



Witold Radwański

*prezes Zarządu Krokus
Private Equity Sp. z o.o.,
członek Rady Programowej
Kongresu Obywatelskiego*

OPRÓCZ PIENIĘDZY – AMBICJA I SIEĆ RELACJI

Rozmowę prowadzi Dominik Aziewicz – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Dominik Aziewicz: Jakie cechy powinna mieć firma, która chce rozwinąć swoją działalność poza granicami naszego kraju?

Witold Radwański: Przede wszystkim taka firma musi mieć zespół, który wie co robi i potrafi przekonać potencjalnego inwestora, że to czym zajmuje się w Polsce będzie potrafił zrealizować za granicą. Niestety w Polsce jest wciąż mało firm, które są gotowe rozwinąć swoją działalność poza rynek krajowy...

Z czego wynika ta niechęć?

Duży krajowy rynek znieczulił polskie przedsiębiorstwa na potrzebę ekspansji. Wystarczyło zbudować firmę i czekać, aż ktoś będzie chciał ją kupić albo zatrzymać się na pewnym etapie rozwoju.

Duży krajowy rynek znieczulił polskie firmy na potrzebę ekspansji międzynarodowej. Spowodował, że pod tym względem jesteśmy w tyle w porównaniu np. z krajami bałtyckimi. Można powiedzieć, że ich firmy nie miały wyboru – rynek krajowy był zbyt mały, więc musiały rozszerzyć swoją działalność poza granice ojczyzny. Rynek polski jest na tyle duży, że długo zaspokajał ambicje rodzimych przedsiębiorców. Wystarczyło zbudować firmę i „odcinać kupony” lub czekać, aż ktoś będzie chciał ją kupić. Ambicja jest bardzo ważnym czynnikiem w biznesie.

Ale z polskimi firmami nie jest chyba tak źle? Jest wiele przykładów świetnie rozwijających się przedsiębiorstw. Muszą więc mieć w sobie to „coś”...

Polskie firmy – szczególnie te, które istnieją już od lat dziewięćdziesiątych – przeszły przez różne stany polskiej koniunktury. Począwszy od transformacji, przez hiperinflację, dewaluację itd. Przetrwały bardzo różne warunki i potrafiły szybko zaadaptować się do zmian otoczenia. Ich kadra zarządzająca jest zahartowana. One same są – jak to się mówi po angielsku – *lean and mean*¹. Potrafią Maluchem osiągnąć to samo, do czego w Europie Zachodniej potrzeba Mercedesa. Generują niskie koszty i prowadzą biznes w sposób elastyczny i innowacyjny. Potrafią przebić ofertę swojego konkurenta z Europy Zachodniej. Mają nad nimi

¹ gotowy do ciężkiej pracy; w dobrej kondycji, w pełni sił (przyp. red.)

tę przewagę, którą ma chudy i głodny nad grubym i najedzonym. To jest cecha, której szukamy i którą cenimy w polskich firmach.

Czy polskie firmy chętnie wchodzi w relacje biznesowe z funduszami private equity (PE)?

Robią to coraz chętniej. Oczywiście, ciągle jest to mniejszość, ale zwiększająca się mniejszość. Należy zadać sobie pytanie, czego polskie firmy szukają w funduszach takich jak nasz. Wbrew temu, co mogłoby się wydawać – niekoniecznie poszukują źródeł finansowania. Te można znaleźć gdzie indziej i w łatwiejszy sposób: dostępne są fundusze unijne, usługi bankowe lub upublicznienie spółki, czyli kolokwialnie rzecz ujmując „pójście na giełdę”. Inwestor taki jak fundusz *private equity* jest wymagający. Chce mieć wpływ i wgląd w to, co się dzieje w firmie, a polscy przedsiębiorcy są mało ufni i przyzwyczajeni do dużej samodzielności. Z drugiej strony rozumieją, że PE może pomóc w reorganizacji firmy, np. wprowadzając w niej elementy ładu korporacyjnego, racjonalizując model biznesowy lub finansowy, pozycjonując na rynku, budując strategię rozwoju etc. Poza tym zespół takiego funduszu ma duże doświadczenie w zawieraniu transakcji na rynkach zagranicznych. Wie czego należy szukać, a czego unikać. Jak konstruować umowy przejęcia, jak je negocjować. Jest to niezwykle ważne, szczególnie na rynkach

Polskie firmy przetrwały bardzo różne warunki i potrafiły szybko zaadaptować się do zmian otoczenia. Ich kadra zarządzająca jest zahartowana. Potrafią Maluchem osiągnąć to samo, do czego w Europie Zachodniej potrzeba Mercedesa.

