przykład na Ukrainie. Jednak za każdym razem obok podobnych zdjęć jest inna treść, nasz przekaz jest dostosowany do lokalnych potrzeb.

– **Czy wchodząc na zagraniczne rynki jesteście zdani na siebie?**

– Zdarzało nam się korzystać z pomocy ambasady. Na Ukrainie pomoc pracowników zajmujących się

doradztwem była bardzo efektywna. Ogólna refleksja nie jest jednak zbyt budująca: nasza dyplomacja powinna się jeszcze wiele nauczyć.

– **Zelmerowi kryzys pomógł czy utrudnił działalność?**

– Na Ukrainie i w Rosji kryzys bardzo nam pomógł. Wprawdzie mocno ryzykowaliśmy, wchodząc wówczas na te rynki, ale z drugiej strony znacznie spadły w tym czasie ceny reklam telewizyjnych. Dodatkowo nasza reklama, prezentująca wielokrotne próby wytrzymałości w naszym laboratorium, zna-

komicie wstrzeliła się w nastroje niepewności i poszukiwania przez klientów sprzętu, który będzie sprawny przez długie lata. Korzyści z tego czerpiemy do dzisiaj. Uważam, że takie zawirowania są szansą dla polskich firm, gdyż dochodzi wtedy do przetasowań na wcześniej ustabilizowanych rynkach i robi się miejsce dla nowych podmiotów. W czasach kryzysu pojawiają się także okazje kupna innych firm za mniejszą cenę. Można też przejmować produkcję od zachod-

Wiele firm poprzestaje na zbudowaniu pozycji w kraju. Są jednak i takie, które dochodzą do wniosku, że ryzyko trzeba zdywersyfikować i szukają szans poza granicami. Póki co, Polskę omijają największe zawirowania gospodarcze, jednak kiedyś pojawią się problemy i wtedy działalność na kilku rynkach może uratować firmę.

nich przedsiębiorstw.

– **Czy polskie firmy są już wystarczająco mocne, żeby wchodzić na rynki innych krajów, żeby korzystać z takich okazji?**

– Jestem członkiem kilku rad nadzorczych i widzę, że coraz więcej firm chce wyjść w świat. Inwestycje są coraz odważniejsze. Może skala zakupów nie jest jeszcze zbyt duża i nie mówi się o takich przypadkach zbyt głośno, ale nie zostajemy w tyle w porównaniu z krajami Europy Zachodniej. Wprawdzie wiele firm poprzestaje na zbudowaniu pozycji w kraju. Są jednak

i takie, które dochodzą do wniosku, że ryzyko trzeba zdywersyfikować i szukają szans poza granicami. Póki co, Polskę omijają największe zawirowania gospodarcze, jednak kiedyś pojawią się problemy i wtedy działalność na kilku rynkach może uratować firmę. Takie przekonanie nie jest jeszcze powszechne. Młode pokolenie rozumie znaczenie takiej dywersyfikacji. Starsi menedżerowie zazwyczaj poprzestają na krajowym rynku.

– **Na ogół winą za nieliczną obecność polskich firm na zagranicznych rynkach obarcza się brak kapitału na taką ekspansję.**

– Moim zdaniem to bariera mentalna ma większe znaczenie. Menedżer, który wyszedł z firmy niemieckiej, francuskiej lub amerykańskiej i ma doświadczenie kilkudziesięciu wejść na obce rynki, zachowuje

się inaczej niż ktoś, kto nigdy tego nie robił. Inny język, inne umowy, inne zachowania odstrasza. W Polsce przeważa ta druga grupa. Mamy mało ludzi gotowych do pracy na najwyższych stanowiskach w firmach o zasięgu międzynarodowym. Kupujemy na przykład przedsiębiorstwo w Wielkiej Brytanii, zatrzymujemy ludzi, ale ktoś to musi prowadzić według naszych zasad. I wtedy pojawia się kłopot – nie ma takich osób. Ten problem dotyczy głównie średnich firm i tu jest miejsce na pomoc państwa, na przecieranie szlaków, wsparcie prawne, dostarczanie informacji o poszczególnych krajach. Jestem pewien, że gdyby działały takie mechanizmy, byłibyśmy świadkami dużo większego rozmachu w przejmowaniu zagranicznych firm przez polskie przedsiębiorstwa.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Tomasz Modzelewski – prezes zarządu Zelmer Market Sp. z o.o., wcześniej członek zarządu i dyrektor marketingu Zelmer S.A. oraz prezes zarządu Zelmer Trading Sp. z o.o. Menedżer z ponad piętnastoletnim doświadczeniem. Autor sukcesu komercyjnego firmy Zelmer, specjalizujący się w strategii pozycjonowania oraz wprowadzania produktów na rynki międzynarodowe. Organizował biznesy w krajach Europy Centralnej i Wschodniej w różnych sektorach – dóbr szybko zbywalnych (FMCG), farmaceutycznym (Pharma), małych sprzętów domowych (SDA), handlu detalicznego (Retail), handlu pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B). Odpowiedzialny za marketing, tworzenie globalnych marek, sprzedaż, eksport, start-up'y, fuzje i przejęcia oraz projekty restrukturyzacyjne do wysokości 200 mln dolarów.

UMIĘDZYNARODOWIENIE BYWA KONIECZNOŚCIĄ

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



Zygmunt Łada

*prezes zarządu
Telesto Sp. z o.o., głównego
akcjonariusza Telesto S.A.*

Leszek Szmidtke: Mgła to wynalazek, który rewolucjonizuje gaszenie pożarów, ale to za mało, żeby odnieść komercyjny sukces w Polsce. W innych krajach poszło łatwiej?

Zygmunt Łada: Opatentowaliśmy niemal na całym świecie specjalną głowicę do wytwarzania mgły. Pierwotnie przewidywaliśmy jej zastosowanie do gaszenia pożarów prawie wszystkich klas z minimalnym zużyciem wody. Niestety, w Polsce ten pomysł niesłychanie trudno zastosować w praktyce. Nasza głowica spełnia wymagania stawiane urządzeniom gaszącym, ale nie ma norm dopuszczających takie urządzenie do użytku. Ponieważ nie ma norm, nie można certyfikować i od kilku lat mamy pat. Zmodyfikowaliśmy pierwszą głowicę do tzw. gaszenia objętościowego, czyli bez użycia człowieka, i pojawił się ten sam problem – nie ma norm... Jedyne, co mogliśmy zrobić, to zdobyć certyfikat amerykańskiej firmy ubezpieczeniowej FM Global. Za oceanem uznali, że ten sposób gaszenia powoduje małe szkody

*Opatentowaliśmy niemal
na całym świecie specjalną
głowicę do wytwarzania
mgły do gaszenia pożarów.*

*Niestety, w Polsce ten pomysł
niesłychanie trudno zastosować
w praktyce. Nie ma u nas
norm dopuszczających takie
urządzenie do użytku.*

i doskonale nadaje się do zastosowania w przemyśle. Mając taki dokument, staramy się o dopuszczenie do użytkowania w Polsce. Niestety, nie jest to koniec biurokratycznych barier.

– **Biurokratyczna ściana jest wyłącznie polską specyfiką?**

– W innych krajach europejskich pojawił się ten sam problem. Jednak tam, jak również na innych kontynentach, zapoznają się z wynalazkiem i przygotowują projekt normy. Zastosowanie ma ogólna zasada, że jeżeli nie wiadomo, czy nowe rozwiązanie może być przydatne, to należy zrobić test pod nadzorem odpowiedniego urzędu.

– **Brzmi to absurdalnie, ale zostaliście od samego początku skazani na zagraniczne rynki.**

– W pewnym sensie zostaliśmy zmuszeni do znalezienia sobie miejsca na rynkach zagranicznych, gdyż w Polsce nie było takiej możliwości. W większości krajów są dużo bardziej otwarci na innowacje.

– **Mgła gaśnicza nie jest jedynym produktem Teleso. Z pozostałymi zastosowaniami są podobne kłopoty?**

– Ponieważ z mgłą gaśniczą były tak duże problemy, więc szukaliśmy innych zastosowań. Nasze rozwiązanie okazało się bardzo skuteczne przy odpylaniu, szczególnie w górnictwie. Zostaliśmy dopuszczeni

do pracy pod ziemią, gdyż mgła ogranicza groźbę wybuchów i poprawia komfort pracy w kopalniach. Nasze dysze są coraz częściej stosowane również w energetyce – przy podawaniu bardzo pyłającej biomasy. Okazało się, że polskie normy w tym wypadku są dużo bardziej logiczne i nie mówią, jakiego należy używać sprzętu, tylko co robić, żeby zapylenie ograniczać. Kolejnym krokiem jest odkażanie, dezynfekcja, czyli mówiąc ogólnie – dekontaminacja. Mgła umożliwia bardzo dokładne rozprowadzenie niemal wszystkich substancji zwalczających bakterie.

– **Nie wierzę, że biurokracja jest jedyną barierą dla nowej, niewielkiej polskiej firmy chcącej wejść na zagraniczne rynki.**

– Równie dotkliwy jest brak kapitału. Wydaliśmy duże pieniądze na opracowanie naszych wynalazków, także na różne certyfikaty i aplikacje. Natomiast wejście na rynki, zarówno polski, jak i zagraniczne, wymaga sporych środków na marketing i promocję.

– **Brak doświadczenia w sprzedaży, poruszania się po krajach z bardzo różnymi uregulowaniami prawnymi, zwyczajami itd. nie stanowił problemu?**

– Jesteśmy profesjonalistami. Potrafimy zaprezentować nasz wynalazek, wykazać jego skuteczność,

*Dotkliwy jest brak
kapitału. Wydaliśmy duże
pieniądze na opracowanie
naszego wynalazku, także
na różne certyfikaty
i aplikacje. Natomiast
wejście na rynki, zarówno
polski, jak i zagraniczne,
wymaga sporych środków
na marketing i promocję.*

odpowiadać na pytania różnych specjalistów. Robimy to z powodzeniem w różnych krajach. Naszym mankamentem jest wspomniany brak kapitału. Na szczęście, kiedy już wejdziemy na dany rynek, to szybko się okazuje, że mgła jest przydatna w różnych dziedzinach. W RPA rozpoczęliśmy od systemów gaśniczych, ale w krótkim czasie większe zainteresowanie wzbudziło jej zastosowanie przy ograniczeniu pylenia i przy chłodzeniu. Południowoafrykańskie kopalnie są bardzo głębokie, a nasze urządzenia rozwiązały oba problemy równocześnie.

– **Z jednej strony wielkie kopalnie węgla, złota i diamentów. Z drugiej mała polska firma bez znanej marki, bez kapitału. Musicie mieć niezwykły dar przekonywania.**

– Mamy dwa różne doświadczenia: z RPA oraz Australii. W pierwszym wypadku instalowaliśmy testowe urządzenia, które były użytkowane przez pewien czas. Kiedy demontowaliśmy je po pewnym czasie, widać było różnice i korzyści wynikające z naszego systemu. Wtedy dopiero siadaliśmy do rozmów. Po kilku latach doszli-

śmy do sytuacji, kiedy po ostatnich górniczych targach w Johannesburgu tamtejsze firmy same zaczęły się zgłaszać do naszego dystrybutora. Nie są to wyłącznie kopalnie, ale także przedstawiciele innych branż, na przykład związanych z przemysłem stalowym. Obecnie nasze urządzenia pracują w kilku południowoafrykańskich kopalniach złota i w jednej kopalni platyny. Jesteśmy w trakcie rozmów z kopalniami węgla i innych minerałów. To jest naprawdę ogromny rynek.

– **Czym różni się Australia?**

– Do tamtejszych kopalń nie wejdzie żadna anonimowa firma. Najpierw trzeba przekonać odpowiednią

komisję w odpowiednim ministerstwie, że nasza propozycja jest interesująca. Komisja kieruje do instytucji, które weryfikują to, co prezentujemy. W praktyce oznacza to wiele multimedialnych i rzeczywistych prezentacji. Kiedy uzyskaliśmy pozytywną opinię, mogliśmy pod nadzorem tych instytucji przeprowadzić próby w kopalniach. Dopiero gdy przyznano nam prawo dostawy urządzeń do kopalń, te zaczęły się zwracać do naszego przedstawiciela, żeby dokonał prezentacji, a później zainstalował urządzenia na próbę. I wreszcie po dłuższym testowaniu przeszliśmy do etapu technicznych prób w odkrywkowych kopalniach węgla. Trwało to ponad dwa lata.

