



Pomorski Przegląd Gospodarczy

**EKSPANSJA
ZAGRANICZNA
PRZEDSIĘBIORSTW
JAK TO ROBIĆ?**



Numer 3/2014 (62)

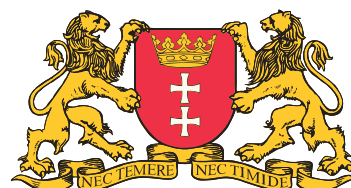
ISSN 1506-6150

www.ppg.ibngr.pl

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:
Samorząd Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,
Grupa LOTOS S.A., Grupa ENERGA S.A.



**SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**



GDAŃSK
miasto wolności



Partner wydania:

KGHM
POLSKA MIEDŹ S.A.

W NUMERZE

EKSPANSJA ZAGRANICZNA PRZEDSIĘBIORSTW – JAK TO ROBIĆ?

- dr Janusz Lewandowski **9** *Solidne, bo polskie*
- dr hab. inż. Herbert Wirth, prof. PWr **14** *Szybko zdomowimy się w świecie*
- dr hab. Zdzisław Gawlik, prof. UMCS **18** *Skorzystamy na tym wszyscy*
- Andrzej Halesiak **25** *Nowe miejsce w globalnym łańcuchu wartości*
- Bolesław Formela,
Kazimierz Lewandowski,
Jan Łabas,
dr Roman Wójcik
Zenon Ziaja **31** *Recept jest wiele*
- Marcin Strzałkowski **39** *Wszystko dzieje się w „chmurze”*
- Witold Radwański **44** *Oprócz pieniędzy – ambicja i sieć relacji*
- dr Leszek Grabarczyk **53** *Globalna trampolina dla innowacji*
- dr Maciej Tarkowski **58** *Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w II kwartale 2014 roku*

redaktor naczelny

Jan Szomburg Jr.

redaktor prowadzący

Wojciech Woźniak

korekta i dystrybucja

Katarzyna Topka

ilustracje i projekt okładki

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.ibngr.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:
Samorządu Województwa Pomorskiego,
Miasta Gdańsk,
Grupy LOTOS S.A.,
Grupy ENERGA S.A.

Partner wydania:
KGHM Polska Miedź 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.

wiceprezes Zarządu
Instytutu Badań
nad Gospodarką Rynkową,
redaktor naczelny
Pomorskiego Przeglądu
Gospodarczego



Wojciech Woźniak

redaktor prowadzący
Pomorskiego Przeglądu
Gospodarczego

OD REDAKCJI

Ekspansja zagraniczna to dziś polska gospodarcza racja stanu. Bez niej trudno będzie nam pokonać zbliżające się bariery rozwojowe i kontynuować trwający od 25 lat wzrost.

Od 1989 roku zdołaliśmy nadrobić spory dystans dzielący nas od Europy Zachodniej. Jeśli spojrzymy na lata 1989–2012 okaże się, że relacja kondycji gospodarki niemieckiej do polskiej (mierzona nominalnym PKB *per capita*) zmniejszyła się z dziewięciokrotności do trzykrotności. Dokonaliśmy tego, korzystając z prostych rezerw rozwoju: przyjmując zasady gospodarki rynkowej, oferując niskie koszty pracy i usuwając

podstawowe bariery infrastrukturalne. Z pewnością jest w tym duża zasługa naszej, wręcz ogólnonarodowej, przedsiębiorczości – tego, że jako społeczeństwo potrafiliśmy wykorzystać zmianę reguł gry. Nie bez znaczenia jest też skala polskiego rynku wewnętrznego – na tyle duża, że przez ponad dwadzieścia lat zapewniała firmom warunki solidnego wzrostu. W większości przypadków myślenie o ekspansji zagranicznej nie było czymś naturalnym i oczywistym.

Jednak proste rezerwy rozwoju, które – do tej pory – pozwalały nam na szybkie nadrabianie zaległości, wyczerpują się i nie dają już gwarancji dalszego dynamicznego wzrostu. Co zatem pozwoli nam na zrobienie kolejnego kroku na ścieżce cywilizacyjnej ewolucji? Przede wszystkim potrzebujemy gospodarki, która będzie wytwarzała produkty i usługi o wyższej wartości dodanej, bazującej na: unikatowych technologiach, lepszym zarządzaniu procesami i uznanej renomie.

Przejście na wyższy etap w łańcuchu wartości jest jednak niezwykle trudny do osiągnięcia bez dostępu do międzynarodowych rynków zbytu. Siła nabywczą i oczekiwania polskich konsumentów wciąż są znacznie niższe niż w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Gdy dla klienta liczy się jedynie jak najniższa cena, to trudno budować

pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa opartą na innowacyjności i wysokiej jakości. W dodatku polskie „podwórko gospodarcze” osiąga już swoje limity ilościowe – nie ma na nim miejsca na „niemal każdy nowy biznes” – co nierzadko miało miejsce w przeszłości.

Czy uda nam się zatem rozwinąć skrzydła w układzie międzynarodowym? Z pewnością nie będzie to łatwe. Musimy wypracować sobie dostęp do nowych kanałów zbytu i rozpoznawalność naszych marek. To natomiast wymaga znacznych nakładów kapitałowych i wytrwałości, a także nierzadko zapłaty „frycowego” – w początkowej fazie pośrednik posiadający możliwość ulokowania produktu na obcym rynku może skosztować większości marży. Z pewnością ekspansji zagranicznej nie sprzyja również nadal silnie obecna w nas mentalność, którą dobrze charakteryzuje hasło „moja chata z kraja” – brak zainteresowania tym, co dzieje się poza najbliższym otoczeniem.

Mamy nad czym pracować. Stawką jest konkurencyjność gospodarki, a tym samym dobrobyt społeczeństwa. Naszą przedsiębiorczością pokazaliśmy już, jak doskonale potrafimy dostosować się do zmieniających się warunków. Czy tak będzie też tym razem i uda nam się „podbić świat”? A może nie obejdzie się bez mądrego wsparcia ze strony państwa?

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw – jak to robić?



dr Janusz Lewandowski
Deputowany do Parlamentu Europejskiego; były Komisarz UE ds. budżetu i programowania finansowego

Solidne, bo polskie

W nawiązywaniu międzynarodowych relacji firmom pomaga nie tylko ich własna renoma, ale też pozytywne skojarzenia z państwem, z którego pochodzą. Ważne są tu konteksty historyczne czy kulturowe – w nich radzimy sobie dobrze. Marce „Polska” brakuje jednak jednego, bardzo ważnego komponentu – silnego *brandu* gospodarczego. Jest to efekt naszego opóźnionego startu w globalnym otwarciu i związanych z tym: niedostosowanej struktury gospodarczej oraz deficytu polskiego kapitału. Nasi czempioni, choć są przedsiębiorstwami dużymi i dynamicznie się rozwijają, to z racji działalności w dość mało rozpoznawalnych branżach, nie funkcjonują w świadomości mieszkańców Europy czy innych stron globu. Pokazaliśmy już światu naszą zaradność i przedsiębiorczość. Dzięki temu wokół Polski wytworzył się naprawdę sprzyjający klimat. Wykorzystajmy to do zbudowania solidnej marki gospodarczej.

9



dr hab. inż. Herbert Wirth,
prof. PWR
prezes Zarządu KGHM S.A.

Szybko zadomowimy się w świecie

Czy Polacy są gotowi myśleć i działać globalnie? Naszą bolączką na tym polu jest brak doświadczenia i wypracowanej dzięki niemu mentalności, którą posiadają np. mieszkańcy byłych państw kolonialnych. Historycznie, w przeciwieństwie do Francuzów czy Anglików, nigdy nie mieliśmy możliwości, aby zarządzać firmami, które ekspandują poza granice swojego kraju. Ale ta „czysta karta” ma też swoją pozytywną stronę – nie dźwigamy na sobie brzemienia najeźdźców czy kolonizatorów. Naszymi zdecydowanymi atutami są otwartość, przebojowość oraz głód sukcesu – ważne atrybuty w umiędzynarodowianiu działalności firm. To pozwala wierzyć, że nasze zadomowienie się w globalnej gospodarce nie zajmie dużo czasu. Proces ten z pewnością ułatwią zagraniczne osiągnięcia firm takich jak KGHM. Musimy jednak pamiętać, by w naszych międzynarodowych przedsięwzięciach działać razem i dzielić się doświadczeniem.

14



dr hab. Zdzisław Gawlik,
prof. UMCS
Sekretarz Stanu
w Ministerstwie Skarbu Państwa

Skorzystamy na tym wszyscy

Polskie spółki z udziałem Skarbu Państwa coraz śmielej poczynają sobie na rynkach zagranicznych. Wcześniejsze nie do końca trafione projekty oraz nieuzasadnione obawy o „wywożenie” inwestycji oraz miejsc pracy za granicę nie tworzyły dobrego klimatu dla tego typu przedsięwzięć. Jednak polskie firmy muszą rozwijać swoją działalność poza granicami naszego kraju. Stawką jest nie tylko konkurencyjność pojedynczych przedsiębiorstw, ale też duży rozwojowy impuls dla całej polskiej gospodarki. Wbrew obiegowym opiniom kapitał ma narodowość – wielkie korporacje często preferują współpracę z rodzimymi poddostawcami, nierzadko obsadzają też rodakami specjalistyczne i kierownicze stanowiska. Taką strategię mogą przyjmować również polskie spółki. Na arenie międzynarodowej powinny one działać razem, dzielić się unikalnym doświadczeniem, którego do tej pory nam brakowało. Teraz jest czas na szybkie i wspólne nadrobienie tych zaległości.

18



Andrzej Halesiak
dyrektor w Biurze Analiz
Ekonomicznych Banku Pekao S.A.

Nowe miejsce w globalnym łańcuchu wartości

Dlaczego potrzebujemy umiędzynarodowienia działalności polskich firm? Najkrótsza odpowiedź brzmi: nie mamy wyjścia. Obecny paradygmat rozwoju naszego kraju wyczerpuje się – na dłuższą metę nie da się pogodzić dążenia do coraz wyższych wynagrodzeń i standardu życia z niskim poziomem produktywności i rolą „wiecznego poddostawcy”. Potrzebny jest nam nowy model gospodarki, bazującej na kreatywności, innowacyjności, a co za tym idzie – pozwalający nam na zajęcie innego miejsca w globalnym łańcuchu tworzenia wartości. Impulsem do tego „skoku” może być właśnie zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw. Ucząc się przez eksport firmy zwiększają swoją konkurencyjność, technologiczne zaawansowanie, budują międzynarodowe relacje i wreszcie stymulują popyt wewnątrz kraju. Czego potrzebujemy, by dokonać tej zmiany? Na pewno przyda się odpowiednie wsparcie dla firm w wychodzeniu za granicę. Przede wszystkim potrzeba jednak woli i chęci ich właścicieli do uczenia się, zmieniania się i otwierania na świat.

25

Bolesław Formela
wiceprezes Zarządu
SECESPOL Sp. z o.o.

Kazimierz Lewandowski
prezes Zarządu Przedsiębiorstwo
CEMET Ltd Sp. z o.o.

Jan Łabas
założyciel i prezes Zarządu
ALU International Sp. z o.o.

dr Roman Wójcik
właściciel SWORD Piły Taśmowe

Zenon Ziaja
założyciel i prezes Zarządu
Ziaja Ltd Zakład Produkcji
Leków Sp. z o.o.

Recept jest wiele

Jak konkurować na rynkach zagranicznych? Recept jest wiele. Przedsiębiorcy powinni skupić się na tym, co potrafią robić najlepiej i zbudować solidne fundamenty w kraju. Pomocne w międzynarodowej ekspansji jest też partnerstwo z zagranicznym podmiotem. Dobierając współnika, należy być jednak ostrożnym, nie grać *va banque* i nie uzależniać się od jednego partnera – na rynkach zagranicznych jest wielu „drapieżników” mogących wykorzystać mniejszą firmę. Takim rynkowym patologiom zapobiegać może odpowiednie środowisko administracyjno-regulacyjne, stawiające na równość wobec prawa bez względu na wielkość czy pochodzenie. Państwo może wspierać międzynarodowe działania przedsiębiorców także w inny sposób: dbając o wysokiej jakości obsługę dyplomatyczną i stymulując współpracę nauki i biznesu.

31



Marcin Strzałkowski
prezes Zarządu InteliWISE S.A.

Wszystko dzieje się w „chmurze”

Firmy software’owe konkurując na rynkach globalnych muszą mieć wpisane w swój „kod genetyczny”. To jedyna droga do rozwoju tego typu biznesu. Nie jest to tak trudne, jakby się mogło wydawać. Obecnie nie potrzeba do tego wcale wielkich nakładów kapitałowych – dużo bardziej liczą się relacje i sieci kontaktów. Proces globalnego wyjścia bardzo ułatwiają nowoczesne narzędzia komunikacji i świadczenia usług, w tym tzw. *cloud computing* – nie musimy już, jak wcześniej, być fizycznie obecni podczas kontaktu z klientem czy nawet w trakcie wdrażania produktu. Wszystko dzieje się w „chmurze”. Znacznie obniża to koszty i oszczędza czas. Musimy być jednak do tego dobrze przygotowani, znać kulturowe tło naszych negocjacji, bo co kraj to obyczaj: Amerykanie są do bólu konkretni a Chińczycy opierają wszystko na relacjach.

39



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

Oprócz pieniędzy – ambicja i sieć relacji

Polskie firmy do tej pory dość niechętnie rozwijały swoją działalność za granicą. Na potrzebę ekspansji nieco znieczulił ich nasz stosunkowo duży i dający nieźle zarobić krajowy rynek. Ale w biznesie liczą się nie tylko pieniądze, ale też ambicje. Tego polskim przedsiębiorcom czasami brakuje, ale mają oni inne predyspozycje – są elastyczni, łatwo się adaptują i są gotowi do ciężkiej pracy. Niestety, nierzadko nie mają kompetencji poruszania się po rynkach zagranicznych. W takich sytuacjach z pomocą przychodzą fundusze *private equity*, które oprócz wkładu kapitałowego oferują swoje *know-how* oraz sieć relacji i kontaktów biznesowych. Takie partnerstwo zwiększa szanse powodzenia. Trzeba jednak pamiętać, że zdobywanie rynków zagranicznych to długa i wyboista droga.