*Czego polskie firmy szukają
w funduszach private equity?
Wbrew pozorom niekoniecznie
źródeł finansowania.
Ważniejsze jest to, że zespół
funduszu wie czego należy
szukać, a czego unikać, jak
konstruować umowy przejęcia,
jak je negocjować.*

zagranicznych, na których polski przedsiębiorca często nie ma doświadczenia.

Które rynki są najbardziej przyjazne dla polskich przedsiębiorców?

Istnieje taki mit, że ze względu na położenie geograficzne oraz pewne podobieństwa kulturowe i historyczne, naturalna dla polskich przedsiębiorstw jest ekspansja na rynki wschodnie albo południowe – te z dawnego bloku komunistycznego. Jednak w rzeczywistości najbardziej przyjazne są dla nas rynki zachodnie: Francja, Niemcy czy Skandynawia. Dlaczego uważam, że są one lepszym kierunkiem ekspansji? Po pierwsze są stabilne. Charakteryzuje je wysoka kultura biznesowa a partnerzy z tych krajów są przewidywalni. Ponadto środowisko regulacyjno-prawno-infrastrukturalne sprzyja prowadzeniu interesów.

Mogę otwarcie powiedzieć, że spółka, która przyjdzie do nas z propozycją ekspansji poprzez np. przejęcie innej firmy lub zbudowania nowego zakładu na wschodzie nie spotka się z zainteresowaniem. Nawet już w trakcie realizacji inwestycji kilkakrotnie odradzaliśmy partnerom budowę składu albo sieci dystrybucji np. na Ukrainie czy w Rosji. Myślę, że to stanowisko podziela wielu inwestorów. Oczywiście, na wschód czy południe od naszego kraju znajdziemy stabilne systemy polityczno-gospodarcze, jak choćby Czechy czy kraje bałtyckie, ale problem

z ekspansją na ich terenie polega na tym, że są to stosunkowo małe rynki.

Wspomniał Pan o Niemczech w kontekście przyjaznego dla naszych firm kierunku ekspansji. Jednak od polskich przedsiębiorców często słyszy się, że jest to trudny rynek.

W kontekście przewidywalności, a tym samym kreowania dłuższej strategii ekspansji międzynarodowej Niemcy są jak najbardziej pożądanym i wręcz naturalnym kierunkiem dla polskich firm. Jest to rynek duży, dojrzały, „poukładany”, może czasami wolniej rosnący, ale stabilny, choć z pewnością nie jest to rynek łatwy. Przedsiębiorstwa niemieckie są bardziej doświadczone w zwalczaniu prób podbicia ich rodzimej „strefy wpływów”. Z tego względu najskuteczniejszym sposobem ekspansji na rynek niemiecki jest kupienie niemieckiej firmy, która już ma swoją markę i pozycję. Najważniejsze, żeby była ona postrzegana jako niemiecka. Wejście z polską marką, budowanie od podstaw sieci dystrybucji jest zdecydowanie trudniejsze i kosztowniejsze. Problem ten nie dotyczy tylko polskich marek, ale w ogóle firm zagranicznych, które próbują się tam przebić – one również niekiedy używają germańsko brzmiących nazw. Jedną z naszych spółek portfelowych przejęła kiedyś pewną firmę w Niemczech.

*Po przejęciu znanej polskiej
firmy przez podmiot
zagraniczny nazwa i logo
często pozostają niezmienione.
Bywa też tak, że inwestor
wykorzystuje nasz polski
fetysz kupowania wszystkiego
co z Zachodu i do takiej
zmiany dochodzi. Nawet
polskie marki nierzadko
używają zagranicznych nazw.*

Nie zmieniliśmy nazwy i przejściowo pozostawiliśmy poprzedni zarząd. Wszystko po to, żeby nadal była ona postrzegana jako niemiecka.