*Żeby wejść do Stanów
Zjednoczonych, potrzeba
przede wszystkim pieniędzy
na zatrudnienie ludzi nie
tylko znających dobrze język,
tamtejsze realia, najlepiej
będących inżynierami, ale
również mających kontakty
w konkretnej branży.*

– Na stronie internetowej Telesto można przeczytać, że urządzenia są dostosowane do indywidualnych wymagań. Potrzebujecie zatem ludzi, którzy nie tylko potrafią je złożyć, ale także nauczyć obsługi, a wcześniej negocjować z urzędami.

– W RPA i Australii mamy partnerów. Ten z RPA jest nie tylko handlowcem, ale także inżynierem potrafiącym potencjalnego użytkownika wtajem-

niczyć w zasady funkcjonowania mgły. Utrzymujemy stałe kontakty, wspieramy się wzajemnie i korzystamy z jego doświadczenia oraz obycia w południowoafrykańskich realiach. Polacy, którzy nam pomagali, mieszkający po kilkanaście lat w tym kraju, nadal nie byli traktowani jak rodowici mieszkańcy RPA. Za słabo znali język burski i było to poważną barierą. Dlatego nasz partner zatrudnił firmy, których właścicielami byli Burowie. Przez kilka lat zdobywał wiedzę i dziś jest już na liście dostawców. Mając referencje z dwóch kopalń, jest poważnie traktowany w kolejnych. Gdybyśmy samodzielnie próbowali wejść na tamtejszy rynek, to szanse byłyby naprawdę niewielkie. Podobnie jak w Australii.

– Po takich doświadczeniach, decydując się na wejście na rynek amerykański czy jakkolwiek inny, już pan wie, co należy zmienić w firmie?

– W części technicznej nie trzeba niczego zmieniać. Natomiast żeby wejść do Stanów Zjednoczonych, potrzeba przede wszystkim pieniędzy na zatrudnienie ludzi nie tylko znających dobrze język, tamtejsze realia, najlepiej będących inżynierami, ale również mających kontakty w konkretnej branży.

– Jak na działalność Telesto wpłynął kryzys?

– Chyba nam pośrednio pomógł. Firmy zaczęły inaczej spoglądać na zagrożenia i wynikające z nich koszty. Po zdefiniowaniu zagrożeń pożarowych związanych z zapyleniami zaczęto się rozglądać za najbardziej efektywnymi urządzeniami. Nie bez znaczenia była presja firm ubezpieczeniowych. W Polsce kryzys również spowodował przeglądanie systemów pyłowych w energetyce. Zrobiono audyty w niemal

wszystkich elektrowniach i stwierdzono duże zagrożenie, szczególnie wrażliwe były elementy składujące, transportujące i spalające biomasę. W RPA ubezpieczyciele wymusili na kopalniach lepsze zabezpieczenia przeciwpożarowe. Natomiast główny ciężar tłumaczenia korzyści wynikających z zastosowania systemów przeciwpożarowych wykorzystujących mgłę w gospodarce, szczególnie tam, gdzie są drogie urządzenia, spoczywa na nas.

– Telesto jest notowana od niedawna na NewConnect. Jednak w tym miejscu dużego kapitału nie zdobędziecie.

– Nie chęć zdobycia pieniędzy zdecydowała o takim posunięciu. Chcieliśmy pokazać, że jesteśmy firmą wiarygodną, że potrafimy wykorzystać nowe polskie technologie, że w dłuższym czasie będziemy przynosić odpowiednie zyski.

– Dziękuję za rozmowę.

O ROZMÓWCY

Zygmunt Łada – prezes zarządu Telesto Sp. z o.o., głównego akcjonariusza Telesto S.A., firmy będącej twórcą opatentowanej technologii generowania mgły wodnej, stosowanej m. in. w walce z ogniem czy do neutralizacji zapylenia, oferującej swoje produkty m. in. na rynkach Republiki Południowej Afryki, Australii, Niemiec, Wielkiej Brytanii w Indiach i na Bliskim Wschodzie. Wcześniej prezes zarządu Dunlop Opony Sp. z o.o. oraz Fisher Rosmount Polska – automatyka przemysłowa. W latach 1979–1990 przedstawiciel szeregu firm zachodnich w ramach Przedsiębiorstwa Handlu Zagranicznego TIMEX S.A. Współwłaściciel i członek władz wielu spółek. Absolwent Wydziału Chemii Uniwersytetu Warszawskiego.

CZAS NA WŁASNĄ TECHNOLOGIĘ

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



Piotr Lejman

*prezes zarządu
Energomontaż-Północ
Gdynia Sp. z o.o.*

Leszek Szmidtke: Energomontaż brał udział w budowie elektrowni jądrowej w Olkiluoto w Finlandii. Czy dzięki temu drzwi do kolejnych inwestycji w energetyce jądrowej stanęły przed wami otworem?

Piotr Lejman: Po katastrofie w japońskiej elektrowni Fukushima plany budowy nowych bloków mogą się odsunąć w czasie. Mimo to mamy zapytania od inwestorów lub głównych wykonawców dotyczące różnych elementów konstrukcyjnych. Wyjaśnię, że do Finlandii dostarczyliśmy obudowę bezpieczeństwa reaktora jądrowego. W gruncie rzeczy jest to nawiązanie do początków działalności naszej firmy, gdyż Energomontaż Północ z siedzibą w Gdyni został powołany przed laty do budowy elektrowni atomowej w Żarnowcu. Mimo zaniechania tej inwestycji energetyka, w tym jądrowa, jest nadal obiektem zainteresowań zarówno naszej firmy, jak i całej grupy Polimex-Mostostal. Wiemy, jak budować elektrownie i jesteśmy przygotowani do wyzwań o bardzo wysokich wymaganiach jakościowych. Podobne

oczekiwania stawiają zleceniodawcy z sektora offshore. Zainteresowane budową elektrowni jądrowej w Polsce koncerny Westinghouse i Areva już poszukują podwykonawców i dlatego rozmawiamy z nimi o współpracy. Obie firmy, a szczególnie Amerykanie, przywiązują ogromną wagę do wysokiej jakości prac. Bezpieczeństwo jest ich kolejnym oczkiem w głowie. Dlatego nawet robocze wizyty zaczynają od kontroli przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy. Chcą gwarancji, że wyroby powstające u podwykonawców będą najwyższej jakości oraz produkowane będą z dbałością o bezpieczeństwo ludzi i z poszanowaniem środowiska naturalnego. Muszą być przekonani, że nie zdarzą się żadne nieprzewidziane sytuacje podważające zaufanie do projektu oraz wykonawstwa.

– Z takimi doświadczeniami macie lepszą pozycję startową w późniejszych konkursach.

– Oczywiście. W Olkiluoto Francuzi byli pod wrażeniem jakości naszych prac. Wysyłałiśmy drogą morską ważące kilkaset ton elementy, które na miejscu – dzięki dokładności wykonania – udało się sprawnie zamontować. W tym samym czasie budowano podobny reaktor we francuskiej elektrowni w miejscowości Flamanville. Zastosowano tam inną technologię wykonania i montażu obudowy bezpieczeństwa reaktora i były duże problemy ze zmieszczeniem się w wymaganych tolerancjach.

– **Jak wyglądało zdobycie kontraktu na prace w fińskiej elektrowni?**

– Przy takich inwestycjach zainteresowanie jest spore i odbywa się po prostu konkurs. Wcześniej są długotrwałe audyty, poznawanie organizacji i możliwości wykonawczych firmy. Po zaliczeniu przedsiębiorstwa

do grona kwalifikowanych dostawców przystępujemy zwykle do przetargu i szeregu negocjacji. Przygotowujemy się do kolejnego kontraktu w sektorze offshore i amerykański koncern prowadzi u nas audyt już od blisko dwóch lat. Dalej w trakcie realizacji zamówienia w każdej chwili można się spodziewać kolejnych, wyrywkowych audytów.

– **Nieustannie musicie utrzymywać zleceniodawcę w przekonaniu, że dotrzymujecie zobowiązań?**

– Tak się to odbywa. Przed rozpoczęciem każdego zlecenia, każdego etapu prac przyjeżdżają przedstawiciele zleceniodawcy i sprawdzanie zaczyna się niemal od początku. Dokumentujemy każdy etap prac, takie są zasady przy budowie odpowiedzialnych konstrukcji i urządzeń. Absurdalność tak drobiazgowych kontroli jest pozorna. Ktoś, kto inwestuje ogromne pieniądze, chce ograniczyć ryzyko poprzez najwyższy możliwy poziom wykonania.

– **Prezes Grupy Polimex-Mostostal ogłosił niedawno większą niż do tej pory aktywność na zagranicznych rynkach. Czy gdyńska część grupy zna już swoje nowe zadania?**

– Polimex w ostatnich latach urósł w siłę. Zgromadzenie w jednej grupie wielu dobrych firm otwiera nowe możliwości. Na przykład wchodząca w skład grupy kolejowa firma Torpol wygrała kontrakt w Norwegii. Spółki z Grupy Polimex Mostostal uczestniczą w budowie nowych bloków energetycznych na terenie Niemiec. Firmy budowlane wygrywają krajowe przetargi o dużej wartości. Spoglądają też na Wschód, skąd już przychodzą interesujące zapytania i można się spodziewać kolejnych dużych kontraktów. Zadanie

Realizowanie dużych zleceń dla poważnych partnerów zagranicznych wiąże się z długotrwałymi audytami i poznawaniem możliwości wykonawczych firmy. Dopiero po zaliczeniu przedsiębiorstwa do grona kwalifikowanych dostawców przystępuje się do przetargu i negocjacji.

naszej Spółki to ekspansja, rozwój i aktywna współpraca z firmami z Grupy Kapitałowej.

– Czy zakup doku i nabrzeża po Stoczni Gdynia związany jest z konkretnymi planami na przyszłość?

– Planowaliśmy taką inwestycję dużo wcześniej. Analiza rynku wskazywała, że bez nabrzeża, bez dostępu do wody, bez odpowiedniego zaplecza dźwigowego nie będziemy mogli konkurować na rynku i poszerzać swojej oferty.

– Będziecie poszerzać swoją ofertę poza urządzenia do wydobycia gazu i ropy z dna morskiego oraz dla sektora energetyki wiatrowej?

– Już to robimy. Konrad Jaskóła – prezes Polimex-Mostostal – niedawno mówił, że spółka w Gdyni umożliwi znaczące poszerzenie oferty całej grupy. Jeżeli jakakolwiek firma z grupy będzie wykonywać zlecenie budowy np.: instalacji energetycznych lub chemicznych w miejscach położonych nad wodą, to dzięki nam może je złożyć w wielkogabarytowe elementy i w całości przetransportować na plac budowy. Jesteśmy w stanie zmontować i przetransportować drogą morską moduły o wadze do 4 tys. ton. To znaczący atut i szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

– Wszystko na eksport?

– Nasza spółka sprzedaje za granicę 95 proc. swojej produkcji. Nie konkurujemy z wytwórcami konstrukcji stalowych w kraju, gdyż nasza jakość i ceny uwzględniają zagraniczne realia. W Polsce widzimy duże zainteresowanie energetyką wiatrową, ale póki co dotyczy to wyłącznie wież budowanych na lądzie. Tymczasem w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Danii i krajach skandynawskich morskie farmy wiatrowe budzą największe zainteresowanie. Mając doświadczenie, odpowiednie wyposażenie i dostęp do wody, jesteśmy dobrym partnerem dla inwestorów z tego sektora. Nasze inwestycje związane z zakupem nowych maszyn mają związek z planami rozwojowymi Spółki, we wszystkich wspomnianych kierunkach: offshore – nafta i gaz oraz morskie farmy wiatrowe, chemia, energetyka, hydrotechnika, a także przebudowa statków. Technologia wydobycia nafty i gazu z dna morskiego

w ostatnich latach bardzo się zmieniła. Pojawiły się nowe możliwości, jest to niezwykle ciekawa dziedzina wykorzystująca najnowsze zdobycze nauki i techniki. W Polsce te technologie nie są dostępne, dlatego nasza aktywność skierowana jest na rynki zagraniczne.