44

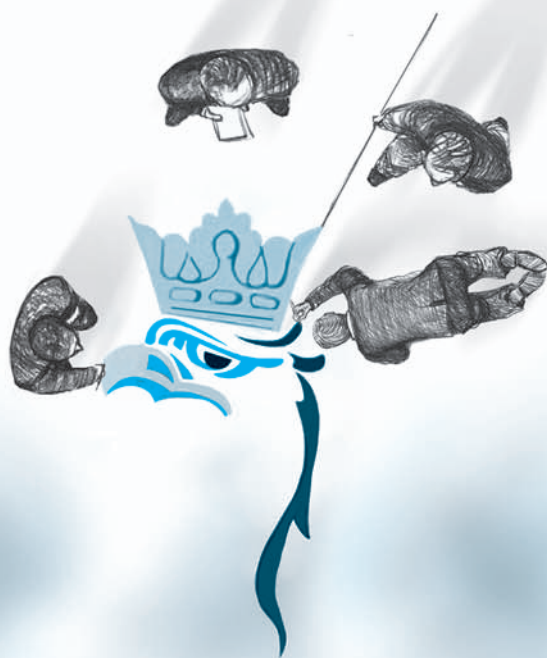


dr Leszek Grabarczyk
zastępca dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Globalna trampolina dla innowacji

Do niedawna większość publicznych środków na innowacje lokowana była w jednostkach naukowych. Taki model miał jednak sporą wadę – niewiele pomysłów czy wynalazków było komercjalizowanych. Teraz pałeczkę przejmują przedsiębiorcy – bez względu na branżę, w której działają. Firmy, chcące konkurować nowatorskimi rozwiązaniami muszą myśleć w kategoriach ekspansji międzynarodowej. Zachodnie rynki, a przede wszystkim amerykański, mają najlepszą zdolność weryfikacji projektów biznesowych. Państwo chce w tym pomagać. W jaki sposób? Choć wciąż oferujemy pomoc finansową, wcale nie chcemy robić tego mechanicznie, pompując pieniądze czy wyręczając „niewidzialną rękę rynku” w kreowaniu innowacji. Stawiamy raczej na „miękkie wsparcie”: umożliwianie wyjazdów zagranicznych, pomaganie w nawiązywaniu kontaktów i wyposażanie w niezbędne kompetencje. Biznesowe *know-how* i relacje to obszar największych braków młodych polskich przedsiębiorców. My chcemy im pomóc wypełnić tę lukę.

53





*dr Janusz
Lewandowski*

*Deputowany do Parlamentu
Europejskiego; były
Komisarz UE ds. budżetu
i programowania
finansowego*

SOLIDNE, BO POLSKIE

W dzisiejszej rzeczywistości budowanie rozpoznawalnego i dobrze kojarzącego się wizerunku jest jednym z największych wyzwań, jakie stoją przed firmami, szczególnie tymi konkurującymi na rynkach globalnych. Marka ułatwia kontakty, zmniejsza koszty transakcyjne, podnosi dochody i zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa. Ale w tworzeniu międzynarodowych relacji biznesowych istotna jest nie tylko reputacja danej firmy i rozpoznawalność jej produktów. Nierzadko w rozmowach z przedsiębiorcami słyszy się, że niebagatelne znaczenie ma też renoma kraju, z którego firma się wywodzi. Jak jest z marką „Polska”? Z czym kojarzy się w Europie? Jak zmieniała się ona w czasie, szczególnie po akcesji naszego kraju do Unii Europejskiej?

Marka „Polska” – wczoraj i dziś

W ostatnich latach nastąpiła prawdziwa rewolucja wizerunkowa w postrzeganiu Polski. Jesteśmy dziś, pośród innych krajów, dobrze kojarzącą się marką. A muszę przyznać, że nie zawsze tak było. Na początku lat

*Marka ułatwia kontakty,
zmniejsza koszty
transakcyjne, podnosi dochody
i zwiększa konkurencyjność
przedsiębiorstwa. Istotna
jest tu nie tylko reputacja
i rozpoznawalność produktów.
Niebagatelne znaczenie ma też
renoma kraju, z którego firma
się wywodzi.*

dziewięćdziesiątych wielokrotnie uczestniczyłem, m.in. wraz z Leszkiem Balcerowiczem czy Andrzejem Olechowskim, w spotkaniach, które miały zachęcić obcy kapitał do inwestowania w Polsce. Pamiętam z tamtych czasów ogromne niedowierzanie co do ewentualnego sukcesu gospodarczego Polski. Co prawda nikt nie kwestionował doniosłości przeobrażeń politycznych, dokonań „Solidarności” czy dzielności Polaków. Inwestorzy obawiali się jednak tego, czy to wszystko w jakikolwiek sposób przełoży się na naszą gospodarność i przedsiębiorczość. Tu był olbrzymi znak zapytania. Dużo lepiej z „marketingiem” radzili sobie Węgrzy oraz Czesi. Oni byli „pupilkami” zachodnich inwestorów. Václav Klaus, ówczesny minister finansów Republiki Czeskiej, a potem także prezydent tego kraju potrafił „sprzedawać” zachodnim przedsiębiorcom opinie o reformach, które były wtedy co najwyżej w sferze planów. Potem w kulisach przyznawał się, że trochę koloryzuje, ale, jak tłumaczył, tak niewielki kraj jak Czechy musi „nadrabiać słowem”. Tak więc dzielna Polska była znakiem zapytania co do sposobu zagospodarowania wolności.

Obecnie jednak mamy do czynienia z wizerunkową karierą marki „Polska” – w Brukseli i innych europejskich stolicach ona się naprawdę dobrze kojarzy. Ten sukces jest dziełem zbiorowym Polaków: przedsiębiorców, ludzi pracujących w krajach UE,

turystów, którzy lepiej niż wcześniej zachowują się za granicą, naszych reprezentantów (z pewnymi wyjątkami) w instytucjach europejskich. Pomagają nam też nasze historyczne marki osobowe. Co prawda trzy z nich są sporne – rywalizujemy o ich narodową przynależność z innymi krajami. Pierwsza z nich to Kopernik – prawa do astronoma roszczą sobie także Niemcy. Żeby trochę bardziej „przywłaszczyć” sobie torunianina w oczach Wspólnoty celowo nazwaliśmy warszawskie centrum nauki jego imieniem (a przecież powstanie tej instytucji zawdzięczamy też funduszom europejskim). Druga sporna marka to oczywiście Chopin. Kontrowersje są tu jednak dużo mniejsze, bo Francuzi w zasadzie nam go „oddali”. I trzecia, którą „zwrócono” nam po wielkich bitwach, to jest Marie Skłodowska-Curie, przez wiele lat postrzegana w Europie jako po prostu Francuzka. O jej narodową przynależność stoczyliśmy prawdziwą batalię. Widać to na przykładzie programu wsparcia dla młodych uczonych (jego budżet to ok. 6 mld euro!), który do niedawna nosił imię Marii Curie. W tej chwili nazywa się „Maria Skłodowska-Curie”, ale proszę mi wierzyć, że przekonanie do tego Francuzów nie było

*Mamy do czynienia
z wizerunkową karierą marki
„Polska” – w Brukseli i innych
europejskich stolicach ona się
naprawdę dobrze kojarzy. Ten
sukces jest dziełem zbiorowym
Polaków: przedsiębiorców,
ludzi pracujących w krajach
UE, turystów, którzy lepiej niż
to bywało wcześniej zachowują
się za granicą, naszych
reprezentantów w instytucjach
europejskich.*

łatwe. W świadomości Europejczyków funkcjonują też bezspornie polskie marki: Wałęsa – kto nam go zabierze?; Jan Paweł II – światowa osobowość kojarzona z Polską. Z innej półki: rozpoznawalne gwiazdy sportu, jak Robert Lewandowski. Pomimo haniebnych sporów w kraju, Polska pozostaje państwem, w którym narodził się wielomilionowy ruch „Solidarności”, wskazujący innym narodom pokojową drogę do wolności. To są *brandy*, które na różne sposoby, na różnych kontynentach, pomagają w nawiązywaniu biznesowych relacji i dlatego trzeba je pielęgnować.

Globalne zapóźnienie

Ten idylliczny obraz odczarowuje jednak pewien zasadniczy brak, z którego powodu cierpią nasze międzynarodowe stosunki gospodarcze. Otóż mamy problem z obecnością mocnej polskiej marki biznesowej – nie wizerunku państwa czy nazwiska, czy jakichś tradycji historycznych, tylko znanej na całym

świecie (lub choćby w Europie) firmy. Dlaczego do tej pory takiej marki nie wypracowaliśmy? Jesteśmy bardzo spóźnionym uczestnikiem globalizacji. Podstawowe otwarcie, które polegało na „zajmowaniu miejsc” w międzynarodowych łańcuchach produkcji i dostaw, to są lata osiemdziesiąte – pod względem gospodarczym nasza stracona dekada. My byliśmy wtedy uczestnikiem innego, zamkniętego systemu RWPG. Co prawda, mieliśmy już wtedy firmy polonijne, ale to nie to samo. W tym samym czasie mocno otworzyły się Chiny, potem w gospodarkę globalną wkroczyły Indie, Brazylia, Meksyk,

a „azjatyckie tygrysy” już się w niej wcześniej mocno okopały. Chińczycy mocno się zreformowali, przez co gospodarczy amerykańsko-europejski tandem zaczął ustępować miejsca „globalnej wiosce”. Powstały transnarodowe zależności, firmy i marki.

Nas przy tym nie było – pojawiliśmy się tam w latach dziewięćdziesiątych i skutki tego opóźnienia są widoczne. Choć nie są to wyłącznie negatywne konsekwencje. Pozytywnym tego przykładem jest nasz system bankowy, jakkolwiek w dużej mierze oparty o filie banków zagranicznych –

jest bardzo zdrowy:

polskie oddziały mają się lepiej od swoich „matek”, bo nie weszły w system ryzykownych spekulacji. Giełdę w Warszawie też tworzyliśmy w roku 1991 w oparciu o najnowsze standardy. Taki efekt można nazwać „premią zapóźnienia”. Oczywiście są i będą banki polskie, bo zyskaliśmy dobre *know-how* w tej dziedzinie. Brakuje nam jednak naszego kapitału, a lata kryzysu

pokazują, że wbrew pozorom ma on narodowość. To jest skutek naszego późnego globalizacyjnego startu i spora bariera w ekspansji zagranicznej naszych firm – będąc wciąż importerem kapitału netto trudno jest myśleć o szerokiej obecności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Do miana globalnych graczy aspirują nasi narodowi czempioni: Orlen, KGHM czy pomorski Lotos. Nasza waga ciężka nie należy jednak do kategorii *high-tech*. Naturalnie, nie deprecjonuję wartości tej branży, podziwiam budowanie wartości tych firm,

*Nie mamy mocnej polskiej marki
biznesowej – znanej na całym
świecie firmy. Dlaczego?
Bo jesteśmy spóźnionym
uczestnikiem globalizacji.
Podstawowe otwarcie, które
polegało na „zajmowaniu
miejsc” w międzynarodowych
łańcuchach produkcji i dostaw
oraz rodzeniu się światowych
marek, to są lata osiemdziesiąte
– pod względem gospodarczym
nasza stracona dekada.*

ale brakuje nam kandydatów na europejskie marki w najbardziej innowacyjnych gałęziach gospodarki. Ten stan rzeczy odzwierciedla realny poziom rozwoju naszej gospodarki w przekroju globalnym.

Przemysł wydobywczy i energetyka nie są niestety obszarami, które kreują marki funkcjonujące w świadomości zwykłych ludzi, konsumentów na całym świecie. Gdy zapyta się o przytoczone wcześniej Czechy automatycznie zapala się lampka „Skoda” (mimo, że jest częścią koncernu Volkswagena, to wciąż kojarzy się z Czechami), Szwecja – Volvo czy Elektrolux, Niemcy – Bosch czy Mercedes itd.

Gdy mówimy o Polsce, mało kto myśli o Lotosie czy KGHM, mimo że są to duże i pomyślnie rozwijające się przedsiębiorstwa.

Wsparcie ≠ interwencjonizm

Jak zatem nadrobić te globalne zapóźnienia naszej gospodarki? Jak kreować światowe marki? Zaczę od tego, czego moim zdaniem nie trzeba robić. Wciąż

jestem liberałem, nie będę więc głosił, że potrzebna do tego jest jakaś specjalna interwencja publiczna, nowe instytucje i rozbudowane programy. Widzialna ręka państwa zanotowała niewiele sukcesów. Przywołuje się na ogół awans Irlandii, a także świadome tworzenie kultury informatycznej Finlandii. Faktycznie były to zabiegi, które na przełomie XX i XXI wieku lepiej pozycjonowały państwa uważane dotąd za peryferyjne. Mimo wszystko nie wybierałbym drogi nadmiernego interwencjonizmu. Nie oznacza to oczywiście, że nie ma tu miejsca na pomoc państwa. Powinna się ona skupiać na wspieraniu, udroźnianiu i ułatwianiu – nie zaś kreowaniu czegoś od początku

w gabinetach ministerstw czy innych rządowych agend. Misje gospodarcze, odpowiednie prawodawstwo czy dobra dyplomacja to sprawdzone narzędzia wsparcia.