W Polsce działa chyba podobny mechanizm. Jesteśmy raczej przyzwyczajeni do swoich marek.

To zależy. Jeśli polska marka miała ugruntowaną pozycję na rynku, to właśnie tak się dzieje: nazwa i logo często pozostają niezmienione. Przykładem może być tu bank BZ WBK, który już dwa razy zmienił właściciela zagranicznego (obecnie jest to hiszpańska Grupo Santander, a przed nim irlandzki Allied Irish Banks – przyp. red.), a który nadal utrzymuje swoją polską markę. Ale bywa i tak, że zagraniczny inwestor wykorzystuje nasz polski fetysz uwielbienia wszystkiego co z Zachodu i prędej czy później zastępuje polskie marki swoją zachodnio brzmiącą nazwą. Tak na przykład było z Bankiem Handlowym i Bankiem Śląskim. Zresztą nawet polskie marki, działające na naszym rynku, np. Gino Rossi, używają zagranicznych nazw po to, żeby nadawać swoim produktom „aureę ekskluzywności”.

A Skandynawia? Jak odnajdują się polskie firmy na północy?

Pozycja polskich przedsiębiorstw na tym rynku nie jest ugruntowana. Funkcjonują tam głównie jako podwykonawcy. Z drugiej strony w Skandynawii coraz bardziej doceniana jest jakość polskich produktów – ich poziom techniczny i precyzja wykonania. Niestety o pozycję na tym rynku musimy walczyć z krajami bałtyckimi, które często mają niższe koszty produkcji lub transportu. Dotychczas tą walkę przegrywaliśmy, ale to się zmienia. Na marginesie, przy każdej ekspansji trzeba się liczyć z tym, że będzie ona trwała dwa razy dłużej

niż zakładamy, kosztowała nas dwa razy więcej, a w jej trakcie będą popełniane błędy i pomyłki.

Fundusze inwestycyjne są gotowe podejmować takie ryzyko?

Tak, ponieważ takie ryzyko może się opłacać. Aktualnie mamy w swoim portfelu firmę produkującą prefabrykaty z betonu. Duże, ciężkie żelbetonowe elementy. Przewożenie ich na spore odległości to trudna i kosztowna operacja. Co za tym idzie, każdy producent ma ograniczony zasięg działania i sprzedaży. Nasza firma przebiła się ze swoimi produktami z Bolesławca na południu Polski aż do Danii i Szwecji, mimo tego że konkurenci z Litwy i Estonii mają bliżej.

Przy każdej ekspansji trzeba się liczyć z tym, że będzie ona trwała dwa razy dłużej niż zakładamy, kosztowała nas dwa razy więcej, a w jej trakcie będą popełniane błędy i pomyłki.

Pomogły im innowacyjne i wyróżniające się produkty, np. moduły do łazienek hotelowych. Skandynawowie budując hotele, nie używają cegieł. Składają całe moduły, a łazienki w hotelu są wystandaryzowane.

Taki segment z prefabrykatu ma już ocieplenie oraz okablowanie elektryczne w środku płyty. W dość mało „seksownym” świecie budowlanym jest to naprawdę wyszukany produkt.

Rynek prefabrykatów czy podzespołów znajduje się jednak gdzieś pośrodku łańcucha tworzenia wartości i raczej nie generuje najwyższych marż. Czy polskie firmy oferują na zachodnich rynkach również dobra?

Panuje taki pogląd, że w Polsce składa się tylko sprzęty, do który podzespoły projektowane są gdzie indziej, a ich sprzedażą zajmują się też zachodnie sieci dystrybucyjne. W dużej mierze jest to prawda. Jednak dzięki ciężkiej i konsekwentnej pracy sytuacja wyraźnie się zmienia, choć nie następuje to z dnia na dzień. Przypomina raczej mozolne wspinanie się po drabinie – szczebel po szczeblu. Istnieją jednak

pewne skróty, jak np. akwizycja firmy, która już produkuje dobra o wyższej wartości dodanej.