– A co z rosnącym zainteresowaniem stoczni na Dalekim Wschodzie budową coraz bardziej wyspecjalizowanych jednostek?

– Korea i Chiny to dziś potężni gracze na rynku offshore. Mamy nadzieję, że w przyszłości skoncentrują się na wydobyciu i eksploatacji swoich zasobów. Trudno do końca ocenić, na ile samodzielnie są w stanie konkurować w dziedzinie technologii wydobycia nafty i gazu z dna morskiego, ale już dziś potrafią skutecznie konkurować na rynku budowy platform wiertniczych. Dwie platformy, na które składaliśmy oferty pojechały właśnie w tamtym kierunku. Jedna do Singapuru, a druga do Korei.

– Wasza strona internetowa, oprócz wersji w języku polskim i angielskim, ma również wersję norweską. Przeważająca większość wymienianych na stronie kontraktów odbywała się w krajach skandynawskich. To najważniejsze rynki?

– Większość prac wykonujemy dla norweskich, fińskich oraz duńskich inwestorów. Ale wspominałem, że jesteśmy w trakcie długiego audytu wykonywanego przez jedną z amerykańskich firm, i to oczywiście wiąże się z wejściem na tamtejszy rynek.

– Kryzys, który rozpoczął się w roku 2008, przyniósł firmie kłopoty czy też otworzył nowe możliwości?

– Nie zmarnowaliśmy tego czasu. Wygraliśmy przetarg i kupiliśmy wspomniany dok oraz nabrzeże. Do tego inwestycje w nowe wyposażenie, m.in. fabrykę do obróbki wielkogabarytowych elementów. Planujemy wydać w sumie prawie 90 mln zł i to pokazuje, że kryzys można też dobrze wykorzystać.

– Co jest największą barierą dla polskich firm próbujących wejść na zagraniczne rynki na szerszą skalę?

– Nie ma jednej odpowiedzi, gdyż w różnych branżach różnie to wygląda. W nowych gałęziach gospodarki łatwiej wywalczyć sobie miejsce na rynkach

Duże firmy, dysponujące własnymi laboratoriami i naukowcami, mają przewagę nad mniejszymi przedsiębiorstwami, których nie stać na inwestowanie w rozwój. Zarówno w Grupie, jak i w naszej firmie coraz częściej rozmawiamy o tym, że trzeba zainwestować we własną, unikalną technologię.

międzynarodowych. Natomiast w takiej jak nasza jest to trudniejsze. Rynek jest podzielony między dużych wykonawców i wejść na niego nowym firmom nie jest łatwo. Bardzo ważna jest też technologia. Duże firmy, dysponujące własnymi laboratoriami i naukowcami, mają przewagę nad mniejszymi przedsiębiorstwami, których nie stać na inwestowanie w rozwój. To m.in. dlatego polskie firmy mają do nadrobienia pewien dystans. Zarówno w grupie, jak i w naszej firmie coraz częściej rozmawiamy o tym, że trzeba zainwestować we własną, unikalną technologię.

– **Własne zaplecze naukowo-badawcze?**

– Brak takiego zaplecza staje się coraz bardziej widoczny i stoimy przed koniecznością zainwestowania w jego rozwój. Współpraca przemysłu z uczelniami jest w Polsce w powijakach, ale chcąc naprawdę skutecznie konkurować z dużymi zagranicznymi koncernami, i to na ich rynkach, musimy m.in. o to zadbać. Za granicą te mechanizmy działają, a my je dopiero tworzymy. Wyobrażam sobie, że w Polsce po zbudowaniu z pomocą unijnych funduszy infrastruktury – głównie komunikacyjnej

– przyjdzie również czas na zadbanie o ścisłą współpracę gospodarki i nauki.

– **Czy pomorskie uczelnie właściwie przygotowują absolwentów?**

– Młodzi ludzie poruszają się swobodnie w globalnej przestrzeni. Nie muszą się uczyć tak długo jak moje pokolenie z uwagi na zdecydowanie szybszy dostęp do informacji. Przede wszystkim znajomość obcych języków jest dziś bardziej powszechna. Uczelnie techniczne coraz częściej zwracają uwagę na przedmioty ekonomiczne. Ma to ogromne znaczenie np. w przypadku takiej firmy jak nasza. Jestem optymistą, patrząc na nowych absolwentów.

– **Wchodząc na międzynarodowe rynki, bez problemów się odnajdują?**

– Ostatnie dwadzieścia lat wiele zmieniło. Dziś na co dzień stykamy się z obcokrajowcami w Polsce. Równie często wyjeżdżamy za granicę i wiele barier mentalnych przestało istnieć. Oczywiście trzeba się nauczyć handlować, współpracować z Anglikiem, Amerykaninem, Norwegiem i, jak będzie trzeba, również z Chińczykiem. Jednak łatwiej to następuje, kiedy granice są otwarte. Sądzę, iż wszyscy jesteśmy ciekawi świata, dotyczy to w szczególności młodych ludzi.

– **Ile trzeba czasu, żeby wspiąć się te kilka szczebli wyżej i przestać być podwykonawcą, a stać się głównym wykonawcą z największą marżą?**

– To jest nasz cel. Dziś na przykład produkujemy elementy platform wiertniczych, ale chcemy je

Trzeba się nauczyć handlować, współpracować z Anglikiem, Amerykaninem, Norwegiem i, jak będzie trzeba, również z Chińczykiem. Jednak łatwiej to następuje, kiedy granice są otwarte.

projektować i wykonywać w całości. Rozbudowujemy własne biuro projektowe i mam nadzieję, że w niedalekiej przyszłości będziemy mogli zaoferować również i takie usługi. Osiągnięcie wyższej pozycji na rynku składa się z dużej ilości dobrze wykonanych prac, zaangażowania, nieustannego rozwoju,

coraz większych projektów, niezbędnego kapitału. Jeszcze większe znaczenie mają odpowiedni ludzie. A przede wszystkim trzeba szukać nowych rozwiązań, proponować je i uciekać konkurencji.

– **Dziękuję za rozmowę.**

O ROZMÓWCY

Piotr Lejman – od 2009 r. prezes zarządu Energomontaż-Północ Gdynia Sp. z o.o. (wchodząca w skład Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal). Absolwent Politechniki Łódzkiej – Systemy i urządzenia energetyczne – dypl. mgr inż. oraz Międzynarodowej Szkoły Zarządzania im. L. Koźmińskiego – dypl. MBA. Od początku zmian ustrojowych w kraju związany z tworzeniem i wdrażaniem nowoczesnych technik zarządzania biznesem. Uczestniczył w tworzeniu i wdrażaniu idei serwisu przemysłowego w sektorze energetycznym i papierniczym. Obecnie zaangażowany w wykorzystanie potencjału stoczniowego na rzecz nowych i innowacyjnych technologii. Współautor strategii rozwoju Spółki.

GLOBALIZACJA W POLSKIM WYDANIU

Jeszcze do niedawna globalizacja zaliczana była do haseł najczęściej wyszukiwanych na stronach internetowych. Firmy konsultingowe prześcigały się w publikowaniu rankingów klasyfikujących państwa ze względu na zaawansowanie procesu globalizacji. Dziś globalizacja budzi coraz bardziej sprzeczne emocje. Im bardziej jej doświadczamy, tym lepiej zdajemy sobie sprawę nie tylko z wynikających z niej korzyści, ale i z towarzyszących jej kosztów.



**Anna
Hildebrandt**

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową*



**Przemysław
Susmarski**

*Institut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

Trudno jednoznacznie zdefiniować pojęcie „globalizacja” i trudno w sposób niebudzący wątpliwości ocenić jej zakres, zasięg i skutki. Definicja zawarta w słowniku Webstera kładzie nacisk na ekonomiczny aspekt procesu globalizacji. Hasło globalizacja, po raz pierwszy użyte w 1951 r., oznaczało rosnące zintegrowanie gospodarki światowej przejawiające się rosnącymi przepływami handlowymi, kapitałowymi oraz siły roboczej. Obecnie wymiar gospodarczy został uzupełniony przez wymiar techniczny, społeczno-kulturowy oraz polityczny. W wymiarze gospodarczym pojęcie globalizacji występuje wymiennie z pojęciem otwartości gospodarczej. Otwartość gospodarki krajowej jest pojęciem wielowymiarowym i niejednoznacznym.

Rozumiana jako stan oznacza stopień swobody przemieszczania się towarów i czynników produkcji między danym krajem i zagranicą (otoczeniem zewnętrznym). Jako proces oznacza zwiększanie (lub zmniejszanie) otwartości. Przedmiotem transferu (przemieszczania) przez granice kraju mogą być: dobra, usługi, w tym wiadomości (informacje), osoby, kapitał i inne czynniki produkcji (w tym wiedza i innowacje)¹.

Uczestnictwo w handlu międzynarodowym pomogło wielu krajom rozwijać się znacznie szybciej. Stymulująca wzrost gospodarczy sprzedaż zagraniczna była najważniejszym punktem polityki przemysłowej, która wzbogaciła wiele krajów Azji i sprawiła, że miliony ludzi stały się tam zamożniejsze. Globalizacja zmniejszyła poczucie izolacji istniejące w wielu krajach rozwijających się (w tym w Polsce) i zapewniła ich mieszkańcom dostęp do wiedzy nieosiągalny przed stuleciem nawet w krajach najbogatszych². W jakim stopniu zatem zglobalizowana jest polska gospodarka?

Polska przeciętna w rankingach

W 2002 r. profesor uniwersytetu w Mannheim, Axel Dreher, zaproponował syntetyczny indeks globalizacji (*KOF index of globalization*) uwzględniający jej gospodarczy, społeczny oraz polityczny wymiar³. Posługując się danymi z 2000 r., za najbardziej zglobalizowane państwa uznał Stany Zjednoczone, Kanadę oraz kraje skandynawskie⁴. Polska uplasowała się w klasyfikacji na 29. miejscu, za Rosją, lecz wyprzedzając Grecję. Znacznie ciekawszych informacji dostarcza jednak ten sam ranking opublikowany w 2011 r.⁵ Liderem zestawienia okazała się Belgia, przed Austrią, Holandią oraz państwami skandynawskimi. Przewodzące

w 2002 r. Stany Zjednoczone uplasowały się w 2011 r. na 27. pozycji, wyprzedzając Polskę oraz Grecję. O pozycji Polski zdecydował wysoko oceniony aspekt polityczny. Zdecydowanie gorzej oceniono Polskę pod względem gospodarczym (49. pozycja w rankingu), uwzględniającym m.in. relację handlu zagranicznego i zagranicznych inwestycji bezpośrednich do PKB, wysokość ceł oraz barier pozataryfowych.

W pozostałych rankingach klasyfikujących państwa ze względu na poziom zglobalizowania gospodarki pozycja Polski z reguły jest zbliżona. Ranking E&Y plasuje Polskę na 25. pozycji⁶, z kolei wg AT Kearney jest to miejsce 41. (dane za 2007 r.)⁷.

Cechą wspólną rankingów globalizacji jest prymat krajów małych, o niewielkim rynku wewnętrznym zmuszającym do otwarcia gospodarek. Uwagę zwraca również stosunkowo duża zmienność pozycji poszczególnych krajów, w szczególności w aspekcie gospodarczym. Wynika ona zapewne ze względności pomiaru, czyli plasowania danego kraju w stosunku do innych państw. Przesunięcie w górę rankingu oznacza, że proces globalizacji zachodzi szybciej niż w innych państwach, które wzięto pod uwagę w klasyfikacji. Spadek jest tożsamy najczęściej z osłabieniem tempa, ale niekoniecznie z odwróceniem procesu.

Przyglądając się Polsce na mapie zglobalizowanego świata, warto dokonać oceny stopnia otwartości gospodarczej, analizując przepływy handlowe, kapitałowe oraz ich relacje względem produktu krajowego brutto.