Co zatem należałoby robić? Moim zdaniem warto pielęgnować naszą narodową markę, czyli Solidarność, jako wzór pokojowej zmiany systemu. Powinniśmy promować przykład naszego mądrego zagospodarowania odzyskanej wolności, czyli *de facto* naszej zaradności, którą podziwia cała Europa. Jesteśmy wciąż obrotni głównie na własnym podwórku, brakuje profesjonalnej promocji naszych autentycznych sukcesów na arenie między-

Musimy pielęgnować naszą narodową markę, czyli Solidarność, jako wzór pokojowej zmiany systemu oraz promować nasze mądre zagospodarowanie odzyskanej wolności – zaradność, którą podziwia cała Europa. Wciąż jesteśmy obrotni głównie na własnym podwórku. Potrzeba nam trochę więcej wiary w siebie i w to, że nie jesteśmy gorsi niż nasza zachodnia konkurencja.

narodowej. Tu jesteśmy wciąż w defensywie, a nie w ataku. Przykładem tego był chociażby proces naszego przystępowania do Konwencji o jednolitym patencie europejskim, którą wcześniej zaliczano do sukcesów polskiej prezydencji w UE. Dość wyraźnie artykułowane były wtedy nasze wątpliwości – czy damy radę w europejskiej konkurencji, czy

opłaca się nam grać „w otwarte karty”, czy to nie za dużo kosztuje? Potrzeba nam trochę więcej wiary w siebie i w to, że nie jesteśmy gorsi niż nasza zachodnia konkurencja.

Na koniec przywołam pewne moje wspomnienie, które może nam uświadomić, że naprawdę jesteśmy „cool”. Jakies dwa lata temu leciałem z Moskwy z innymi europejskimi komisarzami. Na marginesie – Rosjanom bardzo nie podobało się to, że występowaliśmy tam jako zespół, woleliby rozmawiać z każdym z osobna. W pewnym momencie kapitan samolotu powiedział, że wlatujemy

właśnie nad terytorium Polski – to były chyba zaśnieżona Warmia i Mazury. Wtedy zaczęli podchodzić do mnie komisarze z krajów, wobec których ja kiedyś mogłem mieć kompleksy – Niemcy, Hiszpanie i inni. Mówili „jaki fajny kraj, jak Wam

się to wszystko udało?”. To były zupełnie spontaniczne reakcje, wywołane tylko tym, że ktoś przywołał markę „Polska”! Mamy już w Europie dobrą markę, teraz po prostu musimy uwierzyć w siebie i wykorzystać sprzyjający klimat międzynarodowy.

O AUTORZE:

Dr Janusz Lewandowski jest deputowanym do Parlamentu Europejskiego. Od 2010r. do 2014r. był komisarzem UE ds. budżetu i programowania finansowego. Jest absolwentem wydziału ekonomii na Uniwersytecie Gdańskim. W 1984 r. uzyskał tytuł doktora ekonomii na Uniwersytecie Gdańskim. W latach 1974–1984 był pracownikiem naukowym Uniwersytetu Gdańskiego. W latach 1980–1989 był ekspertem w NSZZ Solidarność. W okresie 1991–1993 pełnił funkcję posła na Sejm RP oraz ministra przekształceń własnościowych, a powtórnie funkcję posła sprawował w latach 1997–2004. Od 2004 r. do 2010 r. był posłem do Parlamentu Europejskiego. W latach 2004–2007 pełnił funkcję przewodniczącego Komisji Budżetowej PE. Od 1993 r. jest przewodniczącym Rady Programowej Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

SZYBKO ZADOMOWIMY SIĘ W ŚWIECIE

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

Dominik Aziewicz: Czy Polacy są gotowi na dokonywanie ekspansji na zagraniczne rynki?

Herbert Wirth: Aby było to możliwe, konieczne jest myślenie i działanie w skali globalnej. Czy jednak jesteśmy już w tym stadium? Historycznie rzecz ujmując, Polacy – w przeciwieństwie do Brytyjczyków czy Francuzów – nie mieli nigdy możliwości, aby zarządzać firmami, które ekspandują poza granice swojego kraju. Potrzeba trochę czasu, aby zmieniła się nasza mentalność. Jestem zwolennikiem filozofii uczenia się od innych narodów i wdrażania ich do naszej „kultury globalnej”.

Jakie są najlepsze cechy Polaków w kontekście „globalnego wyjścia”?

Otwartość i przebojowość. My nie boimy się wyzwań. Być może na domowym podwórku często brakuje nam zaufania, lecz zupełnie inaczej zachowują się młodzi Polacy przebywający za granicą. Nie mają balastu, że „to się nie może udać”. Wierzą w swój sukces. Ta otwartość i przedsiębiorczość napawa mnie optymizmem. Pozwala myśleć, że dochodzenie do tej globalnej kultury nie będzie trwało długo.

Czy zaległości te mają charakter historyczny?

Przyszło mi kiedyś do głowy, że Polska w przeciwieństwie do czołowych gospodarek europejskich nie ma przeszłości kolonialnej. Być może sprawia to, że nie czujemy się komfortowo, myśląc o ekspansji. Ale działa to również na naszą korzyść. Nie jesteśmy jednym z tych narodów, które postrzega się jako zagrożenie, jak na przykład Amerykanów, Brytyjczyków czy Chińczyków. Jest to jednak miecz obosieczny. Pamiętam jak w 1997 r. KGHM wszedł do Konga. Nasi afrykańscy partnerzy dali nam odczuć, że nie ciąży na nas brzemień kolonizatorów, jak ma to miejsce np. w przypadku Belgów, lecz nie traktowali nas w pełni poważnie. Zatem z jednej strony zapewniali, że „Kongijczyk i Polak to dwa bratanki”, a z drugiej – przy każdej okazji wykorzystywali nasze małe doświadczenie. Objawił się wówczas nasz brak



*dr hab. inż. Herbert
Wirth, prof. PWr*

prezes Zarządu KGHM S.A.

Historycznie rzecz ujmując, Polacy – w przeciwieństwie do Brytyjczyków czy Francuzów – nie mieli nigdy możliwości, aby zarządzać firmami, które ekspandują poza granice swojego kraju. Potrzeba trochę czasu, aby zmieniła się nasza mentalność.

umiejętności poruszania się na obcym gruncie, co skończyło się katastrofą. Straty finansowe były bardzo duże, a uszczerbki wizerunkowe i moralne – zapewne jeszcze bardziej dotkliwe. Najgorsze było to, że zarówno zarząd, jak i nadzór właścicielski zrezygnowali z dalszych planów ekspansji zagranicznej. Kolejni ministrowie skarbu mówili: „lepiej tego nie ruszajcie, bo nie potraficie”.

Jakie wnioski zostały wyciągnięte po inwestycji w Kongu?

Przede wszystkim: nie idź sam – inwestuj z kimś. Teraz zainwestowaliśmy w Chile wspólnie z Japończykami. To postawiło przed nami kolejne wyzwanie, tzn. kulturę japońską. Aktualnie w Sierra Gorda ścierają się cztery kręgi kulturowe: polski, anglosaski, chilijski i japoński. Nie będziemy oczywiście wszyscy mówili w tym samym języku, ale musi być między nami poczucie wspólnoty interesów. Do tego trzeba czasu, ale mamy już pierwsze sukcesy. Pewnego razu zetknęliśmy się z sytuacją, w której Kanadyjczycy nie byli w stanie uzgodnić konsensusu pomiędzy dwoma zwaśnionymi plemionami indiańskimi zamieszkującymi w ich kraju. Wtedy do wigwamu wszedł nasz młody pracownik, nie wiedząc nawet dokładnie o co chodzi i wyszedł jako *good fellow*, łagodząc istniejący spór. To pokazuje, że każda kultura niesie za sobą pewne unikalne kompetencje.

Co decydowało o kierunkach ekspansji KGHM?

Tutaj muszę trochę cofnąć się w czasie. Zanim podjęliśmy jakąkolwiek decyzję o wyjściu za granicę powołaliśmy zespół, który bazując na naszej strategii ustalił pewne kryteria. Braliśmy je później pod uwagę przy wyborze kierunku ekspansji. Jednym z nich było niskie ryzyko polityczne. Może się wydawać, że jest to kryterium bardzo subiektywne, ale istnieją różne publikatory anglosaskie, rankingi *doing business* i inne, które mogliśmy wziąć pod uwagę. Drugim kryterium było bogactwo geologiczne. Ze względu na to, że górnictwo wiąże się z inwestycjami długoterminowymi interesowały nas kopalnie, w których można wydobywać przynajmniej dziesięć lat. Gdzie jest duże prawdopodobieństwo, że odnajdziemy takie złoża? Na pewno w Ameryce Łacińskiej, przede wszystkim w pasie Andów – stąd decyzja o Chile. Za to zaletą Kanady jest rynek finansowy. Łatwo można tam pozyskać pieniądze na geologię, co u nas w Polsce jest praktycznie niemożliwe. Myślę, że we Frankfurcie czy Londynie nie jest znacznie lepiej. Na decyzje o ulokowaniu poszczególnych inwestycji wpływ miała także dostępność wykwalifikowanej siły roboczej: górników, przeróbkarzy, geologów itd. Staraliśmy

To, że Polska nie była krajem kolonialnym może mieć dwojakie znaczenie. Z jednej strony Polacy mogą liczyć na większą przychylność mieszkańców niektórych państw, lecz z drugiej – nie mamy dużego doświadczenia w poruszaniu się na obcym gruncie. Dlatego dobrze jest mieć doświadczonego partnera.

*Zakup złóż w Chile daje szansę
na znaczne obniżenie kosztów,
zwiększenie stabilności i marż.
Myśląc o konkurencyjności,
trzeba działać globalnie
i wybierać najlepsze
rozwiązania dostępne nie
tylko na rodzimym rynku, ale
i na całym świecie.*

się również estymować koszty produkcji w potencjalnych kopalniach. W Polsce mamy kopalnie głębinowe, w których koszty są bardzo wysokie. Dlatego do realizacji strategii zdywersyfikowania naszej produkcji w kierunku obniżenia kosztów potrzebowaliśmy kopalni odkrywkowej. Dzisiaj jesteśmy na krzywej kosztowej trochę „po prawej stronie wykresu”, ale zakup niskokosztowych złóż daje nam szansę przesunąć się w lewo, czyli w kierunku producentów stabilnych, przewidywalnych i generujących dużą marżę. Ostatnim czynnikiem jest otoczenie prawne i regulacyjne. To może nieco dziwić, ale właśnie z tego względu przy wyszukiwaniu potencjalnych lokalizacji rozszerzania naszej działalności nie uwzględnialiśmy Stanów Zjednoczonych. Działamy w branży przemysłu uciążliwego i przy każdym ruchu musimy się liczyć z roszczeniami sztabu dobrze opłaconych prawników. W przypadku USA są oni największym ryzykiem. Tak mniej więcej scharakteryzowalbym nasze kryteria w szukaniu kierunków ekspansji.

Czy dokonując zagranicznej ekspansji trzeba się liczyć z pewnymi ograniczeniami ze strony państw, które chcą wspierać swoje własne firmy czy rynek pracy?

Nie ze wszystkim jest łatwo. Chcąc prowadzić działalność w Kanadzie musieliśmy podpisać klauzulę, która zobowiązała nas, że na szczeblu *high level management* struktura będzie 2:1 – jeden Polak

to dwóch Kanadyjczyków. Aktualnie poszukujemy osoby na pewne stanowisko. Musimy ogłosić konkurs i dopiero jeżeli nie znajdzie się Kanadyjczyk o wymaganych kwalifikacjach, możemy zatrudnić kogoś z Polski. Najlepszym przykładem ochrony interesów własnych firm jest moim zdaniem Japonia. Państwo nie jest górnicze, ale robi najlepsze maszyny dla górnictwa. Strategia japońskich firm jest następująca: my wam damy kapitał na inwestycje, ale wy za ten kapitał kupicie japoński sprzęt. Tym sposobem dzisiaj w Sierra Gorda mamy ponad 30 maszyn z Japonii.

Być może powinniśmy zastanowić się nad podobnymi rozwiązaniami również i w Polsce?

Moim zdaniem japoński przykład pokazuje dobrze skrojoną politykę państwa. Takiej polityki nam potrzeba. Jeśli chcemy skorzystać z pewnych produktów i usług, to dlaczego nie może ich dostarczyć polska firma? Nie chodzi tu o to, by kupować je wyłącznie dlatego, że są polskie. To musi się obronić na zasadach rynkowych.

Czy KGHM planuje rozwinąć swoją działalność i zająć się również przetwórstwem? Wydaje się, że taki krok pomógłby firmie we wspięciu się wyżej w łańcuchu wartości.

*Jeśli chcemy skorzystać
z pewnych produktów
i usług, to dlaczego nie
może ich dostarczyć polska
firma? Nie chodzi tu o to,
by kupować je wyłącznie
dlatego, że są polskie. To musi
się obronić na zasadach
rynkowych. Japończycy tak
robią i to się sprawdza.*

Możliwości współpracy polskich firm zagranicą jest wiele, musimy tylko nauczyć się ufać sobie nawzajem. Polskie przedsiębiorstwa nie mogą dłużej działać na zasadzie „Zosia Samosia”. To największe wyzwanie, jakie stoi przed Polakami.

Uważam, że przejście w tradycyjne przetwórstwo typu produkcja kabli lub rurek nie opłaca się ze względu na niskie marże. Nie moglibyśmy więc mówić o jakimś zasadniczym skoku rozwojowym. W naszej strategii mieści się natomiast przetwórstwo niszowe i innowacyjne. Wspieramy aktualnie prace nad drutem beztlenowym. Co to takiego? Normalny drut ma 100 g tlenu na tonę. Drut beztlenowy, ze względu na odmienny sposób wylewania, ma około 5 g tlenu. Dzięki temu nabiera innych własności. Jest szansa na produkowanie silników przy użyciu tego drutu. Z badań Polskiego Centrum Promocji Miedzi wynika, że tak zbudowany silnik byłby o 30% efektywniejszy. Marzy mi się również, żeby Polska – jako czołowy producent miedzi ze złóż własnych w Europie – weszła w tzw. nanoprozki. Wykorzystuje się je w medycynie. Taki proszek łączy się z lekarstwem i za pomocą pola magnetycznego

można sterować jego przepływem przez organizm. Nie robi tego oczywiście jedna firma. Dla wspierania tych celów utworzyliśmy towarzystwo funduszy inwestycyjnych. To daje szansę na wdrożenie tego typu innowacyjnych pomysłów. Oczywiście w naszym przypadku najchętniej myślimy o produktach na bazie miedzi, ale nie tylko. Przykładem materiału, który może być bardzo użyteczny jest grafen. Począwszy od tworzenia mat potrzebnych w górotworze, a skończywszy na miedzi z jego dodatkiem. Okazuje się, że grafen jako niemetal w kontakcie z miedzią nabiera własności metalu i poprawia przewodność elektryczną. Podpisaliśmy już umowę z NCBI R-em na finansowanie takich przełomowych technologii.