W Krokus PE posiadamy też firmę Polwax, którą kupiliśmy od Lotosu. Jest to producent świeczek i zniczy, czyli bardzo prostego i niskomarkowego produktu.

Dlaczego w tej sytuacji zdecydowali się Państwo na taką inwestycję?

Dla Grupy Lotos produkcja produktów parafinowych pozostaje na uboczu ich *core businessu*. Parafina jest produktem ubocznym produkcji paliw. Utrzymywanie takiego podmiotu było dla nich zwyczajnie niepotrzebne. Był to więc dobry ruch dla obu stron. Nas zainteresował dział Badań i Rozwoju w tej firmie. Poznaliśmy bardzo zdolny zespół, z dużym potencjałem naukowym, nieco sfrustrowany tym, że nie może realizować swoich marzeń. Po wykupieniu spółki zmieniliśmy strategię tak, aby przeorientowała swoją działalność z towarów parafinowych „z dolnej części drabiny”, w kierunku coraz bardziej wyrafinowanych produktów: powłok do mebli, powłok serów, antyzbrylaczy do nawozów itp. To wszystko są produkty parafinowe, które patentujemy i oferujemy pod marką Polwax. Świeczki nadal są ważną częścią oferty, ale proporcja między nimi a bardziej zaawansowanymi produktami wyrównuje się. To z kolei przekłada się na wyższe marże i większą rentowność firmy.

Co takiego było w tym zespole, że zwrócił on Państwa uwagę?

Wiedza, ambicje i inicjatywność. Ciągłe potrafią nas zaskakiwać swoimi pomysłami. Jest to przykład firmy, która chce wyjść z niższego pułapu

i rozwijać się w bardziej zaawansowanych sektorach. Z branży petrochemicznej chcą przesunąć swoją działalność w kierunku inżynierii chemicznej i jak widać – to im się udaje! Ich nowe produkty już zaczęły zdobywać rynki zagraniczne. Potrzebują tylko czasu. Trzeba pamiętać, że wymyślenie innowacyjnego produktu to dopiero początek wspinania się po drabinie wartości dodanej. Ten proces już zachodzi w polskich firmach i to w takich „nudnych” branżach, o których nikt by nie pomyślał: w budowlance, petrochemii i innych.

Czy często dzieje się tak, że zespół rozwija się po oddzieleniu się od większej grupy kapitałowej i „usamodzielnieniu się”? Wydawałoby się, że duży może więcej, także w sferze ekspansji na nowych rynkach.

Z jednej strony bycie częścią dużej grupy czy korporacji może pomóc w wejściu na zagraniczne rynki. Z drugiej zaś strony nierzadko trudno jest przebić się ze swoimi pomysłami i dostać akceptację „góry” na ich realizację.

Czasami jest wręcz odwrotnie – trudno się przebić ze swoimi pomysłami i uzyskać akceptację „góry” na wdrożenie produktu. Podam tu przykład kolejnej spółki z naszego portfela – Termo Organiki –

która od niedawna sprzedaje płyty styropianowe na rynek niemiecki. Była ona częścią irlandzkiej grupy budowlanej, w której niespecjalnie doceniano ich innowacyjność i ambicje. Upodmiotowienie poprzez wykup menedżerski z pomocą funduszu Krokus pozwoliło im rozwinąć skrzydła. Dziś Termo Organika jest liderem na rynku polskim i jedną z najbardziej innowacyjnych firm w tej branży na świecie. Tworzą styropiany o jakości i parametrach technicznych, których inni nie mają w swojej ofercie. Może się wydawać, że każdy styropian jest taki sam i nie za bardzo jest tu pole do innowacji. Okazuje się jednak, że jest cały wachlarz styropianów o różnych właściwościach: mają różne parametry akustyczne, termoizolacyjne, ognioodporności itp.