Coraz mocniejsza pozycja w globalnym handlu

Oceny stopnia otwartości gospodarczej dokonuje się poprzez analizę relacji przepływów zewnętrznych do takich kategorii makroekonomicznych jak produkt krajowy brutto, popyt krajowy, konsumpcja, inwestycje.

1 *Celowość i realna możliwość specjalizacji eksportowej Polski w warunkach globalizacji oraz ocena aktualnej sytuacji w tej dziedzinie*, 2007, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.

2 J.E. Stiglitz, 2007, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

3 Dreher, Axel (2006): *Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization*, *Applied Economics* 38, 10: 1091–1110.

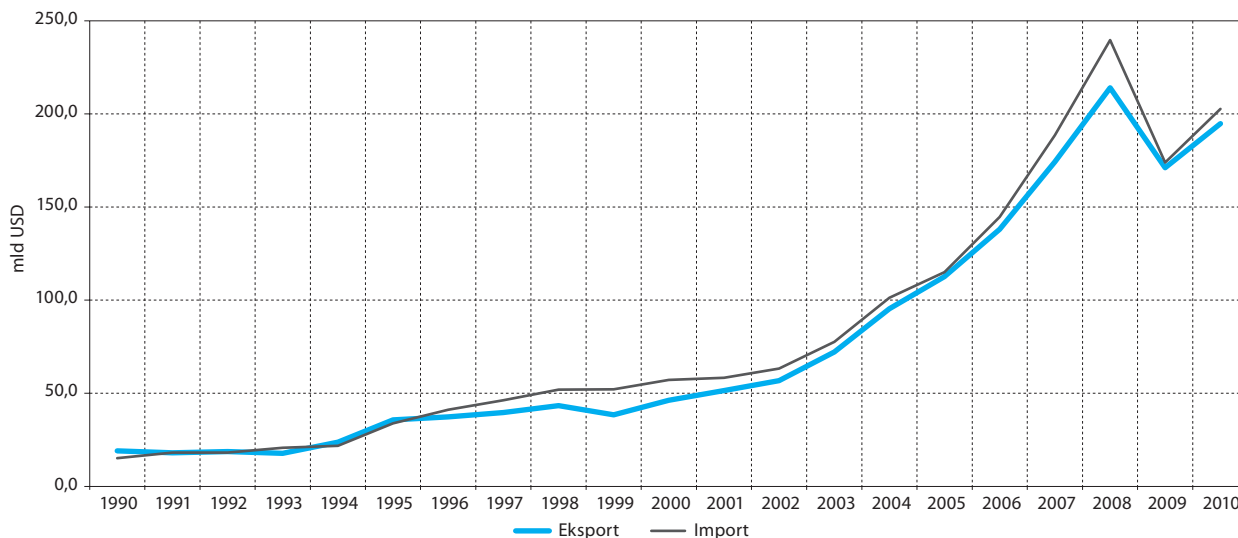
4 <http://globalization.kof.ethz.ch/>

5 Warto zaznaczyć, że dane przyjęte do analizy dotyczą roku 2008.

6 <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Winning-in-a-polycentric-world--globalization-and-the-changing-world-of-business---The-Globalization-Index-2010-summary>

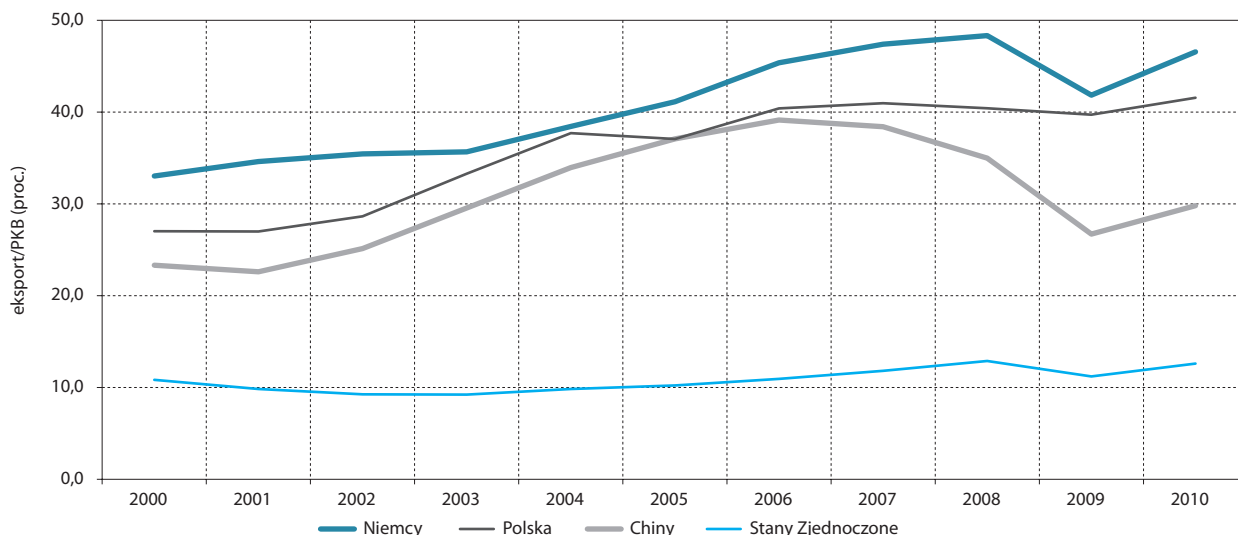
7 http://www.atkearney.com/images/global/pdf/GIndex_2007.pdf

Rysunek 1. Handel zagraniczny Polski w latach 1990–2010 (mld USD, ceny bieżące)



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Banku Światowego

Rysunek 2. Relacja eksportu dóbr i usług do PKB w wybranych państwach, w latach 2000–2010



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Banku Światowego

Liczne badania potwierdzają dodatnią zależność stopnia otwartości gospodarki od poziomu jej rozwoju (mierzonego np. wartością produktu *per capita*), ale także zależność ujemną wobec rozmiaru kraju mierzonego liczbą ludności, powierzchnią czy wielkością PKB.

Według danych Banku Światowego od 1980 r. do 2010 r. eksport światowy zwiększył się ponad siedmiokrotnie. W tym samym okresie polska sprzedaż zagraniczna odnotowała niemal 12-krotny wzrost wartości.

Obecnie udział polskiego eksportu w eksporcie globalnym kształtuje się na poziomie 1,1 proc., zbliżonym do poziomu obserwowanego w krajach

takich jak Irlandia (1,1 proc.), Austria (1,1 proc.) czy Norwegia (0,9 proc.).

Wysokie tempo zmian cechowało również polski import. W rezultacie w 2010 r. udział Polski w światowym imporcie wyniósł 1,1 proc., plasując pod tym względem krajową gospodarkę na poziomie szwedzkiej (1,1 proc.) czy austriackiej (1,0 proc.), a wyprzedzając Węgry (0,6 proc.), Czechy (0,8 proc.) czy Danię (0,8 proc.).

Szczególnie wysoka dynamika obrotów handlowych obserwowana w pierwszej dekadzie XXI w. wpisała się w nową fazę globalizacji, określaną też jako postępujący szok globalizacyjny. Impulsem dynamizującym

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki dotyczące poziomu zglobalizowania gospodarek wybranych krajów na świecie

Kraj	PKB per capita, 2010, tys. USD	Ekspert per capita, 2010, tys. USD	Ekspert/PKB 2010	Import/PKB 2010	Dynamika eksportu (2010/1994)	Dynamika importu (2010/1994)
Zaawansowane gospodarczo:						
USA	47,2	5,9	12,6	16,0	261	292
Niemcy	41	19	46,6	41,1	313	280
Francja	39	10	25,9	28,1	216	256
Włochy	34	9	26,7	28,6	223	282
Hiszpania	31	8	26,8	28,6	349	374
Japonia	43	7	15,9	14,5	196	229
Wielka Brytania	36	10	28,9	32,6	234	258
Kanada	46	14	29,4	31,3	242	267
Rozwijające się:						
Polska	12	5	41,6	43,3	821	931
Węgry	13	11	86,1	78,9	1044	719
Bułgaria	6	4	57,7	59,3	530	544
Rumunia	8	3	35,9	41,2	806	857
Rosja	10	3	30	21,8	587	489
Chiny	4	1	29,8	25,9	1471	1363
Indie	1	0	20,2	25,5	1107	1163
Meksyk	9	3	30,2	31,5	441	354
Świat	9	3	29,7	28,9	348	348

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Banku Światowego

przepływy towarowe była integracja krajów dawnego bloku wschodniego z gospodarką światową oraz stopniowa liberalizacja handlu przez rozwijające się kraje Azji. Okazało się, że kraje rozwijające się dogoniły bądź wyprzedziły pod względem otwartości handlowej kraje wysoko rozwinięte. Dotyczyło to również Polski.

Na koniec 2010 r. relacja polskiego eksportu do produktu krajowego brutto wyniosła niemal 42 proc., przy średniej wartości wskaźnika nieprzekraczającej 30 proc. dla gospodarki światowej. Skala otwartości polskiej gospodarki zbliżona jest do niemieckiej, w której opisywana zależność sięga 46,6 proc., szwedzkiej (41,6 proc.) czy fińskiej (39,8 proc.). Zdecydowanie przekracza otwartość gospodarki amerykańskiej czy chińskiej. Imponuje tempo zmian. Tylko w ostatnim dziesięcioleciu znaczenie eksportu w tworzeniu produktu krajowego brutto wzrosło o prawie 54 proc.

Podobne tendencje obserwowano w imporcie. W rezultacie na koniec 2009 r. relacja handlu zagranicznego

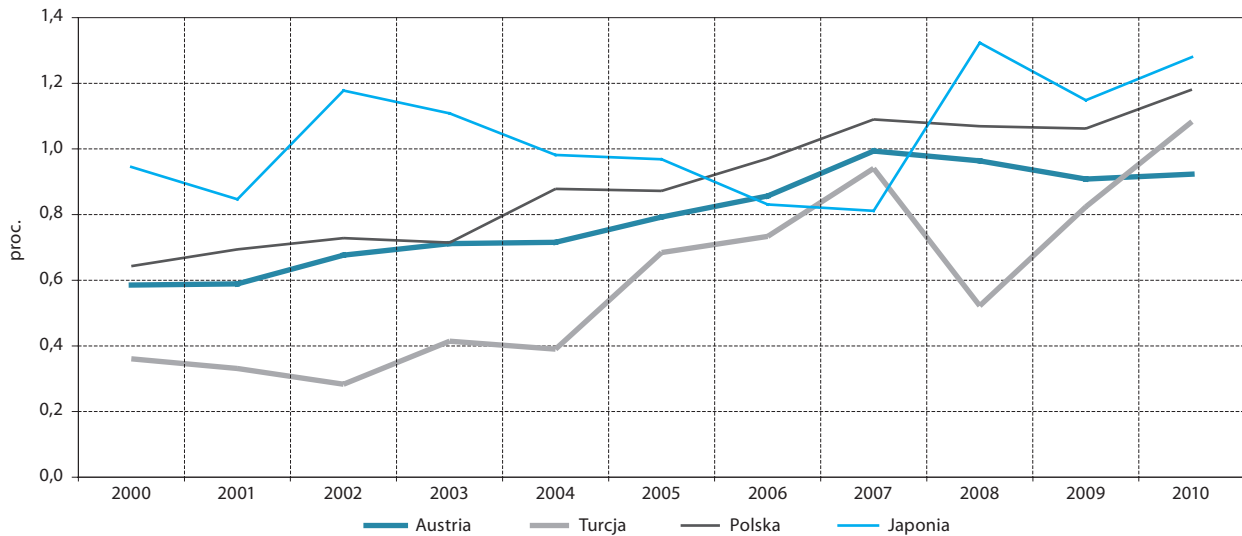
Polski do wielkości gospodarki mierzonej wartością PKB przekroczyła 77 proc. (przy średniej globalnej kształtującej się na poziomie 49,7 proc.).

Syntetyczny obraz stanu i proporcji rozwoju współczesnej gospodarki światowej i zaawansowania procesów globalizacyjnych przedstawiono w tabeli 1. Zawarte tu informacje pozwalają ocenić poziom otwartości polskiej gospodarki na tle wybranych krajów.