Czy zagraniczny sukces KGHM-u utoruje w pewnym stopniu drogę dla innych polskich firm?

Był to jeden z warunków naszego wyjścia za granicę. W tym celu powstała bardzo ciekawa platforma Poland Go Global, stworzona m.in. przez KGHM. Daje ona możliwość komunikowania się z firmami, które mogłyby podjąć współpracę. Korzystają z tego również uczelnie. Chcemy dać polskim studentom szansę odbycia stażu w naszych zagranicznych strukturach. Ten projekt nazywa się Go Global Internship. Możliwości jest wiele, musimy tylko nauczyć się ufać sobie nawzajem. Polskie firmy nie mogą dłużej działać na zasadzie „Zosia Samosia”. To największe wyzwanie, jakie stoi przed Polakami.

O ROZMÓWCY:

Dr hab. inż. Herbert W. Wirth, prof. Politechniki Wrocławskiej jest absolwentem AGH w Krakowie Wydziału Geologiczno-Poszukiwawczego. Jest autorem i współautorem kilkudziesięciu artykułów, publikacji i książek z dziedziny geologii, gospodarki surowcami i ekonomiki przedsiębiorstw górniczych. Od roku 2008 jest członkiem a od 2009 prezesem Zarządu KGHM Polska Miedź S.A. Jest również członkiem Polskiej Akademii Nauk oraz Szwedzkiej Królewskiej Akademii Nauk Technicznych. W czerwcu 2013 został uhonorowany tytułem Doktora Honoris Causa uczelni AGH w Krakowie.



*dr hab. Zdzisław
Gawlik, prof. UMCS*

*Sekretarz Stanu
w Ministerstwie Skarbu
Państwa*

SKORZYSTAMY NA TYM WSZYSCY

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

Dominik Aziewicz: Jakie są nastroje związane z otwarciem kopalni Sierra Gorda przez KGHM?

Zdzisław Gawlik: Wspaniale jest mieć świadomość, że Polacy są współtwórcami i liderami tej inwestycji. To naprawdę wielka satysfakcja, kiedy na terenie takiego przedsięwzięcia widzi się polską flagę. Skala całego projektu jest niesamowita. W ramach akwizycji kanadyjskiej spółki Quadra FNX Mining przejęliśmy nie tylko chilijską kopalnię, ale i wiele innych projektów, m.in. polimetaliczną kopalnię Victoria w Kanadzie, gdzie z uwagi na złoża złota, srebra i niklu koszt wydobycia miedzi będzie ujemny. W portfelu KGHM jest też kopalnia molibdenu na Grenlandii. Rząd Duński naciska, żeby wydobycie tego metalu rozpocząć jak najszybciej, ale z gospodarczego punktu widzenia jest to niecelowe. W Sierra

Gorda będzie wydobywane ponad 11 tysięcy ton rudy molibdenu rocznie. Musimy brać pod uwagę, że popyt na ten pierwiastek jest ograniczony.

A więc KGHM musi uważać, żeby nie zaczął sam ze sobą konkurować?

Z jednej strony tak, ale z drugiej nie będzie musiał konkurować z kimś innym. Dodatkowo polska firma będzie miała prawa do kolejnych złóż. Jestem pewien, że będzie to sensownie wykorzystane. Trzeba się cieszyć z tego, że wszystko to dzieje się pod polską „banderą”.

Poza tym należy pamiętać, że w Polsce mamy ograniczone złoża. Spółka surowcowa żyje z tego, że wykorzystuje zasoby, które są w jej dyspozycji. Te pozostające w gestii KGHM na terenie naszego kraju są położone w takim miejscu, że ich pozyskiwanie staje się coraz droższe. Pozyskanie nowych źródeł pozwoli obniżyć ogólne koszty wydobywania, co umożliwi dalszą eksploatację polskich złóż. Kilkanaście lat temu był przecież taki moment, w którym KGHM był nierentowny i zastanawiano się, czy w ogóle będzie istniał. Inwestycja w Quadra FNX to nie tylko dywersyfikacja bazy surowcowej, to dywersyfikacja wielu ryzyk: związanych z walutą, sytuacją geopolityczną, konkurencją na rynku i innych.

A czy spółki Skarbu Państwa w ogóle powinny inwestować poza granicami kraju? Może się przecież pojawić zarzut, że miejsca pracy i popyt kreowany jest poza Polską.

Uważam, że ekspansja jest uzasadniona, a nawet wskazana przy założeniu, że centra decyzyjne pozostaną w kraju. Dzięki takim inwestycjom miejsca pracy zostaną wykreowane nie tylko w innych

krajach, ale i w Polsce. Dodatkowo te stanowiska, które są tworzone za granicą – też nierzadko obsadzają Polacy, a dodam, że są to posady specjalistyczne i kierownicze. Międzynarodowe projekty dają szansę na to, żeby praca młodego Polaka za granicą przestała się kojarzyć z ze zmywaniem naczyń w restauracji. W Chile spotkałem młodych absolwentów polskich uczelni, którzy znaleźli tam swoje miejsce, realizują się i wykorzystują zdobytą wiedzę, pełniąc naprawdę odpowiedzialne funkcje. To pozytywnie odbija się nie tylko na ich przyszłych karierach, ale i na sytuacji polskiego przedsiębiorstwa i pośrednio całej naszej gospodarki.

A czy inni, mniejsi przedsiębiorcy też będą mieli okazję załapać się do takiego zagranicznego „pociągu”?

Międzynarodowe projekty dają szansę na to, żeby praca młodego Polaka za granicą przestała się kojarzyć z ze zmywaniem naczyń w restauracji. W Chile nasi rodacy obsadzają specjalistyczne i kierownicze stanowiska.

Od początku przyświecała nam taka idea. Zdajemy sobie sprawę z tego, że dzisiaj konkurencyjne gospodarki mają swoich globalnych graczy, którzy pełnią kluczowe role na różnych rynkach. Mając szeroko rozwiniętą działalność i duże

potrzeby, mogą oni kreować popyt wśród rodzimych poddostawców. Nie każdy może dokonywać ekspansji zagranicznej. Krótko mówiąc, dużemu jest o wiele łatwiej, a dodatkowo może pomóc tym mniejszym. Oczekujemy, że będzie postępowała polonizacja kanadyjsko-chilijskiego projektu KGHM. Inny kraj, zaangażowany w inwestycję w Sierra Gorda – Japonia – stosuje taką właśnie politykę. Do obsługi kopalni zostały zakupione maszyny i pojazdy produkcji japońskiej. Z pewnością jest tak, że są to urządzenia wysokiej jakości, jednak trudno nie łączyć ze sobą pewnych faktów. Uważam, że taka strategia powinna być również obrana przez polskie firmy z udziałem Skarbu Państwa. Naturalnie, zawsze pierwszorzędne znaczenie powinna mieć jakość i inne kryteria rynkowe.

Polskie spółki powinny preferować współpracę z rodzimymi firmami. Naturalnie, zawsze pierwszorzędne znaczenie powinna mieć jakość i inne kryteria rynkowe. Nie można oczekiwać, żeby kupowano coś tylko dlatego, że ma nalepkę „Made in Poland”.

Mogę tu przytoczyć przykład jednej polskiej firmy, która miała dostarczyć pewien produkt dla KGHM na potrzeby inwestycji w Sierra Gorda. Sami zabiegaliśmy o to, aby jego dostawcą był polski producent, dla którego taki kontrakt byłby z pewnością doskonałą okazją na rozwój i ekspansję. Niestety poddostawca od początku stwarzał problemy, a próbna partia rozczarowała: produkt rozpadał się i, delikatnie mówiąc, nie grzeszył jakością. Późniejsze kontrole wykazały, że wcale nie był wyprodukowany w naszym kraju tylko w Chinach i jedynie „udawał” polski wyrób. Nie można zatem oczekiwać, żeby kupowano coś tylko dlatego, że ma nalepkę „Made in Poland”.

Czy polskie firmy inwestujące za granicą często spotykają się z protekcjonizmem ze strony państw-gospodarzy?

Swoboda działalności gospodarczej jest deklarowana wszędzie, ale każdy dba przede wszystkim o swoje interesy. Mówi się, że kapitał jest ponadnarodowy, ale to nie do końca jest prawdą. Projekt kanadyjski przekonał mnie, że każde państwo stara się kontrolować przez kogo i na jakich zasadach są realizowane inwestycje zagraniczne na terytorium danego kraju. Przejęcie Quadry FNX mogło zostać dokonane tylko za zgodą tamtejszego ministra przemysłu. Ostatecznie została ona wydana

pod warunkiem przeznaczenia części budżetu spółki na eksplorację nowych złóż. To oczywiście jest korzystne dla Skarbu Państwa, bo nowe złoża mogą oznaczać np. dodatkowe dochody z tytułu ich przyszłej eksploatacji. Podobnie sprawa ma się w przypadku kopalin chilijskich – tam zapowiedziano stopniowy wzrost podatku od wydobycia miedzi. Państwo i społeczeństwo też musi mieć korzyści z udostępniania złóż i nikt, łącznie z KGHM, przeciwko temu nie protestował. Sądzę, że powinniśmy stosować podobną politykę jak Kanada czy Chile.

Czy w związku z udanym projektem KGHM możemy spodziewać się ekspansji zagranicznej innych spółek Skarbu Państwa?

Dzięki tej inwestycji została pokonana pewna bariera mentalna. Zarówno zarządy firm, jak i ich właściciele, w tym oczywiście Skarb Państwa, przekonali się, że można z powodzeniem realizować projekty biznesowe poza krajem. Co więcej, z każdym kolejnym przedsięwzięciem budowane jest bezcenne *know-how*, którym spółki mogą dzielić się między sobą. Orlen, korzystając z doświadczenia KGHM, zainwestował ponad miliard złotych w dwa projekty kanadyjskie.

Mówiąc o bagażu doświadczeń myślę nie tylko o kwestiach natury prawnej i administracyjnej, ale

Swoboda działalności gospodarczej jest deklarowana wszędzie, ale każdy dba przede wszystkim o swoje interesy. Projekt kanadyjski pokazał, że państwa starają się kontrolować przez kogo i na jakich zasadach są realizowane inwestycje.

też o aspektach kulturowych, które również można wykorzystywać przy prowadzeniu projektów za granicą. W Chile wyczuwalny jest pewien polonofilski sentyment, szczególnie w obszarze geologii i górnictwa, związany z naszym rodakiem Ignacym Domeyko. Dobrym klimatem wokół Polski wspiera się także Grupa Azoty. Kierunek afrykański wiąże się co prawda z pewnym ryzykiem politycznym, ale liczymy na to, że uda się nam wykorzystać czynnik ludzki. Wielu mieszkańców tego kraju studiowało w Polsce i są to ludzie, którzy zajmują teraz eksponowane stanowiska. Tego typu relacje mogą być pomocne w zrealizowaniu przedsięwzięcia, które również zdywersyfikuje dostęp spółki do surowca, pozwoli uzyskać niższe koszty produkcji i tym samym zwiększyć jej konkurencyjność.

To pokazuje jak ważny jest też kontekst polityczny inwestycji zagranicznych. Chyba nie da się uciec od tego typu mariażu polityki i gospodarki.

Jestem przekonany, że pierwszorzędne znaczenie ma biznesowa zasadność takich przedsięwzięć, choć z pewnością ich powodzenie w pewnym stopniu zależy od politycznego klimatu, jaki panuje w danym kraju względem inwestorów zagranicznych – rozróżnianych także pod kątem ich pochodzenia. Jak wspominałem, dzięki historycznej zażyłości polsko-chilijskiej inwestycja KGHM przebiegała bardzo sprawnie. Osobiste zaangażowanie zarówno minister górnictwa Aurory Williams, jak i Michelle Bachelet – prezydent Chile pozwoliło łatwiej pokonywać napotymane bariery, jak np. problem dostępu do portu w Antofagastie, który stworzyło lokalne lobby. Projekt się udaje, jeśli wszystkim stronom na tym zależy.

W historii ekspansji polskich firm na rynkach zagranicznych mieliśmy oczywiście też przypadki, w których polityka co najmniej nie pomagała w prowadzeniu projektów inwestycyjnych. Znane są przykłady Orlenu i rafinerii w litewskich Możejkach czy nieudanej próby KGHM ze złożami w Kongo. Zabrakło konsekwentnego poparcia dla tych projektów ze strony władz krajów-gospodarzy. Ryzyko polityczne istnieje zawsze. Trzeba je brać pod uwagę i odpowiednio ocenić.

Czy można zatem powiedzieć, że są kraje bardziej i mniej sprzyjające prowadzeniu inwestycji? A może, tak jak wspomniał Pan wcześniej, ważne jest też to, skąd inwestor przychodzi?

Ważne jest nie tylko otoczenie prawno-administracyjne w danym kraju, ale też pewna aura kulturowa i historyczna. To ona pomogła w powodzeniu inwestycji KGHM w Chile i usprawnieniu działalność Grupy Azoty w Senegal.

Czy pochodzenie inwestora ma znaczenie? Śmiem twierdzić, że jeśli państwo wspiera przedsiębiorcę francuskiego lub niemieckiego, to będzie wspierać również inwestora polskiego. Trudno oczekiwać jakiejś taryfy ulgowej, natomiast chodzi tu o równe traktowanie.

Na pewno można wskazać kraje bardziej i mniej otwarte na inwestycje zagraniczne. Kultura prawna i polityczna musi być przedmiotem analizy i oceny planowanego przedsięwzięcia: jaki stosunek ma państwo do przedsiębiorców, którzy zamierzają na danym terenie prowadzić określoną działalność, jak działa wymiar sprawiedliwości, jakie są instrumenty wsparcia, czy sytuacja polityczna jest stabilna czy nie itd. Ta lekcja musi być odrobiona przez spółkę. Jeśli to się nie stanie, to konsekwencje mogą być bolesne.