Oprócz wspomnianej innowacyjności technicznej, pracownicy Termo Organiki zauważyli także, że praca z białym styropianem strasznie męczy oczy robotników, dlatego rozpoczęli produkcję styropianu w różnych kolorach. Te kolorowe styropiany cieszą się dużą popularnością wśród budowlanców i mają „wzięcie” na rynku. To przykład na to, że innowacyjność nie musi się ograniczać do techniki czy technologii, czasami wystarczy tylko trochę wyobraźni.

Niestety do niedawna Termo Organika nie mogła oferować swoich produktów za granicą, a przede wszystkim na dużym rynku niemieckim. Będąc w międzynarodowej grupie, mieli zakaz eksportowania. Skąd te ograniczenia? Konsorcjum, do którego należeli, miało inną firmę w Niemczech. Rynki były podzielone i spółki miały zakaz konkurowania. Kiedy kupiliśmy Termo Organikę, jej pracownicy nie mieli więc doświadczenia z eksportem, brakowało im związanych z tym kompetencji. Ale zmieniliśmy to. Z jednej strony poszło nam dobrze: eksport zaczynał się od poziomu zera a teraz podwaja się z roku na rok. Z drugiej strony ciągle wynosi on tylko 5–6% całości przychodów firmy, ale tak jak wspominałem – Niemcy to trudny rynek i jego zdobywanie to żmudny proces. Naszym celem jest, żeby za kilka lat eksport przekroczył jedną czwartą przychodów Termo Organiki.

Jakie przeszkody stanęły na drodze prowadzącej na ten rynek ?

Na miejscu spotkaliśmy się z bardzo hermetyczną siecią dystrybucji. Aby w nią wejść trzeba mieć pośrednika, który jest dobrze „poukładany” z otoczeniem. Bardzo dużą uwagę zwraca się też na system wsparcia posprzedażowego: gwarancję, możliwość zwrotów, wymiany itd. Na początku, gdy sprzedaż jest mała, obecność nowego konkurenta nikomu nie przeszkadza. Jednak gdy udział w rynku zaczyna rosnąć, wtedy zaczyna się wojna. Może to być konkurencja cenowa, mogą się

zdarzyć próby dogadywania się z dystrybutorem w celu marginalizowania produktów konkurencji w ofercie. Zdarzają się też pozwy albo czarny PR, a także mobilizacja instytucji odpowiedzialnych za kontrolę jakości. Mieliśmy taki przypadek na rynku austriackim. Trzeba było walczyć przed sądami, ubiegać się o certyfikaty. Było niezwykle trudno zdobyć certyfikacje, żeby tam sprzedawać – zajęło to nam ponad rok. Początkowo myśleliśmy, że to kwestia parametrów. W rzeczywistości jest to oczywiście forma zabezpieczania rynku przed wejściem obcych podmiotów, które mogą stanowić konkurencję dla rodzimych firm. Naturalnie, można tłumaczyć, że jest to ochrona konsumenta, żeby nie kupował „badziewia”. Natomiast w rzeczywistości jest to głównie pewnego rodzaju bariera pozataryfowa.

Jaką strategię zdobywania zachodnich rynków wybrał Państwo dla Termo Organiki?

Zdecydowaliśmy się walczyć jakością: dbaliśmy, żeby produkt był zawsze zgodny z wymaganymi parametrami. Chcieliśmy też, by oferta firmy się wyróżniała, dlatego wprowadziliśmy tzw. „dalmatyńczyka” – wyprodukowaliśmy biały styropian z czarnymi kropkami, aby go odróżnić od konkurencyjnych produktów. To miała być wizytówka firmy, synonim produktu z wyższej półki, którego wyjątkowość potwierdzała też odpowiednia, ponadprzeciętna cena. Ten zabieg odniósł skutek! Dane z rynku potwierdzają, że ten model kojarzony jest z lepszą jakością. Niestety nasi rynkowi rywale szybko zaczęli nas naśladować. Skierowaliśmy jednak sprawy do sądów i powoli je wygrywamy.

Mówił Pan o gałęziach, które są niedoceniane. A czy są, Pana zdaniem, branże przewartościowane?