Dynamiczny wzrost międzynarodowych transferów kapitałowych

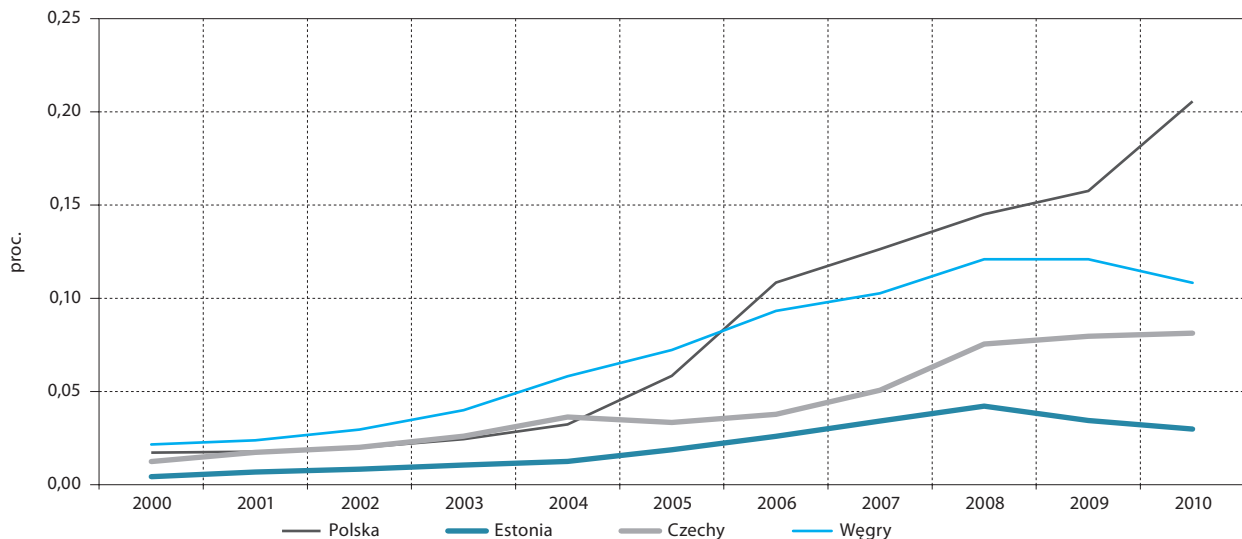
Informacje o przepływach kapitałowych są również cennym miernikiem pozwalającym na ocenę poziomu zglobalizowania gospodarki. Udział inwestycji zagranicznych, które napłynęły do Polski w skumulowanym napływie inwestycji zagranicznych na świecie, wskazuje na stosunkowo niewielki poziom umiędzynarodowienia. Uwagę zwraca jednak tempo zachodzących zmian. O ile w 2000 r. relacja

Rysunek 3. Udział wartości zagranicznych inwestycji bezpośrednich w wybranych państwach w skumulowanej wartości zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie w latach 2000–2010 (proc.)



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych OECD

Rysunek 4. Udział kapitału pochodzącego z wybranych państw, zainwestowanego w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich w skumulowanej wartości zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie w latach 2000–2010 (proc.)



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych OECD

zagranicznych inwestycji bezpośrednich ulokowanych w Polsce do zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie wynosiła około 0,6 proc., o tyle na koniec 2010 r. wskaźnik ten przekroczył 1,2 proc.

Inwestorzy lokujący kapitał za granicą coraz częściej dostrzegają rosnącą atrakcyjność Polski, co przekłada się na wzrost znaczenia w międzynarodowym systemie gospodarczym. Podobną tendencję wzrostową zaobserwowano w przypadku Austrii, Republiki Czeskiej, Japonii oraz Australii. Obecnie relacja powyższego wskaźnika dla Polski zbliżona

jest do wartości osiągniętych przez Danię, Austrię, Turcję oraz Japonię⁸.

Rośnie również znaczenie Polski jako państwa, będącego źródłem kapitału zagranicznego inwestowanego w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Warto zaznaczyć, że analiza rozkładu źródeł pochodzenia kapitału wskazuje koncentrację. Ponad 52,5 proc. zagranicznych inwestycji bezpośrednich

⁸ Analiza nie uwzględnia struktury produktowej inwestycji, bierze jedynie pod uwagę udział w wartości kapitału zagranicznego zainwestowanego w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

pochodzi z zaledwie pięciu krajów (Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec oraz Holandii). W przypadku biorców kapitału 51,4 proc. trafia do dziewięciu państw. Nie dziwi zatem sięgający zaledwie 0,21 proc. udział polskich inwestycji zagranicznych w skumulowanej wartości zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie (2010 r.). Interesująco prezentuje się natomiast dynamika zmian. Omawiany udział wzrósł bowiem w porównaniu z rokiem 2000 prawie 12-krotnie. Co więcej, żaden z krajów OECD nie wykazywał tak wysokiego tempa zmian. Jest to oczywiście zrozumiałe ze względu na efekt bazy, sprawiający, że zdecydowanie łatwiej uzyskać wysoki mierzony procentowo wzrost, wychodząc ze stosunkowo niskiego poziomu. Jednak dynamika Polski zaskakuje również, gdy porównamy ją z dynamiką Estonii, Czech czy Węgier.

Podsumowanie

Polska, mimo nadal stosunkowo niewielkiego udziału w gospodarce światowej (zarówno pod względem wartości eksportu, importu, jak i wytwarzanego PKB), dynamicznie się otwiera. Świadczy o tym szybki wzrost eksportu i importu w ostatnich 20 latach. Od 1994 r. wartość eksportu wzrosła 8-krotnie i był to jeden z wyższych wzrostów na świecie – wyprzedziliśmy kraje zaawansowane gospodarczo, takie jak:

USA, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Kanada, Japonia, Hiszpania, oraz kraje rozwijające się, takie jak: Meksyk, Bułgaria, Rumunia. W tym samym czasie dynamiczny, bo 9-krotny wzrost wartości importu uplasował Polskę za Chinami i Indiami. Pod względem wzrostu wartości importu Polska znalazła się przed szybko rozwijającymi się Węgrami, Meksykiem, Bułgarią, Rumunią, Rosją. Pozostała też daleko w tyle Stany Zjednoczone, Japonię, Kanadę, Niemcy, Francję, Włochy, Wielką Brytanię i Hiszpanię.

Rośnie również znaczenie Polski na mapie przepływów kapitałowych. Dotyczy to zarówno przyjmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich przez Polskę, jak i – co ciekawe – coraz większego znaczenia polskich inwestycji bezpośrednich ulokowanych za granicą. Należy jednak podkreślić, że strumień polskiego kapitału kierowany do innych państw jest nadal bardzo niewielki.

Mierząc poziom zglobalizowania za pomocą relacji eksportu do PKB gospodarkę polską można porównać do niemieckiej. Biorąc pod uwagę stosunek wartości eksportu do liczby mieszkańców (eksport *per capita*), Polska plasuje się w czołówce krajów rozwijających się.

O AUTORACH

Anna Hildebrandt – 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 – 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

Podobnie jak w ubiegłym roku, drugi kwartał 2011 r. minął pod znakiem spadku indeksu koniunktury bieżącej¹. Uwagę zwraca pogłębiająca się dynamika spadków (w ujęciu miesiąc do miesiąca), od -4,7 pkt. proc. w kwietniu poprzez -7,1 pkt. proc. w maju, aż do -13,0 pkt. proc. w czerwcu. Obserwowane zmiany są odbiciem sytuacji sprzed roku oraz lat poprzednich. Pierwszy kwartał wiąże się bowiem z poprawą nastrojów przedsiębiorców przekładającą się na wzrost indeksu koniunktury bieżącej. Drugi kwartał jest z kolei okresem, w którym obserwuje się pogorszenie nastrojów przedsiębiorców. W rezultacie w czerwcu 2011 r. wartość indeksu sięgnęła zaledwie 5,8 pkt. proc., czyli prawie o 16 pkt. proc. mniej niż przed rokiem.

Oceny przedsiębiorców z regionu, choć pozytywne, były gorsze od not w większości pozostałych województw. Indeks wojewódzki był niższy o prawie 5 pkt. od wskaźnika ogólnopolskiego. Co ciekawe, koniunkturę oceniano gorzej w województwach cechujących się stosunkowo wysokim potencjałem gospodarczym, takich jak: dolnośląskie, mazowieckie, wielkopolskie oraz śląskie (tu noty były nieznacznie wyższe od wartości wskaźnika w województwie pomorskim).

Trend spadkowy, zgodnie z którym poruszał się w II kwartale wskaźnik koniunktury bieżącej, dotyczy również wskaźnika prognostycznego. Wartość indeksu informującego o oczekiwaniach na kolejny kwartał wyniosła w czerwcu 2011 r. 13,4 pkt., czyli o 2,5 pkt. mniej niż przed miesiącem oraz o 4,3 pkt. mniej niż przed dwoma miesiącami. Widać zatem, że wśród pomorskich przedsiębiorców przeważają optymiści, niekorzystna tendencja nie pozwala jednak wykluczyć pogorszenia stanu gospodarki w kolejnym kwartale.



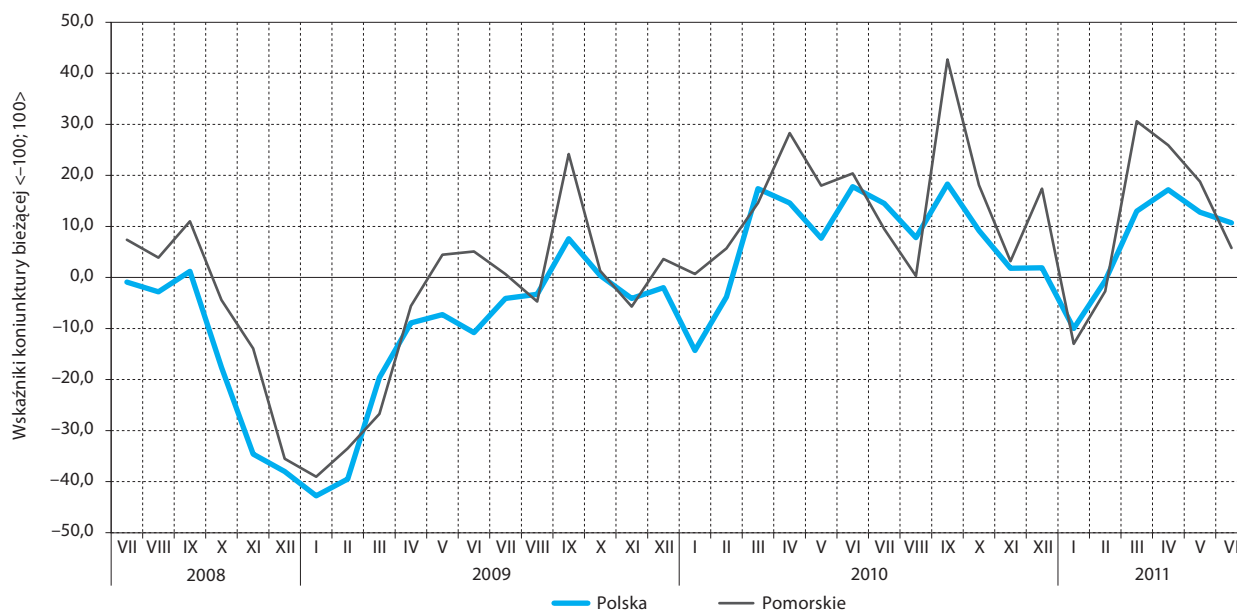
dr Maciej Tarkowski

*Instytut Badań
nad Gospodarką Rynkową
oraz Uniwersytet Gdański*

DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

W kontekście zmian liczby przedsiębiorstw, obserwowanych w dłuższym okresie – od 2007 r. – II kwartał 2011 r. wypadł interesująco. Należy przypomnieć, że przed III kwartałem 2008 r. w zmianach liczby podmiotów gospodarczych widoczna była dość wyraźna sezonowość. Czwarty i pierwszy

Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2008–2011



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

Źródło: Opracowanie IBnGR

kwartał z reguły cechował się niewielkim spadkiem lub stagnacją liczby przedsiębiorstw, podczas gdy w drugim i trzecim kwartale najczęściej miał miejsce przyrost. Od IV kwartału 2008 r. prawidłowość ta została zaburzona. Do początku 2011 r. notowano niemal nieprzerwany wzrost liczby podmiotów gospodarczych. W I kwartale 2011 uległ on zakończeniu. Pod jego koniec liczebność przedsiębiorstw kształtowała się na poziomie 260,5 tys.