Jedna z polskich spółek giełdowych zainwestowała w Chinach. Był to wspólny projekt wraz z tamtejszym partnerem. Obie strony doszły do wniosku, że nie warto transportować z Chin do Europy

Duże nadzieje daje nie tyle zagraniczna działalność pojedynczych spółek, co ich kooperacja. W ten sposób budujemy globalną pozycję naszego kraju i know-how, z którego będą mogły korzystać polskie przedsiębiorstwa.

nieuszlachetnionego koncentratu niezbędnego do produkcji realizowanej przez polskich przedsiębiorców. Zapadła więc decyzja o budowie zakładu uszlachetniania na terenie Chin. Wszystko szło gładko do momentu uruchomienia fabryki. Jak tylko produkcja miała ruszyć okazało się, że istnieje tak duża liczba różnego rodzaju formalnych barier, że spółka musiała wycofać się z inwestycji, notując tym samym duże straty. To było działanie bez wcześniejszego dokładnego rozpoznania środowiska regulacyjno-administracyjnego. Jak widać, takie niedopatrzenie może dużo kosztować.

Jak polskie firmy postrzegane są na świecie?

Trudno jest mówić o jednoznacznej ocenie. Na pewno KGHM ma bardzo dużą renomę w branży. Jeden z prezesów konkurencyjnej spółki powiedział kiedyś, że nikt nie wydobywa miedzi tak jak lubińska spółka i nikt nie jest tak technologicznie zaawansowany. Polska firma ma kopalnie, których głębokość sięga 1200 metrów – mało kto schodzi tak głęboko. Inwestycja w Chile również jest oceniana jako projekt najbardziej rozwinięty technologicznie ze wszystkich, które są prowadzone w tym kraju. Wysoką reputację potwierdzają też inne fakty. Gdy swego czasu australijska gazeta napisała, że tamtejsza firma rozmawia z KGHM na temat wspólnych przedsięwzięć, to następnego dnia nastąpił wzrost kursu akcji tej spółki o kilkanaście procent! Duże poważanie mamy też w Chinach. Tamtejsi przedsiębiorcy byli bardzo zainteresowani tworzeniem

z KGHM spółek *joint venture* w Afryce, a Chińczycy ten kierunek ekspansji traktują bardzo poważnie.

Czy renoma jednego podmiotu „przelewa się” też na inne polskie firmy? Czy obserwuje Pan zwiększone zainteresowanie polskimi inwestycjami i produktami np. w Chile?

Ambasador Chile przedstawił całą listę produktów, które chciano by kupić od polskich producentów. Chodziło m.in. o kamizelki kuloodporne, które produkuje firma Maskpol. Zapotrzebowanie ze strony południowoamerykańskiego kraju jest jednak tak duże, że Polacy na razie nie są w stanie go zaspokoić. Co ciekawe, jeszcze jesienią zeszłego roku mówiło się, że ze względu na brak zamówień Maskpol trzeba zamknąć. To pokazuje, że zagraniczny sukces jednego przedsiębiorstwa może „dać kopa” też innym polskim firmom.

KGHM to jednak raczej tylko pojedynczy przypadek. Pozytywny, ale nie możemy się chyba pochwalić jemu podobnymi przykładami.

To prawda, jedna jaskółka wiosny nie czyni i nie możemy oczekiwać, że z dnia na dzień staniemy się międzynarodową potęgą inwestującą, eksportującą i przejmującą firmy na całym globie. Zdobywanie zagranicznych rynków to żmudny i długi proces. My w Polsce dopiero się go uczymy, nasze uczestnictwo w globalnym systemie gospodarczym jest však dość mocno opóźnione. Jednak przykład, o którym mówiliśmy daje sygnał, że jest coraz lepiej, że nabywamy nowych kompetencji i łamiemy pewne stereotypy. Duże nadzieje pokładam nie tyle w zagranicznej działalności pojedynczych spółek, co w ich kooperacji. Współpraca KGHM z Azotami czy z Orlenem daje szansę na efekt synergii i usprawnienie realizacji projektów międzynarodowych. Budujemy w ten sposób nie tylko pozycję Polski na świecie, ale też nasz globalny *know-how*, z którego będą mogły korzystać polskie przedsiębiorstwa.

O ROZMÓWCY:

Dr hab. Zdzisław Gawlik, prof. UMCS ukończył Wydział Prawa i Administracji Filii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Rzeszowie, gdzie w 1991 r. uzyskał tytuł doktora nauk prawnych. Autor książek i ponad 50 artykułów naukowych z dziedziny prawa prywatnego, w tym prawa z dziedziny prywatyzacji. Od 2007 r. do 2012 r. Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa. W latach 2012–2013 wiceprezes Zarządów spółek PGE Energia Jądrowa SA oraz PGE EJ 1 Sp. z o.o., gdzie odpowiadał za obszar operacyjny. Od 1 lipca 2013 roku Sekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa.



NOWE MIEJSCE W GLOBALNYM ŁAŃCUCHU WARTOŚCI



Andrzej Halesiak

*dyrektor w Biurze
Analiz Ekonomicznych
Banku Pekao S.A.*

Umiędzynarodowienie działalności firm, które wytwarzają dziś jedynie na rynek lokalny oraz zmiana formy obecności za granicą przedsiębiorstw spełniających obecnie rolę poddostawców mogą i powinny być sposobem przełamywania istniejących w Polsce ograniczeń rozwoju. Procesy te mają szansę w naturalny sposób wesprzeć budowanie nowych, tak potrzebnych dla działających w Polsce firm, kompetencji. Przyczyniłyby się one tym samym do wzrostu produktywności – podstawowego warunku wzrostu płac i poprawy jakości życia.

W środku najciaśniej

Rozwój gospodarczy to nieustanny proces modernizacji gospodarki oraz wykorzystywanych w niej kapitałów: fizycznego i ludzkiego. Kluczowy wpływ na tempo tego procesu ma zdolność do generowania tzw. nadwyżki

ekonomicznej. Składają się na nią płace (wynagrodzenie pracy) i zyski (wynagrodzenie kapitału). Im są one wyższe, tym wyższa jest zdolność i skłonność do inwestowania, czyli akumulowania kapitału fizycznego (budynków, maszyn, środków transportu itd.) oraz kapitału ludzkiego (wiedzy). W tym kontekście istnieje ściśle powiązanie pomiędzy międzynarodową konkurencyjnością działających w danym kraju firm a produktywnością i wzrostem gospodarczym. Z jednej strony owa konkurencyjność przekłada się na skalę nadwyżki ekonomicznej i skalę inwestycji. Z drugiej – pozytywnie wpływają na nią modernizacja czynników produkcji i postępująca równolegle zmiana struktury gospodarki, będące resulta-

tem wspomnianych wcześniej inwestycji. Jeśli proces ten przebiega w danej gospodarce w sposób efektywny, to zapewnia jej nieustanną ewolucję w kierunku produkcji dóbr i usług o wyższym poziomie zaawansowania, a towarzyszący temu wzrost produk-

tywności pozwala na uzyskiwanie wyższego poziomu płac i standardu życia. Problem pojawia się, gdy proces ten zostaje zaburzony, a firmy i kraj zatrzymują się na pewnym etapie rozwoju.

W polskich warunkach wzrost gospodarczy notowany w ostatnich latach wynikał w dużej mierze ze wzrostu zaangażowania pracy. Równocześnie rosła także produktywność czynników produkcji. Porównanie do innych krajów pokazuje jednak, że pozostaje ona na poziomie niespełna 50%¹ najlepiej rozwiniętych krajów Europy oraz USA. Sytuacja ta wynika z kilku powodów. Po pierwsze, wytwarzamy relatywnie

proste wyroby. Klasycznym przykładem jest tu sektor chemiczny, gdzie nasza krajowa produkcja to głównie tzw. „chemikalia podstawowe”. Równocześnie w olbrzymich ilościach importujemy bardziej złożone i zaawansowane produkty.

Po drugie, polskie firmy koncentrują się na tzw. „środkowych” elementach łańcucha tworzenia wartości. Obejmują one sam proces produkcyjny (lub montażowy), często na zlecenie zagranicznego odbiorcy. Tymczasem dziś za najbardziej wartościowe ogniwa, którym z reguły towarzyszy także najwyższy poziom produktywności i płac, uznaje się te, które znajdują się na początku lub na końcu łańcucha. Na te pierwsze składa się znacząca wartość dodana związana

Polskie firmy koncentrują się na tzw. „środkowych” elementach łańcucha tworzenia wartości (produkcja lub montaż). Tymczasem najbardziej wartościowe ogniwa to te, które znajdują się na jego początku (faza koncepcyjna) lub końcu (sprzedaż i obsługa klientów).

z fazami koncepcyjnymi i badawczymi. Na te drugie np. usługi około- i posprzedażowe. Jednocześnie warto zauważyć, że zajmowane przez działające w Polsce firmy środkowe ogniwa łańcucha podlegają w największym stopniu procesowi arbitrażu pracy – tzn.

w globalnej gospodarce są przenoszone tam, gdzie w danym momencie koszty pracy są relatywnie najniższe. Przy zmianie relacji kosztowych może to oznaczać, że wykonywana dziś przez polskie firmy produkcja zostanie z czasem przeniesiona gdzie indziej.

Po trzecie wreszcie, w przypadku wielu podmiotów z segmentu małych i średnich firm barierą wzrostu produktywności jest mentalność ich właścicieli. Wielu z nich obawia się swego rodzaju „skoku”, który wymagałby znaczących inwestycji oraz rodził wyzwania związane z koniecznością poszukiwania nowych rynków zbytu. W efekcie większość procesów w tych firmach pozostaje oparta na taniej

¹ Po uwzględnieniu parytetu siły nabywczej.

pracy, a ich park maszynowy jest ograniczony i z reguły przestarzały. W sytuacji narastającej presji rynkowej (z jaką mamy do czynienia w ostatnich latach) wiele z tych przedsiębiorstw utrzymuje się na rynku jedynie dzięki temu, że funkcjonują one na granicy lub w ramach szarej strefy.

Wszystkie wyżej przywołane kwestie dają się sprowadzić do obserwacji, że polski sektor przedsiębiorstw charakteryzuje niski poziom nasycenia technologicznego i niski poziom innowacyjności. Tej technologicznej, ale także procesowej i organizacyjnej. Potwierdzają to różnego rodzaju rankingi i zestawienia². Niepokojący jest nie tylko fakt niskich

pozycji, jakie przypadają Polsce, ale przede wszystkim brak znaczącego postępu w ostatnich latach. Tymczasem polska gospodarka znajduje się dziś w newralgicznym miejscu. Dalszy wzrost poprzez rosnące zaangażowanie pracy będzie już niedługo w zasadzie niemożliwy. W konsekwencji procesów demograficznych liczba

osób wkraczających co roku na rynek pracy będzie gwałtownie malała. Z dużym prawdopodobieństwem doprowadzi to do zmiany bilansu sił na rynku pracy – stopniowo wzrastać będzie siła przetargowa pracowników i w związku z tym narastać będzie też presja na wzrost płac. W tej sytuacji funkcjonowanie gospodarki w oparciu o niskokosztowy model konkurencyjności może – szczególnie w przypadku

² Dobrym przykładem jest tu bardzo wszechstronny ranking Innovation Union Scoreboard 2014, obejmujący wiele aspektów związanych z innowacyjnością. W najnowszej edycji tego rankingu Polska zajmuje 4. od końca miejsce spośród 28 krajów Unii Europejskiej.

niektórych branż – stanąć pod znakiem zapytania. Aby uniknąć problemów musimy już dziś budować podstawy nowego paradygmatu dla gospodarki, która będzie oparta na kreatywności i innowacyjności.

Umiędzynarodowienie – impuls do zmian

Potrzeba zmiany polskiego modelu rozwoju społeczno-gospodarczego zaczyna się powoli przebijać w różnego rodzaju dyskusjach. Powstają rządowe oraz eksperckie strategie i opracowania poświęcone temu zagadnieniu. Jednakże jeśli chodzi o wymogi związane z budowaniem podstaw nowoczesnej gospodarki nie można jednocześnie zapominać o stosun-

kowo prostych mechanizmach, które oddolnie mogą i powinny stymulować pożądane zmiany. Jednym z nich jest umiędzynarodowienie działalności obecnych w Polsce firm, zwłaszcza tych lokalnych, nie włączonych jeszcze w globalne procesy produkcyjne. Może ono przybierać różne formy, począwszy od eksportu i importu,

poprzez outsourcing niektórych procesów (tu można być albo przyjmującym zlecenia outsourcingowe z zagranicy albo takich zleceń udzielającym), różne formy współpracy (np. współpracę technologiczną), aż po inwestycje kapitałowe (przejmowanie firm, budowanie fabryk za granicą itp.).

Jak może to oddziaływać na modernizację polskiej gospodarki? Po pierwsze, wychodzenie na rynki zagraniczne w postaci eksportu towarów to szansa na uzyskanie efektów skali, a tym samym – poprawę ekonomiki i skuteczniejsze konkurencyjności. To droga do zwiększania wspomnianej wcześniej nadwyżki ekonomicznej, do tworzenia większej zdolności

W przypadku wielu małych i średnich firm barierą wzrostu produktywności jest często mentalność ich właścicieli. Ci, którzy nie mają woli globalnego wyjścia, powinni rozważyć sprzedaż swoich firm. Obecność na zagranicznych rynkach jest nierzadko wyznacznikiem szansy ich przetrwania w dłuższym okresie.

Jeśli firma zaczyna eksportować swoje wyroby, zwiększając w ten sposób skalę produkcji, to ma to szerszy wpływ na gospodarkę.

Rośnie zapotrzebowanie na dobra i usługi dostarczane przez poddostawców czy usługodawców, tworzone są nowe miejsca pracy i nowa siła nabywcza.

do inwestowania (w maszyny, badania i rozwój, kapitał ludzki), co z kolei przekłada się na produktywność i płace. Eksport jest więc sposobem na „wyrwanie się” z pułapki przeciętności, w której tkwi dziś wiele działających w Polsce firm. Ekspansja eksportowa jest korzystna szczególnie w obecnych warunkach. Badania Narodowego Banku Polskiego³ pokazują bowiem, że od momentu wybuchu globalnego kryzysu faktyczny kurs złotego kształtuje się kilkadziesiąt groszy powyżej kursu opłacalności eksportu. Oznacza to możliwość uzyskiwania ekstra premii (sięgającej 5–10%) przez tych, którzy prowadzą działalność na rynkach międzynarodowych.