Nie ma takich gałęzi. Z pozycji inwestora mogę powiedzieć, że w każdej branży są lepsze i gorsze firmy. Nawet w tzw. schyłkowych sektorach da się znaleźć czempiona, który podbija rynek. Oczywiście

można powiedzieć, że są w naszym kraju takie sfery, które powinny rozwijać się szybciej, np. transport i logistyka. Od dekad mówimy o tym, że Polska, będąc krajem leżącym na przecięciu ważnych szlaków transportowych: wschód-zachód i północ-południe, nie ma nawet jednego kompletnego solidnego korytarza, który biegnie w jakimkolwiek z tych kierunków. Dopóki nie będzie infrastruktury, dopóty ten rynek się nie rozwinie.

Skoro już jesteśmy przy geografii – do tej pory mówiliśmy o firmach, które koncentrują się na rynku europejskim. Czy ma Pan doświadczenie z firmami, które miały strategię globalną? Wchodziły do Azji czy Stanów Zjednoczonych?

Na tym etapie rozwoju naszego rynku największą szansę na arenie globalnej ma branża wysokich technologii. Mieliśmy jedną taką spółkę. Była to typowa polska firma prywatna: jeden właściciel – bardzo zdolny w tworzeniu produktów, ale typ dyktatorsko-napoleoński w sferze

zarządzania firmą. O wszystkim sam decydował i wszystko sam wymyślał, i zawsze wiedział lepiej, co jest dobre dla firmy. Miał genialny produkt – platformę do tworzenia aplikacji mobilnych. Dzisiaj nie robi to już takiego wrażenia, ale wtedy było to naprawdę coś. Ta firma odniosła niesamowity sukces technologiczny i przez kilka lat zdobywała międzynarodowe wyróżnienia, m.in. zdobywając nagrody Microsoftu za najlepszy na świecie produkt na urządzenia przenośne! Prezes mógł pochwalić się zdjęciami z Billem Gatesem. Chciał też sam zbudować nowy Microsoft...

Od początku nastawiał się na ekspansję?

Ta firma nie była w stanie rozwijać się w Polsce, zarówno ze względu na innowacyjność tej technologii, jak i, co mówiłem wcześniej, poziom rozwoju naszego krajowego rynku. Odbiorcami tej aplikacji mogły być tylko duże korporacje. Próbowaliśmy oferować go w Stanach Zjednoczonych, w Chinach i w Europie. Niestety – bezskutecznie. Problem nie polegał jednak na technologii. Zawinił czynnik ludzki – prezes był przekonany, że jego produkt jest tak dobry, że jego polityka cenowa była całkowicie nierealistyczna. Mówiąc krótko, wchodząc na nowy rynek trzeba zaproponować dobrą cenę, nawet jeśli uważamy, że mamy coś, co jest najlepsze na świecie. Później, jak znajdzie się dobry „przyczó-

łek”, można podnosić ceny i zwiększać marże. Ostatecznie, przyjmując złą strategię, „nasz” prezes miał najdroższy produkt, który nie był nigdzie przetestowany. Takiego oprogramowania nikt nie chciał kupować. Ciekawe było też to, że polskie firmy nie chciały kupić tego oprogramowania, dopóki zagran-

iczne firmy go nie sprawdzą. Być może dla firm z branży *high-tech*, rozwijających innowacyjne pomysły, najlepszą strategią jest w ogóle początkowe pominięcie Polski i skierowanie się od razu na rynki bardziej rozwinięte.

Rozumiem już dlaczego od początku przywiązuje Pan tak dużą wagę do zespołu.

Możemy wybrać firmę, która ma dobry produkt, ale jeśli pomylimy się w ocenie jej zasobów ludzkich, to nie ma mowy o sukcesie. Dlatego, kiedy mówi się o innowacjach, zwracam uwagę, że clou leży w ich komercjalizacji, a do tego niezbędne są kompetencje biznesowe.

Clou leży w komercjalizacji pomysłu, a do tego niezbędne są kompetencje biznesowe. Wchodząc na nowy rynek trzeba zaproponować dobrą cenę, nawet jeśli uważamy, że mamy coś, co jest najlepsze na świecie. Później, jak znajdzie się dobry „przyczółek”, można podnosić ceny i zwiększać marże.

O ROZMÓWCY:

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