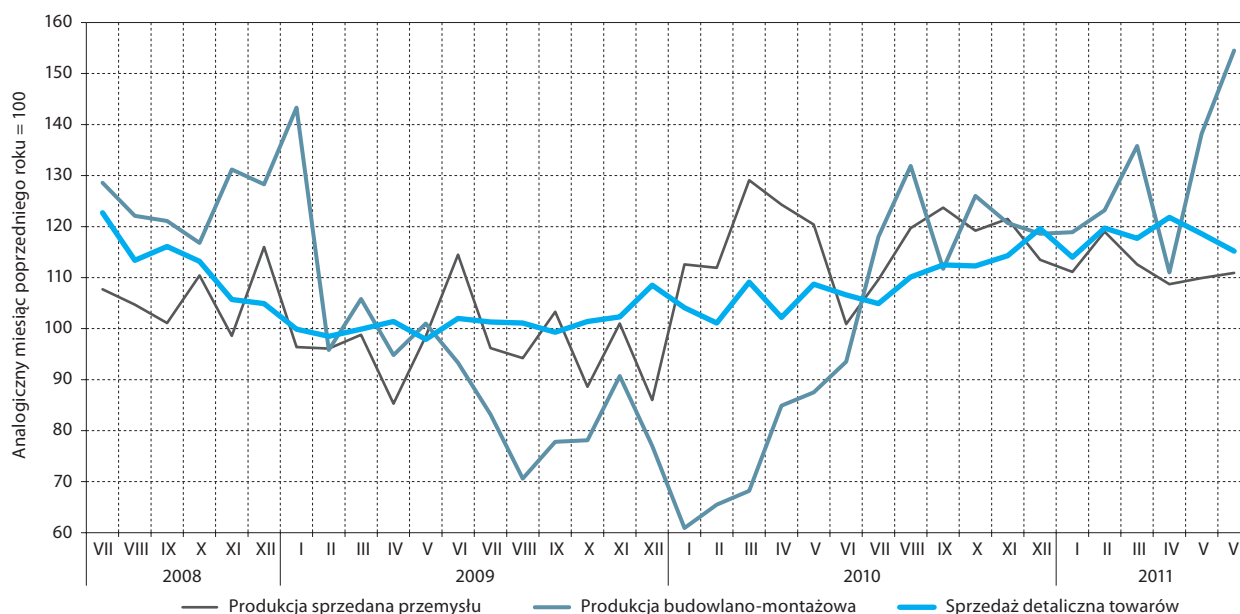
W kwietniu 2011 r. nastąpił dość istotna redukcja – ubyło około 3,3 tys. podmiotów gospodarczych. W stosunku do ich liczby ogółem nie była to zmiana duża, jednak w porównaniu do wcześniej obserwowanych fluktuacji należy ją oceniać jako znaczną. Mimo, że w kolejnych miesiącach II kwartału 2011 r. podmiotów gospodarczych ponownie przybywało, to nie udało w pełni zniwelować wcześniejszego ubytku. Na koniec czerwca ich liczba wynosiła 258,5 tys.

Na podstawie odnotowanych zmian sformułować można dwie hipotezy. Po pierwsze wydaje się, że obserwujemy powrót do cyklicznej, sezonowej zmienności liczby podmiotów gospodarczych obserwowanej przed IV kwartałem 2008 r. Świadczy o tym stagnacja w I i wzrost w II kwartale 2011 r. Po drugie, poziom przedsiębiorczości osiągnął kulminację – potencjał wzrostu w obecnych uwarunkowaniach się wyczerpał.

Większość szukających nowego miejsca na rynku, która z powodu zmian wywołanych spowolnieniem gospodarczym rozważała otwarcie własnej firmy lub przynajmniej samozatrudnienie, kroku tego dokonała, ponadto liczyć się należy z barierą popytową – wraz z rosnącą liczbą podmiotów nasiliła się konkurencja hamująca dalszy wzrost przedsiębiorczości.

II kwartał cechował się dobrymi wynikami działalności przedsiębiorstw. Wszystkie trzy analizowane indeksy dynamiki – produkcji sprzedanej przemysłu, produkcji budowlano-montażowej oraz sprzedaży detalicznej – w odniesieniu do analogicznego miesiąca roku poprzedniego cechowały się wartościami dodatnimi. Podobnie jak w I kwartale, bardzo wyraźny wzrost nastąpił w zakresie produkcji budowlano-montażowej. Jest to kontynuacja pozytywnego trendu obserwowanego od początku 2010 r. Po części ma ona charakter efektu bazy – niskiej produkcji w roku poprzednim – z drugiej zaś jest efektem dużych inwestycji infrastrukturalnych. Bardzo korzystnym zjawiskiem jest także utrzymywanie się wysokiej dynamiki sprzedaży detalicznej. Optymizm konsumentów, a w efekcie duży popyt wewnętrzny, stabilizują stan gospodarki nie tylko województwa pomorskiego, ale całego kraju. Pewien niepokój budzić mogą zmiany w zakresie produkcji sprzedanej przemysłu. Mimo że jej dynamika nadal

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2008–2011



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

była wyraźnie dodatnia, to zdecydowanie mniejsza niż w I kwartale br.

Biorąc pod uwagę dynamikę omawianych wskaźników w stosunku do miesiąca poprzedniego, nie

stwierdzono niepokojących zmian. Pomijając ujemną dynamikę produkcji sprzedanej przemysłu w kwietniu 2011 r., we wszystkich pozostałych przypadkach notowano przyrosty produkcji i sprzedaży.

HANDEL ZAGRANICZNY

W czerwcu 2011 r.² wartość eksportu wyniosła 592 mln euro, importu zaś 1225 mln euro. W stosunku do czerwca 2010 r. odnotowano ożywienie wymiany handlowej. Wzrósł zarówno eksport – o 32 proc. – jak i import – o 48 proc. (dynamika wyrażona w euro). Ujemne saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą uległo dalszemu istotnemu pogłębieniu.

W czerwcu 2011 r. największy udział (47 proc.) w strukturze importu miały nadal kraje byłego ZSRR³. W stosunku rocznym ich udział wzrósł istotnie, bo o 13 pkt. proc. O blisko 3 pkt. proc. wzrósł również udział pozostałych krajów (z 20 do 23 proc.) Spadł natomiast udział krajów UE – o ponad 5 pkt. proc. do poziomu 17 proc. Zanotowano także istotny (o 10 pkt. proc) spadek udziału krajów

kapitalistycznych w imporcie. W czerwcu stanowił on zaledwie 14 proc.

W strukturze geograficznej eksportu w czerwcu 2011 r. nadal dominowały kraje UE (50 proc.). W stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego udział ten wzrósł o 12 pkt. proc. Kraje UE utrzymały więc status wyraźnego lidera. Na drugiej pozycji pod względem udziału w strukturze eksportu uplasowały się kraje kapitalistyczne (26 proc.) Jednak ich rola, w perspektywie rocznej dość wyraźnie spadła – udział w eksporcie zmalał aż o 21 pkt. proc. Istotny wzrost znaczenia w eksporcie odnotowały natomiast pozostałe kraje. Ich udział wzrósł z 4 proc. przed rokiem do 14 proc. w czerwcu 2011 r. Dość istotnym (9 proc.) udziałem w pomorskim eksporcie cechują się także państwa b. ZSRR. W stosunku rocznym nie nastąpiły wyraźne zmiany roli tych partnerów.

RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

II kwartał 2011 r. przyniósł stagnację zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Nastąpiła ona jednak na bardzo wysokim poziomie. Przeciętna liczba zatrudnionych w końcu czerwca wyniosła 280,7 tys. osób. W stosunku do końca 2010 r. wzrosła aż 2,2 proc., a w relacji do końca analogicznego kwartału roku poprzedniego o 3,7 proc. Omawiany kwartał był piątym z rzędu, kiedy w ujęciu rocznym nastąpił wzrost analizowanego miernika, choć tym razem był on minimalny, dlatego mówić należy raczej o stagnacji. Nie mniej w dłuższej perspektywie liczba zatrudnionych dość wyraźnie przekroczyła poziom notowany w 2008 r., a więc jeszcze w okresie sprzed rozlania się negatywnych efektów światowego kryzysu finansowego. Można zatem stwierdzić, że przynajmniej w odniesieniu do średnich i dużych przedsiębiorstw, efekty te zostały zniwelowane. Wobec zaobserwowanej stagnacji, trudno jednak powiedzieć, czy jest to trwałe zjawisko, czy też kolejne miesiące przyniosą regres.

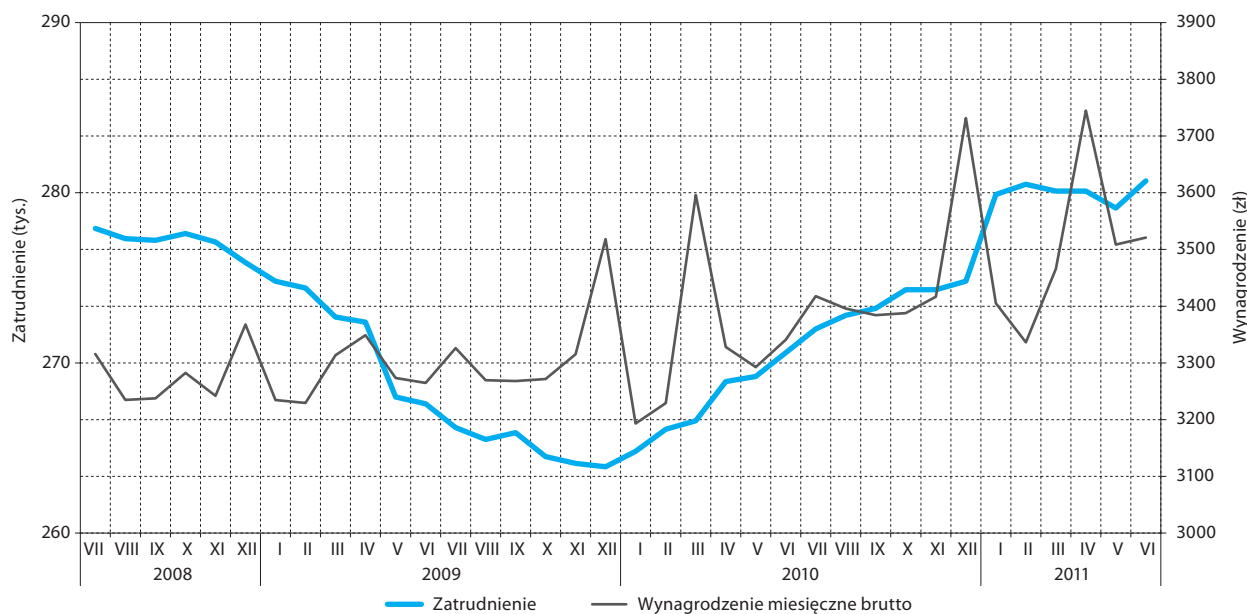
II kwartał 2011 r. przyniósł dalszy wzrost wynagrodzeń. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w czerwcu kształtowało się na poziomie 3521 zł. Było ono o 1,6 proc. wyższe niż w marcu i o 5,4 proc. wyższe w porównaniu do analogicznego miesiąca roku poprzedniego. Podwyżka wynagrodzeń towarzyszy obserwowanemu od początku 2010 r. wzrostowi popytu na pracę w sektorze przedsiębiorstw. Jeżeli odnotowana stagnacja zatrudnienia będzie miała charakter trwały wzrost wynagrodzeń zapewne osłabnie, choć odczuwalny w gospodarce deficyt wykwalifikowanych robotników przemysłowych i budowlanych raczej nie doprowadzi do ich redukcji, a co najwyżej do stagnacji, jak miała miejsce w, trudnym dla rynku pracy, 2009 r.