Po drugie, jeśli jakaś firma zaczyna eksportować swoje wyroby i zwiększa w ten sposób skalę produkcji, to wywołując efekty mnożnikowe ma to szerszy wpływ na gospodarkę. Rośnie wówczas zapotrzebowanie na dobra i usługi dostarczane przez poddostawców i usługodawców, przez co tworzone są nowe miejsca pracy w gospodarce, nowa siła nabywcza. W ślad za tym idzie zwiększony popyt krajowy (większe dochody) i wtórne, pozytywne efekty dla koniunktury.

³ Kwartalna „Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury” Narodowego Banku Polskiego.

Kolejnym argumentem za umiędzynarodowianiem działalności obecnych Polsce firm jest to, że zapewnia ona dywersyfikację kierunków sprzedaży. Dzięki temu załamania koniunktury na pojedynczych rynkach nie są w stanie zachwiać stabilnością firmy. Liczne badania międzynarodowe pokazują również, że obecność na rynkach zagranicznych ma bardzo pozytywny wpływ na funkcjonowanie firm na poziomie mikro. Wymusza niejako większe zainteresowanie ogólnymi trendami w branży, wzmacnia innowacyjność, pobudza do współpracy i nawiązywania nowych relacji. Efekty te określa się mianem *learning by exporting*⁴, a ich rezultatem jest to, że firmy eksportujące przeznaczają większe nakłady na badania i rozwój, inwestują więcej w proefektywnościowe rozwiązania telekomunikacyjno-informatyczne oraz w pracowników (szkolenia, wyjazdy zagraniczne na imprezy branżowe itp.). Te pozytywne efekty rozchodzą się dalej na gospodarkę, gdyż wyższe wymagania zagranicznego rynku powodują modernizację nie tylko bezpośredniego wykonawcy, ale także jego poddostawców, którzy chcąc nie chcąc muszą się również dostosować do wyższych wymogów.

⁴ W literaturze poświęconej zagadnieniom związanym z umiędzynarodowianiem działalności firm nie ma jednolitego stanowiska co do kierunków powiązań; np. według niektórych analiz silniejsza jest zależność, że to „bardziej produktywne firmy zostają eksporterami”, z kolei inne wykazują, że to „eksport czyni firmy bardziej produktywne”. Te rozbieżności wynikają z wielu powodów. Jednym z głównych jest niespójność koncepcyjna w zakresie badanych efektów związanych z działalnością międzynarodową – w różnych opracowaniach można spotkać się z różnego rodzaju efektami, tj. *learning-by-exporting*, *learning-to-innovate-by-exporting*, *learning-by-doing-exports* czy *learning-to-export*. Abstrahując od tych różnic metodologicznych warto zwrócić uwagę, że szeroka paleta opracowań poświęconych doświadczeniom krajów o relatywnie niskim poziomie dochodu (rozwoju) wskazuje, że prowadzenie działalności we współpracy z partnerami lub na terenie krajów lepiej rozwiniętych przynosi korzystne efekty dla wchodzących w te międzynarodowe relacje firm, a tym samym dla całej gospodarki.

Posiadanie klientów za granicą może być także wykorzystywane w celach marketingowych, będąc dowodem na to, że przedsiębiorstwo spełnia oczekiwania nie tylko krajowych, ale także zagranicznych odbiorców.

Korzyści dla gospodarki związane są jednak nie tylko z działalnością eksportową obecnych w danym kraju firm. Pozytywne oddziaływanie może się wiązać również z importem. Może on zapewnić niższe ceny (poprawiając konkurencyjność i/lub ekonomię) lub lepszą jakość oferowanych wyrobów (jeśli lokalni dostawcy nie są w stanie ich zapewnić). Równocześnie rodzi to presję na lokalnych poddostawców – stanowi dla nich sygnał, że odstają od międzynarodowych standardów i zmusza ich tym samym do modernizacji.

Umiędzynarodowienie, a konkretnie inwestycje kapitałowe za granicą mogą być także sposobem zaadresowania bolączek związanych z ograniczoną obecnością polskich firm w najbardziej wartościowych ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Kupowanie firm za granicą to okazja do wchodzenia w te elementy łańcucha, w których się nie było. To możliwość pozyskiwania marek, patentów, bazy badawczo-rozwojowej. Także dostępu do klientów – obsługi posprzedażowej i wiedzy o rynku.

Ostatnim wreszcie argumentem za wyjściem na zagraniczne rynki jest to, że w warunkach globalnej gospodarki i tak nie da się go uniknąć. Prędzej czy później globalizacja dotrze na każdy rynek. W tej sytuacji zamiast biernie czekać na to, co się stanie – lepiej budować kompetencje konkurowania na światowym rynku, ucząc się na „cudzym”, a nie na swoim podwórku.

Umiędzynarodowienie albo śmierć sprzedaż firmy

Sytuacja w zakresie aktywności zagranicznej polskich firm (zwłaszcza małych i średnich) jest stosunkowo mało korzystna, szczególnie w zakresie

współpracy technicznej i inwestycji kapitałowych. Choć w naszym kraju odsetek przedsiębiorstw wchodzących w jakiekolwiek relacje z zagranicą jest zbliżony do średniej europejskiej, to jest to głównie zasługa prostych relacji eksportowo-importowych. Pod względem udziału firm uczestniczących w bardziej złożonych relacjach międzynarodowych (inwestycje zagraniczne, współpraca technologiczna czy outsourcing) plasujemy się w Unii na trzecim miejscu od końca. Pole do zagospodarowania pozostaje więc olbrzymie.

W Polsce istnieje potrzeba budowania wśród firm świadomości korzyści wynikających z umiędzynarodowienia. Warto też zapewnić im efektywne wsparcie w wychodzeniu za granicę. Przede wszystkim potrzeba jednak woli i chęci właścicieli firm do zmieniania się i otwierania na świat. W wielu

Obecność na rynkach zagranicznych wymusza większe zainteresowanie ogólnymi trendami, wzmacnia innowacyjność, pobudza do współpracy i nawiązywania nowych relacji. Efekty te określa się mianem learning by exporting, a ich rezultatem jest to, że firmy przeznaczają większe nakłady na B+R, inwestują w proefektywnościowe rozwiązania telekomunikacyjno-informatyczne oraz w pracowników.

W warunkach globalnej gospodarki wyjścia na zagraniczne rynki i tak nie da się uniknąć. Warto więc zapewnić firmom efektywne wsparcie. Przede wszystkim potrzeba jednak woli i chęci właścicieli firm do uczenia się, zmieniania się i otwierania na świat.

przypadkach nie jest to dla nich łatwa decyzja. Oznacza bowiem poniesienie określonych nakładów, które mogą się nie zwrócić. Ci, którzy nie mają woli podjęcia tego ryzyka powinni rozważyć sprzedaż

swoich firm. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych obecność na zagranicznych rynkach jest bowiem wyznacznikiem szansy ich przetrwania w dłuższym okresie. Z reguły jest bowiem tak, że przewaga produktywności firm operujących na rynkach zagranicznych prowadzi prędzej czy później do wypierania z rynku tych lokalnych, mniej produktywnych. Silna firma łatwiej przyciąga zasoby (np. dobrych pracowników) i z czasem luki kompetencji oraz produktywności poszerzają się. Decyzja o sprzedaży przedsiębiorstwa w przypadku tych, którzy nie chcą ponosić ryzyka jego dalszego rozwoju może być więc korzystna dla wszystkich. Sprzedający nie będzie musiał się obawiać, że pewnego dnia zabraknie dla niego miejsca na rynku. Dla kupującego z kolei będzie to szansa na wzmocnienie sił.

O AUTORZE:

Andrzej Halesiak jest ekonomistą i menedżerem pracującym obecnie w bankowości (odpowiada za analizy i projekty strategiczne). Wcześniej wiele lat spędził w consultingu, a swoją karierę zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (Ministerstwo Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA). Jest autorem licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi również bloga dedykowanego bieżącym zagadnieniom gospodarczym. Pasjonuje się kwestiami związanymi z integracją, globalizacją i ufinansowaniem gospodarki.

RECEPT JEST WIELE

Debatę prowadzi Jan Szomburg Jr. – wiceprezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową i Redaktor Naczelny „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Bolesław Formela

wiceprezes Zarządu
SECESPOL Sp. z o.o.

Kazimierz Lewandowski

prezes Zarządu,
Przedsiębiorstwo
CEMET Ltd Sp. z o.o.

Jan Łabas

założyciel i prezes Zarządu
ALU International Sp. z o.o.

dr Roman Wójcik

właściciel SWORD Piły
Taśmowe

Zenon Ziaja

założyciel i prezes Zarządu
Ziaja Ltd Zakład Produkcji
Leków Sp. z o.o.

Niniejszy tekst jest
zredagowanym zapisem
debaty, jaka odbyła się
w ramach sesji „Ekspansja
zagraniczna pomorskich
firm – jak to robić?”, będącej
częścią VII Pomorskiego
Kongresu Obywatelskiego.

Jan Szomburg Jr.: Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw to jedno z największych wyzwań, jakie stoi przed naszą gospodarką. Do tej pory większość polskich firm realizowało swoje aspiracje w oparciu o relatywnie duży popyt wewnętrzny. Dziś jednak wiemy, że siła napędowa polskiego rynku jest zbyt mała, by mogła dać impuls do dalszego rozwoju zarówno pojedynczych podmiotów, jak i całej krajowej gospodarki. Jak i na czym można budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa tak, by jego produkty i usługi mogły podbijać międzynarodowe rynki?

Roman Wójcik: Recept na budowanie konkurencyjnej oferty, atrakcyjnej dla klientów za granicą jest wiele. Myślę jednak, że wszystkie pomysły można sprowadzić do wspólnego mianownika – koncentrujemy się na tym, co potrafimy robić najlepiej. Prowadzona przeze mnie firma Sword jest dystrybutorem pił taśmowych. Przez dwanaście lat udało nam się wykreować własną markę – Sword Master – mimo, że nie jesteśmy producentem tych narzędzi. Początkowo oferowaliśmy piły wielu różnych firm i marek. Mieliśmy bardzo sprawną sieć dystrybucji i dostęp do różnych rynków. Postanowiliśmy więc wykorzystać nasze atuty i skumulować produkty różnych światowych producentów pod jednym, własnym *brandem*. W tej chwili Sword Master jest największą polską marką na rynku pił taśmowych. Jest to swoiste odwrócenie ogólnego trendu, w którym nasze firmy produkują dla zachodnich marek. Warto szukać takich nieszablonowych rozwiązań. Cena nie jest z pewnością jedyną przewagą konkurencyjną polskich przedsiębiorstw. Mamy wiele atutów, tylko musimy je mądrze wykorzystywać.

Jan Łabas: Aby myśleć o wychodzeniu za granicę musimy stworzyć solidne fundamenty na swoim rynku. Musimy znać nasze silne, ale i słabe strony – te pierwsze wzmacniać, a te drugie poprawiać. Nie chodzi tu tylko o właściciela czy zarząd – powinien z nich zdawać sobie sprawę każdy pracownik firmy. Jeśli mamy zespół funkcjonujący jak zdrowy organizm, możemy myśleć o międzynarodowym otwarciu. Pamiętajmy, że oprócz konkurencji ważne jest też partnerstwo. Powinniśmy skupiać się na dobrych stosunkach z tymi, z którymi współpracujemy: z klientami czy podwykonawcami. Jeśli widzą oni, że jesteśmy partnerem stabilnym, wiarygodnym, oferującym produkty wysokiej jakości, a do tego kreatywnym i potrafiącym

Recept na budowanie konkurencyjnej oferty, atrakcyjnej dla klientów za granicą jest wiele. Wszystkie pomysły można jednak sprowadzić do wspólnego mianownika – koncentrujmy się na tym, co potrafimy robić najlepiej.

dostosować się do zmieniających się potrzeb i wymagań, to mamy szansę na budowę długotrwałych relacji biznesowych. Te z kolei jeszcze bardziej wzmocnią fundamenty przedsiębiorstwa i umożliwią jego dalszą ekspansję – jest to swoiste sprzężenie zwrotne i samonapędzający się mechanizm.

JSJ: A czy nie jest tak, że globalna ekspansja kojarzy się nam głównie z wielkimi korporacjami? W naszym kraju z wielu względów: historycznych czy kulturowych nie ma zbyt wielu tego typu podmiotów. Można wręcz powiedzieć, że „Polska MŚP stoi”. Nie oznacza to jednak, że firmy z tego sektora nie są w stanie konkurować zagranicą. Powiem więcej: z pewnością są sfery, w których radzą sobie dużo lepiej niż wielkie przedsiębiorstwa i mogą to wykorzystać także w swojej działalności międzynarodowej.

Zenon Ziaja: Firma Ziaja działa w branży produkcji leków i kosmetyków, która jest zdominowana przez wielkie koncerny i światowe marki. Zagraniczna konkurencja z tego typu podmiotami jest sprawą dość trudną – jak przebić się na rynku, na którym konsumenci od dziesiątek lat kupują np. krem Nivea? Naturalnie, można oferować atrakcyjną cenę, jednak należy liczyć się z tym, że czasy konkurencji cenowej powoli odchodzą w zapomnienie. Po pierwsze ze względu na to, że koszty wytwarzania w naszym kraju rosną, a działalność na niskich marżach nie zagwarantuje nam zasobów wystarczających do rozwoju. Po drugie zaś: w ostatnich latach na całym świecie wielkie sieci dystrybucyjne promują tzw. marki

własne. Najczęściej pod tymi *brandami* oferowane są produkty o najniższej cenie. Żaden z dystrybutorów nie wpuści do siebie producenta, który mógłby z nimi konkurować. Co więc robić by móc zagospodarować sobie jakąś część rynku zdominowanego przez dużych graczy? Naszą odpowiedzią jest specjalizacja – bardzo skrupulatne rozeznanie w niszach, obranie kierunku rozwoju firmy i ułożenie pod ten cel strategii. Wielkie koncerny, w których liczy się przede wszystkim wynik ekonomiczny i zadowolenie akcjonariuszy – a ich interesuje jak najszybszy zwrot z inwestycji – nie mogą sobie pozwolić na tak „spokojne” działanie. My możemy i dlatego skoncentrowaliśmy się na segmencie leków i maści, gdzie budujemy swoją silną pozycję.