W II kwartale 2011 r. nastąpił dość znaczny spadek bezrobocia. Liczba bezrobotnych na koniec czerwca br. wynosiła 100,1 tys. i była o 16,1 tys. niższa niż w końcu I kwartału. W ujęciu kwartalnym redukcja bezrobocia sięgnęła 14 proc. Biorąc pod uwagę zmiany obserwowane w analogicznych kwartałach poprzednich lat, wartość ta jest dość wysoka. Tak znaczna redukcja bezrobocia na początku sezonu letniego mogła być efektem oczekiwań pracodawców na udany sezon turystyczny. Były one spowodowane niepewną sytuacją polityczną w najpopularniejszych pod względem wyjazdów turystycznych krajach. W perspektywie rocznej, w porównaniu do analogicznego miesiąca roku poprzedniego, liczba bezrobotnych prawie się nie zmieniła (wzrost o ok. 200 osób). Pomijając zmiany sezonowe, można więc mówić również o stagnacji bezrobocia.

Spadek poziomu bezrobocia w stosunku do końca kwartału poprzedniego znalazł odbicie w zmianach jego struktury. We wszystkich trzech analizowanych grupach bezrobotnych – w wieku do 25 lat, w wieku 50 lat i więcej oraz długotrwale pozostających bez pracy – odnotowano spadek ich liczebności. Najgłębszy był on w przypadku bezrobotnych w wieku do 25 lat (19 proc.). To właśnie branża turystyczna wraz z usługami towarzyszącymi generuje duży popyt na młodych pracowników. Najmniejszy spadek (7 proc.) cechował grupę długotrwale bezrobotnych. Jednak sam fakt jego wystąpienia należy oceniać pozytywnie, gdyż w poprzednich kwartałach liczebność tej grupy zwiększała się dość szybko, co było echem szybko pogarszającego się stanu rynku pracy w 2009 r. i jego stagnacji w 2010 r.

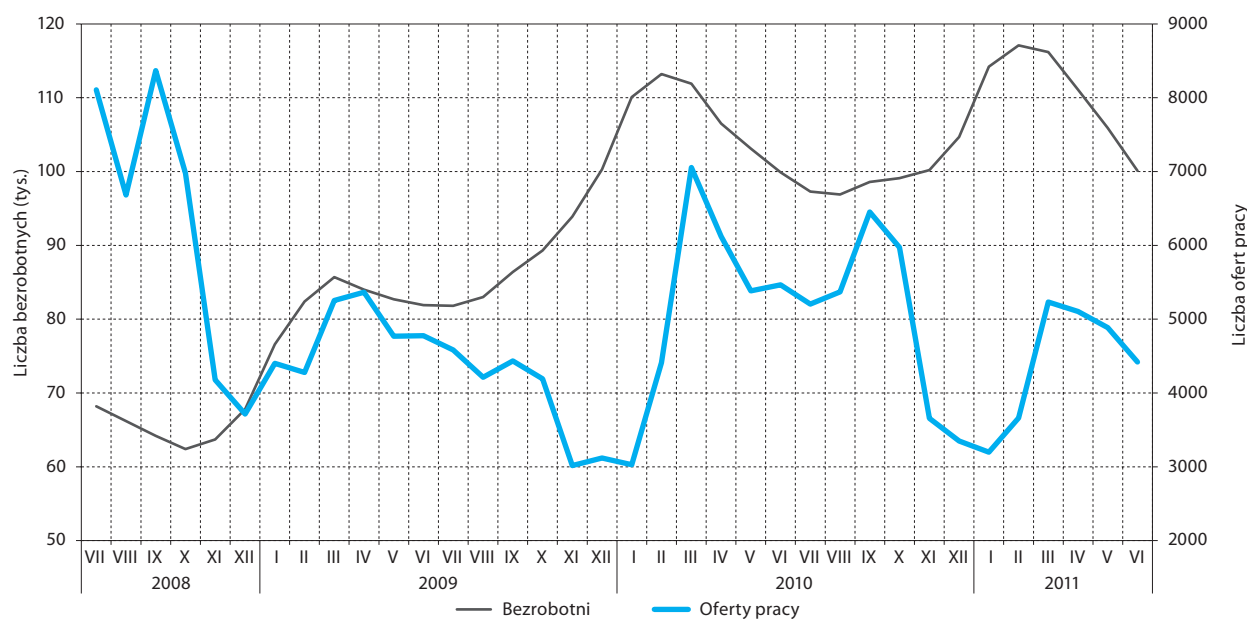
W stosunku do końca czerwca 2010 r. liczba bezrobotnych ogółem prawie się nie zmieniła. Podobnie działo się z liczbą bezrobotnych w wieku do 25 lat i w wieku 50 lat

Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2008–2011



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 2008–2011



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

i więcej. Istotnie (o 26 proc.) wzrosła liczba bezrobotnych długookresowo. Jak już wspomniano, jest to konsekwencja nienajlepszego stanu rynku pracy w dwóch poprzednich latach. Część ludzi, którzy utracili pracę w 2009 r. i w pierwszej połowie 2010 r., przez ponad rok nie zdołała ponownie się zatrudnić, co spowodowało, że zasiłała omawianą kategorię bezrobotnych.

II kwartał cechował się systematycznym spadkiem liczby ofert pracy zgłaszanych do powiatowych

urzędów pracy. O ile w marcu było ich 5,2 tys., o tyle w czerwcu jedynie 4,4 tys. Od początku roku skala popytu na pracę jest wyraźnie niższa niż przed rokiem. Kształtuje się ona na poziomie z 2009 r., który był bardzo słaby pod tym względem. Być może w III kwartale będzie miał jeszcze miejsce kolejny wzrost liczby ofert pracy. Jeżeli wystąpi, to jego skala prawdopodobnie nie będzie znaczna (do ok. 5 tys. ofert zgłoszonych w ciągu miesiąca).

WAŻNIEJSZE WYDARZENIA

W-Z powstanie szybciej

Pięć miesięcy wcześniej niż planowano może być gotowy ostatni odcinek Trasy W-Z w Gdańsku. To jedna z najważniejszych inwestycji drogowych w regionie. Do użytku kierowców droga może być oddana pod koniec roku. Planowo budowa miała się zakończyć w maju przyszłego roku. Trasa W-Z łączy centrum Gdańska z obwodnicą Trójmiasta i autostradą A-1. W ramach budowy ostatniego jej odcinka powstanie nowa dwujezdniowa droga o długości 2,2 kilometra, nowe skrzyżowanie i węzeł drogowy, ulica Kartuska Północna o długości 840 metrów oraz boczne drogi o długości ok. 2,7 kilometra. Inwestycja wykonana jest już w 40 procentach. Prowadząca inwestycję spółka Gdańskie Inwestycje Komunalne zakłada, że większość robót zostanie wykonana do końca tego roku. Wiosną przyszłego roku planowane są roboty wykończeniowe, m.in. przy ekranach akustycznych i ogrodzeniach terenu oraz uporządkowanie terenu przylegającego do trasy. Wartość projektu wynosi ponad 149 mln zł. W ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko UE współfinansuje go w 85 procentach. Koszt robót budowlanych i inżynierskich wykonywanych przez firmę Skanska wynosi 89,5 mln zł.

Inteligentna zielona fala

Zintegrowany System Zarządzania Ruchem TRISTAR – największy, koordynowany przez Gdynię, partnerski projekt o charakterze metropolitalnym, a realizowany również przez Gdańsk i Sopot, dofinansuje Unia Europejska. Unijna dotacja pokryje 85% kosztów realizacji tej inwestycji. System opracowali naukowcy z Politechniki Gdańskiej. Ma on zrewolucjonizować poruszanie się po aglomeracji, m. in. poprzez generowanie „inteligentnej zielonej fali”. Swoim zasięgiem ma objąć 141 skrzyżowań. Światła będą sterowane tak, by kierowcy jak najszybciej opuszczali krzyżówki. Całkowita wartość projektu wynosi 184 mln zł. Realizacja zakończy się w czerwcu 2014 roku. Warto podkreślić, że pieniądze unijne pozyskane zostały nie przez pojedyncze miasta, ale przez Metropolię. Trójmiasto

otrzyma ponad 156 mln zł ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Kanał portowy w Gdyni przebudowany

Przebudowa kanału portowego w Gdyni była jedną z najważniejszych realizowanych w ciągu ostatnich lat inwestycji w gdyńskim porcie. Współfinansowana była przez Unię Europejską ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko. Dofinansowanie wyniosło prawie 54 mln zł. Podstawowym celem projektu było zwiększenie dopuszczalnego zanurzenia dla statków oraz poprawa warunków nawigacyjnych w porcie. W ramach inwestycji pogłębiono i zwiększono średnicę obrotnic portowych, przebudowano sześć nabrzeży, pogłębiono dno przy nabrzeżach oraz przebudowano głowicę ostrogi pilotowej. Przebudowa kanału portowego pozwala na obsługę statków o całkowitym zanurzeniu do 13 metrów przy nabrzeżu Holenderskim i 12,7 metra przy Helskim I. Pogłębiono też stanowiska przy nabrzeżach Francuskim, Norweskim i Słowackim. Zrealizowana inwestycja stanowi kolejny etap rozwoju Portu Gdynia i jest jednym z pierwszych zakończonych projektów, które dają możliwość innowacyjnego działania na rynku usług portowych.

Gigantyczny kontenerowiec zawinął do Gdańska

Pierwszy z wielkich kontenerowców w ramach nowego, uaktualnionego „rozkładu jazdy” (*service schedule*) AE10 wpłynął do portu w Gdańsku. Do nabrzeża terminalu DCT w Porcie Północnym przycumował największy kontenerowiec w historii gdańskich przeładunków. Maersk Elba – 366-metrowy gigant – może przewieźć na swoim pokładzie 13 092 kontenerów dwudziestostopowych (TEU). Był to jeden z 11 statków na tym serwisie (z których trzy posiadają ładowność po 13 092 TEU, a osiem jest jeszcze większych i dla nich ten parametr sięga ok. 15 500 TEU). Serwis AE10 łączący Daleki Wschód z Europą Północną jest znaczący dla Polski, gdyż zapewnia cotygodniowe zawinięcia do Gdańska.

Pomorska kolej się remontuje

Około 3 mld zł mają kosztować remonty i budowa linii kolejowych w województwie pomorskim w najbliższych latach. Powstanie Pomorska Kolej Metropolitalna, a odcinki linii Gdynia-Kościerzyna, Reda-Hel i Warszawa-Gdynia będą zmodernizowane. Prace utrudnią ruch na kolei. Projekty realizowane na terenie województwa są finansowane w 60 procentach z funduszy unijnych, a w 40 procentach – z budżetu państwa oraz z kredytu, z Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Zarząd PLK S.A. zapowiada, że w połowie 2014 r. jednym z efektów remontu infrastruktury kolejowej będzie przyspieszenie podróży do 160 km/godz., a na niektórych odcinkach nawet do 200 km/godz. Obecnie pociągi poruszają się z prędkością do 120 km/godz.; lokalnie występują zaś ograniczenia do 40–60 km/godz. Natomiast spółka Pomorska Kolej Metropolitalna S.A., w której samorząd województwa pomorskiego ma 100% akcji, buduje Pomorską Kolej Metropolitalną. Inwestycja ma kosztować 719 mln zł netto. Linia połączy Gdańsk-Wrzeszcz z Portem Lotniczym im. Lecha Wałęsy i dalej z istniejącą linią kolejową Gdynia – Kościerzyna. Oddanie do użytku całej nowej linii PKM planowane jest na początku 2015 roku.

Nowy lotniczy przewoźnik

Eurolot rozpoczął loty krajowe z Gdańska. Pod koniec maja linie lotnicze Eurolot oficjalnie ogłosiły swoje wejście na pomorski rynek. Już tego lata rozpoczęły się regularne, codzienne połączenia z Gdańska do Krakowa oraz Wrocławia. Atutem tej ofert jest oczywiście krótki czas oraz komfort podróży dostępne w cenach porównywalnych do innych środków transportu. Na trasach do Krakowa i Wrocławia linie Eurolot operują samolotami typu ATR 42 zabierającymi na pokład 46 pasażerów.