JSJ: Wspomniał Pan o bardzo ważnej rzeczy związanej z tematem globalnej konkurencji – o marce. Stanowi ona olbrzymią wartość dla przedsiębiorstw. To ona funkcjonuje w świadomości klientów i konsumentów. Jak jest dziś z polskimi markami? Czy potrafimy je budować i wykorzystywać ich siłę?

Kazimierz Lewandowski: Od wielu lat nurtuje mnie to że Polska nie ma rozpoznawalnych marek. Kiedyś byliśmy znani z projektowania i budowy statków które pływały pod różnymi banderami na całym świecie. Dobrze że są pewni kontynuatorzy przemysłu stoczniowego Grupa Remontowa i stocznia Crist.

Jak konkurować z dużymi koncernami? Odpowiedzią jest specjalizacja – bardzo skrupulatne rozeznanie w niszach, obranie kierunku rozwoju firmy i ułożenie pod ten cel strategii. Korporacje nie mogą sobie pozwolić na tak „spokojne” działanie.

Polska nie posiada na świecie wielu rozpoznawalnych marek. Szkoda, bo brand stanowi olbrzymią wartość i można na nim „robić biznes”. Jest dobrem, o które trzeba dbać i je chronić.

Później był okres, w którym za granicą byliśmy rozpoznawalni dzięki pewnemu napojowi i szynce. Obecnie nie ma marek, które kojarzą się z Polską. Na tym polu możemy zazdrościć m.in. Czechom, którzy mają swoją Skodę. Pomimo tego, że od wielu lat jest ona częścią koncernu Volkswagena, to marka została zachowana i kojarzy się z naszymi południowymi sąsiadami. Marzę o tym, by Polska też potrafiła wykreować lub wskrzesić taką narodową markę. Oczekiwałem tu wsparcia państwa, ale nie w postaci konkursów czy plebiscytów, jak „Teraz Polska”, tylko poprzez stymulowanie mechanizmów, które pozwoliły np. stworzyć Nokię w peryferyjnej niegdyś Finlandii.

JSJ: Rzeczywiście, bez wątpienia jest tak, że znana komercyjna marka z danego kraju pracuje na całą gospodarkę. A jak wpływa ona na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które za nią stoi?

Bolesław Formela: Marka to olbrzymia wartość i można na niej „robić biznes”. Pozwolę przytoczyć sobie w tym miejscu pewien przykład. Kiedy rozpoczynaliśmy współpracę z naszymi partnerami w Chinach, to pierwszą rzeczą, którą chcieli od nas kupić, były prawa do marki. Secespol obecny jest na rynku od 25 lat i w tym momencie miał już w branży pewną renomę. Chińczycy czują biznesowego bluesa – wiedzą, że interes można robić nie tylko na produkcji i dystrybucji, ale też kupując znane marki. Są obecni na wszystkich możliwych targach i konsekwentnie, a wręcz zaborczo walczą o ich kupno. Niestety, gdy im się to nie udaje, zwyczajnie podrabiają produkty

znanych producentów. Marka jest więc też dobrem, o które trzeba dbać i je chronić.

JSJ: Działalność zagraniczna z pewnością wymaga dużej ostrożności, a każdy kraj czy region to dodatkowo inne zagrożenia i ryzyka. Mówi się nawet o swoistej drapieżności rynków globalnych. Czym się ona charakteryzuje?

RW: Na pierwszy rzut oka termin drapieżności rynku wydaje się nieadekwatny. Dopiero gdy zastanowimy się przez chwilę, kóż to jest drapieżnik – a jest to zwierzę, które żywi się ciałem innego żywego zwierzęcia – okazuje się, że określenie to bardzo dobrze pasuje do relacji ekonomicznych. Często mamy do czynienia z sytuacjami, w których nasi byli partnerzy próbują przejąć rynek lub nasz produkt, a gdy im się to nie udaje, starają się przejąć lub wyeliminować całą firmę. Oczywiście, konkurencja istnieje wszędzie – może ona jednak przybierać formę gry fair lub nie fair. Ten drugi przypadek identyfikuję właśnie z działaniem drapieżczym. Wydaje się, że konkurencja przeradza się w drapieżność po osiągnięciu pewnej skali działalności. Jednak w świecie zwierząt nie zawsze jest tak, że największy jest najgroźniejszy i najbardziej „zabójczy”. W biznesie zazwyczaj rozmiar świadczy o sile. Mamy do czynienia – generalnie rzecz biorąc – ze strategicznie bardzo niebezpiecznym procesem, polegającym na tym, że wielkie światowe korporacje w dużym stopniu pozostają poza jakąkolwiek kontrolą. Dziś praktycznie żadna polska firma nie jest równorzędnym partnerem dla takich podmiotów.

Praktycznie żadna polska firma nie jest równorzędnym partnerem dla międzynarodowych korporacji. Jesteśmy im potrzebni tylko okresowo. Gdy okoliczności się zmieniają, współpraca bywa zrywana z dnia na dzień.

*Partnerstwo w biznesie
to trudna sprawa, jednak nie
jest niemożliwa. Potrzebna jest
równowaga sił. Każda strona
musi mieć swoje przewagi
konkurencyjne.*

Taka nierównowaga wiąże się z dużym ryzykiem tego, że zostaniemy zwyczajnie wykorzystani przez tę większą firmę, a „partnerstwo” będzie trwało tak długo, jak życzy sobie korporacja.

KL: Wielkim koncernom jesteśmy potrzebni tylko okresowo i gdy tylko okoliczności się zmieniają, potrafią one zrywać współpracę z dnia na dzień – zero sentymentów. Przychodzi im to też o tyle łatwiej, że dysponują olbrzymią przewagą w kwestiach formalno-prawnych – konstruuja dość „jednostronne” kontrakty, które mogą z łatwością rozwiązać. Oczywiście, można próbować się przed tym bronić, lecz w praktyce jest to ciężkie. Dlatego cenię sobie współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorstwami zagranicznymi. Dla nich jest to często świetna perspektywa rozwoju – potrzebują takich relacji tak samo jak my.

JŁ: Najlepszym lekarstwem jest własna siła, czyli mocny fundament. Uzależnianie się od jednego kontrahenta, nawet jeśli taka umowa przynosi nam naprawdę wysokie zyski, jest niebezpieczne. Partnerstwo w biznesie to trudna sprawa, jednak nie jest niemożliwa. Potrzebna jest równowaga sił. Każda strona musi mieć swoje przewagi konkurencyjne. Jeśli jedna ma asa w rękawie, a druga blotki, to ciężko mówić o trwałej i zrównoważonej relacji.

ZZ: Ja natomiast widzę ten problem nieco inaczej. Niepokoi mnie drapieżność całego procesu globalizacji. Rzecz jasna, ma on wiele pozytywnych stron: standaryzacja powoduje, że możemy korzystać z identycznych produktów i usług na całym świecie. To bardzo ułatwia funkcjonowanie, wzmacnia poczucie

bezpieczeństwa i komfortu. Istnieje jednak również ciemna strona tego zjawiska – globalizacja kapitału, „tyrania” maksymalizacji zysków i łatwość, z jaką najwięksi są dziś w stanie eliminować konkurencję. Gdy staraliśmy się wejść do szwedzkiej sieci dystrybucyjnej zapytano nas o to, które zajmujemy miejsce w rankingu marek w Szwecji. Oni brali pod uwagę tylko pierwszą trójkę, a stanowiły ją oczywiście globalne marki. To rodzi swego rodzaju paradoks – jeśli chcesz rosnąć i zdobywać rynki, to musisz być... duży. Dzisiaj stworzenie i utrzymanie na rynku takiej firmy jak Ziaja byłoby więc rzeczą niezwykle trudną. Globalne zapóźnienie polskiej gospodarki zagrało w moim przypadku na korzyść. Chodzi więc o to, by nie przekroczyć tej cienkiej granicy między wolnorynkową konkurencją, a oligopolem międzynarodowych korporacji, gdyż może to doprowadzić do wyeliminowania małych i średnich producentów. A takich jest w Polsce najwięcej. Byłby to olbrzymi cios dla gospodarki. Jak temu przeciwdziałać? Czy można się oprzeć tym procesom? Czy w jakikolwiek sposób może tu pomóc państwo? Naprawdę trudno jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania.

JSJ: Faktycznie, problem jest niebagatelny: biznes się globalizuje, powstają transnarodowe korporacje, a państwa pozostały narodowe. Nikt chyba do końca nie wie, jak ten układ będzie ewoluował. Czy korporacje zaczną pełnić też pozabiznesowe role, jak postulują co poniektórzy? A może potrzebne będą silne

*Państwo powinno dążyć
do osiągnięcia faktycznej
równości firm wobec prawa,
bez względu na ich wielkość
i pochodzenie. To jedno
z jego podstawowych zadań,
które pozwoli polskim
przedsiębiorcom rozwijać się
i ekspandować.*

ponadnarodowe podmioty polityczne, które zniwelują tę nierównowagę? Nawet jeśli państwom trudno będzie przeciwdziałać pewnym procesom związanym z globalizacją, to bez wątpienia mogą one wspierać rozwój i ekspansję rodzimych przedsiębiorstw. W jakich sferach to wsparcie jest najbardziej potrzebne?

RW: W mojej ocenie państwo powinno dążyć do osiągnięcia faktycznej równości firm wobec prawa, bez względu na ich wielkość i pochodzenie. Aktualnie toczy się proces pomiędzy Sword, a amerykańską korporacją – niegdyś naszym partnerem biznesowym – której obroty są tysiąc razy większe niż nasze. Polska firma pozywa do sądu wielki koncern – to nie zdarza się codziennie. Podjęliśmy jednak to wyzwanie świadomie, dlatego że, po pierwsze, polski system prawny dawał nam takie możliwości, a po drugie, to, że Polska jest członkiem Unii Europejskiej spowodowało, że mogłem skutecznie pozwać tę firmę do polskiego sądu, co jest bez wątpienia wielkim sukcesem naszego państwa. Jeszcze piętnaście, dwadzieścia lat temu było to w ogóle nie do pomyślenia.

Mimo tego pozytywnego przykładu polskie prawodawstwo jest dalekie od doskonałości. Oto inna ilustracja: nasze ustawodawstwo dopuszcza możliwość, oczywiście za odszkodowaniem, wywłaszczenia przedsiębiorstwa z zajmowanych przez nie terenów. Jednak rekompensata ze strony publicznej obejmuje tylko mury i grunt, nie bierze zaś pod uwagę wartości funkcjonującej firmy! Jeżeli mamy do czynienia z małą czy średnią firmą, to planista, projektując przebieg drogi, poprowadzi ją prosto przez jej siedzibę. Przyznane zostanie odszkodowanie, które pokryje wartość gruntu, tudzież murów. Czy można sobie wyobrazić, że taka sama procedura zostałaby zastosowana wobec wielkiej firmy, jak np. rafineria? Najprawdopodobniej nie. Czy możemy zatem mówić o równości skutków prawnych? Pytanie wydaje się retoryczne. W świetle przepisów oba podmioty są równe, jednak praktyka egzekucji prawa, jak to często bywa, odbiega od ich litery.

Co więcej, na tej nierównowadze tracą nie tylko firmy ale i państwo, czyli my wszyscy. Nie tak dawno amerykański koncern Hewlett-Packard przyznał się do korumpowania urzędników w Polsce, Meksyku i Rosji. Nałożono na niego karę w wysokości 108 mln dolarów. Wydawać by się mogło, że to dobra wiadomość – sprawiedliwości stało się zadość. Wszystko byłoby w porządku, gdyby pieniądze te trafiły do polskich czy meksykańskich, nie zaś amerykańskich podatników, jak to miało miejsce. Skoro my ponieśliśmy szkodę, to dlaczego odszkodowanie nie trafiło do nas? Uważam, że wyrównywanie skutków działań prawnych to jedno z podstawowych zadań państwa, które pozwoli polskim przedsiębiorcom rozwijać się i ekspandować.

JSJ: Często myślimy o wsparciu państwa, jak o rzeczach dodatkowych, a okazuje się, że przecież podstawowa, elementarna równość wobec skutków prawa, jest olbrzymią podporą dla przedsiębiorczości. Czyli nie tyle bezpośrednia pomoc, co stwarzanie warunków do rozwoju i działanie zgodne z maksymą *primum non nocere*...

JŁ: Zgodzę się i w tych rozważaniach poszedłbym nawet nieco dalej. W Polsce możemy mówić wręcz o dwóch prędkościach rozwoju. Uważam, że w wielu przypadkach polscy przedsiębiorcy są gotowi do ekspansji i mogliby rozwijać się znacznie szybciej, niż to robią. Niestety natrafiają na „hamulcowych”, w postaci urzędów i państwowych agend. Pozwolę sobie użyć tu przykładu. Przychodzi do mnie duży zagraniczny koncern i składa ofertę: „mamy dla Was duży kontrakt, ale musicie postawić swoją firmę szczebel wyżej”. Cóż mogę rzec – dla mnie nic bardziej interesującego! To jest sól przedsiębiorczości. Koncern stawia przed nami konkretne, wymagające zadania, ale wiem, że przy odpowiedniej organizacji pracy im sprostamy. Problem pojawia się wtedy, gdy na drodze spełniania tych oczekiwań dochodzi do współpracy z urzędnikami. Muszę przecież zdobyć odpowiednie pozwolenia na rozbudowę firmy itp. Mam pieniądze, mam teren – czyli wydawałoby

W Polsce możemy mówić o dwóch prędkościach rozwoju. Przedsiębiorcy często są gotowi do ekspansji i mogliby rozwijać się znacznie szybciej, lecz ograniczają ich ciągnące się miesiącami urzędowe procedury. Administracja i biznes to dwa światy, które powinny żyć w symbiozie, a charakteryzuje je niestety ciągły konflikt.

się wszystko to, czego trzeba. Niestety nie. Muszę jeszcze przejść przez ścieżkę urzędową. Składałem projekt, czekam 30 czy nawet 60 dni, pojawia się błąd formalny, który muszę usunąć i procedura się powtarza. Kontrahent się niecierpliwi, jest gotowy na rozpoczęcie współpracy, ja *de facto* też, ale nie udaje mi się w sensownym czasie załatwić wszystkich formalności. Koncern idzie więc gdzie indziej, do innego podmiotu czy nawet na inny rynek. Administracja i biznes to dwa światy, które powinny żyć w symbiozie, a charakteryzuje je niestety ciągły konflikt. Gdy rozmawia się z urzędnikami wysokiego szczebla, wydaje się, że oni to wszystko dobrze „czują”. Może więc problem istnieje na niższych szczeblach administracji?