Będzie czystiej i bezpieczniej

Poprawa czystości plaż w Trójmieście i wód Zatoki Gdańskiej oraz zabezpieczenie przeciwpowodziowe Gdańska to główne cele budowy i modernizacji systemu odprowadzania wód opadowych w tym mieście. Część kosztów pokryje Fundusz Spójności. Całkowity koszt prac wyniesie ponad 120 mln zł, z czego

ponad 22 mln stanowi unijna pomoc. Pozostała kwota pochodzi z budżetów Gdańska i Pruszcza Gdańskiego. Nowy system ma za zadanie chronić przed zniszczeniami i podtopieniami po nawalnych ulewach, dzięki zapewnieniu odpowiedniej retencji i odpływu wód. W ramach projektu powstaną kompleksowe rozwiązania hydrotechniczne, dzięki którym wody opadowe będą odprowadzane już bez dużego ładunku zanieczyszczeń do Zatoki Gdańskiej. Podobne projekty są realizowane także w Sopocie i w Gdyni.

Sukces Saur Neptun Gdańsk

Gdańska firma znalazła się wśród nominowanych do Światowej Nagrody Wody – Global Water Awards. W dniach 18 i 19 kwietnia odbył się w Berlinie Światowy Szczyt Wody. Gdańska spółka wodociągowo-kanalizacyjna otrzymała jedną z siedmiu nominacji w kategorii „Wyzwanie efektywności”, rywalizując z firmami z Brazylii, Bangladeszu, USA, Rumunii i Algierii. To pierwsza w historii polska spółka wodociągowa, której osiągnięcia doceniono nominacją do Global Water Awards. Impreza ta rocznie gromadzi wielkie kompanie, spółki, stowarzyszenia, agendy rządowe i samorządowe z całego świata, zajmujące się dystrybucją wodny, obsługą sieci wodociągowo-kanalizacyjnych, a także technologiami odsalania wody morskiej. W tym roku w jedenastu kategoriach rywalizowało 48 podmiotów reprezentujących wszystkie kontynenty.

Gdyńska IVONA na Androidzie

IVONA Software zaprezentowała wielokrotnie nagradzany syntezator mowy IVONA w wersji dla platformę Google Android. Działanie syntetyzatora można zintegrować ze wszystkimi aplikacjami wspierającymi funkcję mowy, takimi jak Google Translator, Google Navigation, Cool Reader, FBReader, Tourist language Learn&Speak, Book speech, Spiel, Moon+ Reader Pro, WikiDroid i wiele innych. Głosy syntezatora mowy IVONA spotkały się z olbrzymim zainteresowaniem podczas prezentacji przez Apps4Android w strefie Google Sandbox na konferencji deweloperów Google w San Francisco w Kalifornii.

Energa i Philips chcą współpracować

Grupa Energa oraz europejski koncern Royal Philips Electronic podjęły decyzję o zawiązaniu aliansu strategicznego. Przyszła współpraca na polu nowoczesnych i energooszczędnych technologii ma zaowocować rozwojem nowych usług. Byłyby to m.in. smart lighting (inteligentne sterowanie oświetleniem i zdalne zarządzanie infrastrukturą oświetleniową), a także nowoczesne produkty, takie jak wysoce energooszczędne oprawy oświetlenia ulicznego i przemysłowego.

Gaz łupkowy na Pomorzu

Na surowiec natrafiła w Łebieniu pod Lęborkiem firma 3Legs Resources, wykonując pierwszy w Polsce odwiert poziomy. Spółka ujawniła, że stwierdzono wysokie nasycenie gazu w całym poziomym korytarzu. 3Legs Resources ma zamiar prowadzić badania i testy odwiertu w okolicach miejscowości Warblino. W Polsce – jak dotąd – wydano 87 koncesji na poszukiwanie złóż gazu niekonwencjonalnego, m.in.: amerykańskim Exxon Mobil, Chevron, Marathon, ConocoPhillips i kanadyjskiej Lane Energy. Szacuje się, że przemysłowe wydobycie gazu łupkowego nie rozpocznie się w Polsce wcześniej niż za 10–15 lat. W kwietniu amerykańska Agencja ds. Energii (EIA) poinformowała, że Polska ma 5,3 bln m³ możliwego do eksploatacji gazu łupkowego, czyli najwięcej z 32 państw europejskich, w których przeprowadzono badania. Ta ilość surowca powinna zaspokoić zapotrzebowanie Polski na gaz przez najbliższych 300 lat.

Powstaje „Invest in Pomerania”

„Invest in Pomerania” to system obsługi inwestorów zagranicznych w województwie pomorskim. Pod koniec kwietnia system został zaprezentowany w Sopocie. Tworzą go między innymi: urzędy miast w Gdańsku, Gdyni, Sopocie i w Słupsku, Pomorska i Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego oraz Samorząd Województwa Pomorskiego. Koordynatorem systemu jest Agencja Rozwoju Pomorza. System ma charakter otwarty. Działalność systemu przez najbliższe dwa lata będzie finansowana w 75 procentach ze środków

unijnych. Pozostałą kwotę wpłaca instytucje, które do niego przystąpią. Dzięki nowej inicjatywie w województwie powstanie jeden punkt kontaktowy dla obecnych i potencjalnych inwestorów. Zakłada się, iż w ciągu pięciu lat uda się przyciągnąć 30 nowych inwestycji. Nowe przedsięwzięcia mają dać około 5 tysięcy nowych miejsc pracy. Przynajmniej połowa z nich ma być przeznaczona dla osób z wyższym wykształceniem. Utworzenie nowego systemu jest jednym z efektów „Analizy atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego” przeprowadzonej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i PWC Polska na zlecenie ARP w ramach projektu pt.: „System promocji i informacji gospodarczej Województwa Pomorskiego” (SPIG).

Gdynia najbardziej atrakcyjna dla biznesu

Gdynia zwyciężyła w rankingu miesięcznika „Forbes” w kategorii najbardziej atrakcyjnych dużych miast dla biznesu. W rankingu wzięto pod uwagę miasta liczące od 150 do 300 tys. mieszkańców. Gdynia pokonała m.in. Rzeszów (2 miejsce) i Toruń (3 miejsce). Według danych zebranych przez Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej w 2010 r. w Gdyni pojawiło się 315 nowych spółek, a wskaźnik ich przyrostu na 1000 mieszkańców, który decydował o pozycji w rankingu, wyniósł 1,16. W 2010 r. w Gdyni zarejestrowano 51 firm z udziałem kapitału zagranicznego. W sumie w mieście funkcjonuje prawie tysiąc spółek z obcym kapitałem, co stanowi ok. 21 proc. ogólnej liczby spółek handlowych w Gdyni. Natomiast prezydent miasta, Wojciech Szczurek, znalazł się na siódmym miejscu w rankingu prezydentów miast tygodnika „Newsweek”. Badano wskaźniki ekonomiczne w trudnym, kryzysowym okresie: dochody miasta, umiejętność pozyskiwania środków unijnych, zadłużenie, inwestycje prowadzone z budżetu i zdolność przyciągania inwestorów. Sprawdzono, jak prezydenci radzą sobie z problemami społecznymi, czy inwestują w kulturę, edukację, rekreację, sport. Oceniano również wynik uzyskany w ostatnich wyborach samorządowych.

Hilton Gdańsk najlepszym hotelem w Polsce

Hotel Hilton w Gdańsku dołączył do grona 500 najlepszych hoteli na świecie w rankingu Expedia Insiders' Select 2011. Jednocześnie jest to jeden z pięciu hoteli wyróżnionych w naszym kraju. Malowniczo położony nad rzeką Motławą Hilton Gdańsk uplasował się na 12 miejscu w Europie i 38 miejscu na świecie. Expedia jest liderem internetowej branży turystycznej założonym w 1996 roku przez Microsoft. Expedia Insiders' Select 2011 to ranking 500 najlepszych hoteli na świecie oparty na 500 tys. ocen użytkowników strony Expedia. Ranking ten jest połączony z opiniami ponad 500 światowych ekspertów firmy. Hilton Gdańsk jest jednym z najbardziej utytułowanych hoteli ubiegłego roku w Polsce. Obiekt zaprojektowany przez Stefana Kuryłowicza w niespełna jedenaście miesięcy od otwarcia, w czerwcu 2011, został uznany za najlepszy projekt hotelowy roku w Europie Środkowej i Wschodniej (CEEQA przy współpracy z „Financial Times”). Hilton Gdańsk wraz z miastem Gdańsk został także wybrany przez

„New York Times” jako siedemnaste najciekawsze miejsce na świecie warte odwiedzenia w 2011 r.

Velo-city Global 2014 w Gdańsku?

Gdańsk będzie ubiegać się o prawo organizacji Światowego Kongresu Rowerowego Velo-city Global w 2014 roku. Podobne kongresy organizowane są od roku 1980. Skupiają osoby zaangażowane w realizację działań ułatwiających korzystanie z roweru jako codziennego środka transportu. Specjaliści inżynierii ruchu drogowego, zarządzania mobilnością, urbanisci, architekci, eksperci marketingu społecznego, ekolodzy i biznesmeni łączą siły z przedstawicielami samorządów oraz politykami najwyższych szczebli w celu propagowania korzyści wynikających z rozwoju ruchu rowerowego. Kongres organizowany jest przez Europejską Federację Cyklistów i trwa 6 dni. Od roku 2009 organizowane są naprzemiennie kongresy o zasięgu europejskim i ogólnosiwiatowym, o jaki ubiega się Gdańsk.

1 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 roku prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie prowadzone 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 na pytania dotyczące sytuacji swoich firm. Pytania dotyczą między innymi poziomu produkcji, sprzedaży, zatrudnienia. Szczegóły: http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_województwach

2 Dane za rok 2011 pochodzą ze zbioru otwartego, co oznacza, że przez cały rok sprawozdawczy rejestrowane są dane dotyczące wszystkich miesięcy (bieżących i poprzednich w przypadku dosyłania brakujących danych) oraz korekt rejestrowanych za okres sprawozdawczy, którego dotyczą. Dane na 18.08.2011.

3 Do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan. 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.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG (www.ppg.gda.pl): A. Hildebrandt, 2011, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2011, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2011, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w czerwcu 2011 r.*, M. Tarkowski, 2011, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w czerwcu 2011 r.*

Opis ważniejszych wydarzeń przygotowała I. Wysocka. Wyboru i zestawienia dokonał M. Tarkowski.

O AUTORZE

dr Maciej Tarkowski – 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



Energa



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

Pomorski Przegląd Gospodarczy

Jak odnieść sukces na rynku globalnym?

Temat wydania:

W numerze:

Stefan Dunin-Wąsowicz	<i>Pułapki globalizacji</i>
Edmund Wnuk-Lipiński	<i>Uczuleni na sukces</i>
Danuta Tomczak	<i>Globalna wolnoamerykanka</i>
Andrzej Herman	<i>Różne modele, ale wsparcie zawsze konieczne</i>
Sławomir Majman	<i>Potrzeba husarskich skrzydeł i... pieniędzy</i>
Marta Hereźniak	<i>Marka tworzy markę</i>
Jerzy Surma	<i>Kompleks trybika</i>
Andrzej Jajszczyk	<i>Naukowa trampolina</i>
Stanisław Szultka	<i>Klustry patentem na międzynarodowy sukces</i>
Jacek Poświata	<i>Nie warto iść na żywioł</i>
Adam Gwiazda	<i>Strategia, a nie łapanie okazji</i>
Jan Fazlagić	<i>Globalna szansa w szlacheckim luksusie</i>
Adam Góral	<i>Ambicja bycia najlepszym</i>
Marcin Iwiński, Adam Kiciński	<i>Uciec od anonimowości</i>
Tomasz Modzelewski	<i>Globalne „szycie na miarę”</i>
Zygmunt Łada	<i>Umiędzynarodowienie bywa koniecznością</i>
Piotr Lejman	<i>Czas na własną technologię</i>
Anna Hildebrant, Przemysław Susmarski	<i>Globalizacja w polskim wydaniu</i>