JSJ: Twórzmy więc odpowiedni ekosystem dla rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju. Państwo może też jednak pomagać w udrażnianiu kontaktów z zagranicą. Co z dyplomacją?

ZZ: Jesteśmy obecni w wielu krajach, nieraz korzystaliśmy też z obsługi polskich placówek dyplomatycznych. Z moich obserwacji wynika zasadnicza konstatacja: najważniejszy jest czynnik ludzki. Tam, gdzie radca jest kompetentny, aktywny, efekty współpracy są naprawdę zadowalające i działalność na danym rynku układa się dobrze. Jest jednak

sporo ambasad słabo zaangażowanych, dla których problemem stają się nawet tak prozaiczne rzeczy jak brak papieru do drukarki czy kserokopiarki. Zupełnie nie czują natury biznesu. A nam pomoc ze strony dyplomatów bardzo się przydaje. Gdy odbywają się jakieś ważne gospodarcze wydarzenia: targi, kongresy, fora, sympozja itp. prosimy ich o wsparcie, a nawet o swego rodzaju lobbowanie na naszą korzyść. Na Zachodzie jest to naturalne, natomiast u nas istnieje paranoidalny rozdział biznesu od polityki i administracji. A przecież, jak wspomniał prezes Łabas, są to dwie symbiotyczne sfery. Zdarzają się oczywiście sytuacje patologiczne, ale nie można zakładać, że są one regułą.

BF: Chciałbym zwrócić uwagę na to, że taka gospodarcza dyplomacja może działać nie tylko na poziomie ministerstwa. Mogą ją „uprawiać” także regiony, czego dobrym przykładem jest działalność Biura Pomorskiego w Chinach. Korzystamy z jego usług już od kilku lat i przyznam, że znacznie ułatwia to funkcjonowanie w Państwie Środka. Jeśli chcemy zaistnieć za granicą, to bardzo trudno jest zrobić to bez odpowiedniego partnera. Takim wsparciem mogą być właśnie tego typu placówki. Mają one rozeznanie w rynku, pozwalają nawiązać pierwsze kontakty, mogą przekazać odpowiednią wiedzę na temat kultury biznesowej w danym kraju itd. Uważam, że podobne biura mogłyby powstawać w wielu regionach świata – z korzyścią dla przedsiębiorców, pracodawców i polskiego eksportu.

Na Zachodzie współpraca administracji i polityki oraz biznesu jest naturalna, natomiast u nas istnieje paranoidalny rozdział tych sfer. Zdarzają się oczywiście sytuacje patologiczne, ale nie można zakładać, że są one regułą.

JSJ: Nie ma tajemnicy w tym, że politycy ze światowych potęg gospodarczych nierzadko starają się wykorzystać swoje wpływy do załatwiania interesów gospodarczych własnego kraju. Angela Merkel jadąc do Chin wraca z kontraktami dla Siemensu czy innych niemieckich firm i nikogo to nie dziwi. Ba, ludzie mogliby być wręcz zaskoczeni brakiem takich efektów wizyty. Jednak żeby móc pochwalić się takim sukcesem trzeba mieć co sprzedawać. Świat będzie tworzył coraz większe „ssanie” na innowacje, a kreowanie tychże przychodzi w naszym kraju, póki co, z trudem. Czy państwo może odegrać tutaj ważną rolę i wspomóc proces ich kreowania?

KL: Współpraca nauki i biznesu wciąż jest w naszym kraju niewystarczająca. Nie oznacza to jednak, że nic

się na tym polu nie dzieje. Przykładem tego może być choćby konsorcjum związane pomiędzy Przedsiębiorstwem CEMET a Politechniką Gdańską, którego celem jest opracowanie i produkowanie narzędzia do kalibracji odwiertów w złożach gazu łupkowego. Projekt ten został wsparty przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Otrzymana dotacja jest uwarunkowana komercjalizacją projektu i to jest droga do skutecznej współpracy placówek naukowych z przemysłem. To dobra metoda, bo mało badań naukowych kończy się praktycznym zastosowaniem. Gdy liderem projektów badawczo-rozwojowych jest firma, o taki rezultat jest z pewnością łatwiej – bo jej celem jest zaprojektowanie czegoś, co będzie produkowane i sprzedawane. Jeśli państwo chce wspierać innowacyjność polskiej gospodarki, to powinno wspierać właśnie tę drogę.

O ROZMÓWCACH:

Bolesław Formela od 2002 r. jest wiceprezesem Zarządu Secespol Sp. z o.o., istniejącej od 1989 r. firmy zajmującej się produkcją i sprzedażą wysokiej klasy wymienników ciepła. Produkty firmy oferowane są na całym świecie za pośrednictwem spółek córek: Secespol Canada, Secespol Deutschland, Secespol Czechy oraz ponad 200 przedstawicielstw handlowych w kraju i za granicą. Firma od ponad dziesięciu lat eksportuje swoje produkty do Chin.

Kazimierz Lewandowski, absolwent Politechniki Gdańskiej, jest założycielem i od 24 lat prezesem Zarządu Przedsiębiorstwa Cemet Ltd, firmy produkującej urządzenia techniczne. W latach 1996–2003 członek Zarządu i Przewodniczący Gdańskiego Związku Pracodawców.

Jan Łabas od 2001 r. jest prezesem Zarządu Alu International Sp. z o.o. a od 2003 r. prezesem Zarządu Alu International Sp. z o.o., firm specjalizujących się w produkcji aluminiowych konstrukcji okrętowych takich jak: jachty, kadłuby, nadbudówki, sterówki, kominy i maszty.

Dr Roman Wójcik ukończył studia na Uniwersytecie Gdańskim na Wydziale Prawa i Administracji, a następnie obronił pracę doktorską uzyskując tytuł doktora nauk prawnych. Jest wieloletnim pracownikiem naukowo-dydaktycznym na Wydziale Prawa i Administracji UG oraz autorem szeregu artykułów naukowych z zakresu prawa. Od roku 1987 kieruje Przedsiębiorstwem SWORD, którego jest właścicielem. SWORD jest największym w Polsce i liczącym się w Europie dystrybutorem pił taśmowych, przeznaczonych do cięcia metalu, drewna i żywności.

Zenon Ziaja jest absolwentem Wydziału Farmacji Akademii Medycznej w Lublinie. Wiele lat pracował w aptece Szpitala Marynarki Wojennej w Gdańsku. W 1989 r. przeniósł się do biznesu. Wykorzystał doświadczenie farmaceutyczne i przygotował recepturę kremu oliwkowego, pierwszego hitu firmy Ziaja, która w ciągu 25 lat stała się jedną z najlepszych firm kosmetycznych w kraju, oferując około tysiąca preparatów pielęgnacyjnych i leczniczych.





WSZYSTKO DZIEJE SIĘ W „CHMURZE”

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



Marcin Strzałkowski

*prezes Zarządu
InteliWISE S.A.*

Dominik Aziewicz: Skąd wzięła się polska firma w Dolinie Krzemowej?

Marcin Strzałkowski: Zakładając naszą firmę, która działa w branży software’owej i myśląc o jej przyszłym rozwoju, nie mogliśmy nie skierować swojej oferty na rynki globalne. W szczególności chcieliśmy skoncentrować się na rynkach: amerykańskim i chińskim. Najlepszą „trampoliną” dla tego typu biznesu jest właśnie Dolina Krzemowa. Nazwa, marketing i pozycjonowanie były temu podporządkowane. Od początku prowadziliśmy stronę inteliwise.com, a nie inteliwise.pl.

Chiny i Ameryka to dwa skrajnie różne rynki.

Tak, na jednym nam się nie udało, a na drugim odnotowaliśmy pewne sukcesy. W Azji zaczęliśmy od Tajwanu. Myśleliśmy, że z tego miejsca wyeksportujemy naszą technologię do Chin, ale zaskoczył nas rok 2008.

Potrzebowaliśmy od dwóch do pięciu milionów dolarów, a właśnie wtedy wybuchł kryzys i o pozyskanie kapitału było naprawdę ciężko. Postanowiliśmy więc skoncentrować się na Stanach. Tam zrobiliśmy kilka ważnych ruchów. Po pierwsze, pozyskaliśmy jako partnera strategicznego IntelCapital, który był wówczas największym inwestorem typu *private equity* na świecie. Po drugie, zebraliśmy trochę pieniędzy na działalność w USA. I wreszcie po trzecie, zabraliśmy plecak, walizkę, karimatę i wyjechaliśmy na kilka miesięcy do Stanów Zjednoczonych.

Mam takie zdjęcie, które lubię pokazywać na prezentacjach. Jest na nim pusty pokój, karimata i śpiwór. Okazało się, że większość mieszkań w Stanach Zjednoczonych jest wynajmowana bez mebli, o czym my nie wiedzieliśmy. Tak wyglądały nasze pierwsze dni, ale w miarę szybko to okiełznaliśmy. Intel pomógł nam wejść do kilku dużych organizacji. Zrobił nam tzw. *business introduction*. Zatrudniliśmy też profesjonalistę, który pomógł nam w rozwoju naszego biznesu. Ostatecznie wdrożyliśmy nasze produkty w trzech przedsiębiorstwach z top 50 w USA. Takich, którym chyba nikt z polskich firm IT nie nie sprzedał. Nie były to jakieś ciężkie miliony, ale z pewnością można traktować to w kategoriach sukcesu. Uznaliśmy to za papierek lakmusowy, weryfikujący nasz koncept biznesowy.

Zwróciło moją uwagę, że o współpracy z funduszem mówi Pan bardziej w kontekście udostępnienia sieci kontaktów niż pozyskania źródła kapitału.

Tak, jest to bardzo ważna kwestia. Wiele osób myśli o ekspansji zagranicznej w kategoriach nakładów pieniężnych i obecności fizycznej, natomiast obecnie

– szczególnie w softwarze – te priorytety są zupełnie inne. Po pierwsze, liczy się tzw. *networking*, czyli sieć kontaktów i relacji biznesowych. Jest to niezbędne, aby pozyskać partnerów, pracowników, no i samych klientów. Zawarliśmy kilka umów, które zapewniły nam relatywnie szybki start w Stanach. Pomogły nam one zrekrutować kluczowych członków zespołu, którzy rozwinęli nasz biznes. Bardzo trudno jest sprzedawać software dla firm nie mając relacji, nie znając rynku, nie wiedząc jak się handluje.

To jest oczywiście jeden ze sposobów działania. W ówczesnym czasie był – moim zdaniem – najlepszy, ale było to parę lat temu. Takie działania są niezwykle kosztowne, a warunki sprzedaży się zmieniły. Powstało tzw. *cloud computing* i niektóre operacje można załatwić właśnie za pośrednictwem „chmury”.

Na czym polega przełomowość „chmury”?

W ciągu ostatnich siedmiu, ośmiu lat w softwarze wiele się zmieniło. „Chmura”

stworzyła alternatywę dla drogich rozwiązań. Teraz korzysta się z oprogramowania, jakby wypożyczało się samochód albo inną maszynę. Nie trzeba kupować licencji, instalować oprogramowania i administrować nim z poziomu instytucji, w której wdrażana jest usługa. Można też lepiej dostosować produkt do potrzeb klienta, zrezygnować z pewnych funkcjonalności, obniżając tym samym koszt całej operacji. Zamiast płacić setki tysięcy lub miliony, można zapłacić ułamek tej kwoty – powiedzmy 15 tysięcy czy nawet tylko tysiąc złotych. Ten model na tyle zmienił nasze postrzeganie biznesu, że zrezygnowaliśmy z prowadzenia filii w Stanach Zjednoczonych i skoncentrowaliśmy się na tworzeniu

Wiele osób myśli o ekspansji zagranicznej w kategoriach nakładów pieniężnych i obecności fizycznej, natomiast obecnie – szczególnie w softwarze – priorytety są zupełnie inne. Przede wszystkim liczy się tzw. networking, czyli sieć kontaktów i relacji biznesowych.

Dzięki „chmurze” nie mają dla nas większego znaczenia parametry rynku: czy kraj jest blisko, czy jest jednojęzyczny, czy kogoś się tam zna czy nie. Teraz sprzedaje się inaczej: dużo więcej, za niższe kwoty. To pozwala nam sporo oszczędzić i jednocześnie „być globalnie”.

rozwiązań dostępnych w „chmurze”. Dzięki tej filozofii nie ma dla nas większego znaczenia czy klient ma siedzibę w Singapurze, w Europie czy w USA. Teraz sprzedaje się inaczej: dużo więcej, za niższe kwoty. W tej sytuacji mniejsze znaczenie mają parametry rynku: czy kraj jest blisko, czy jest jednojęzyczny, czy kogoś się tam zna czy nie.

Jak przebiega komunikacja w tych warunkach?

Docieramy do wielu klientów na świecie poprzez nowoczesne narzędzia komunikacji, np. Web Meeting. Jest to forma pokazu przez internet. Łączymy się z pięcioma destynacjami z całego świata i z Gdyni lub Warszawy prezentujemy zalety naszego rozwiązania. Później – również z Polski – prowadzimy jego wdrożenie. W tej sytuacji koncentracja na konkretnym rynku traci znaczenie.

Jak pokonać barierę różnic kulturowych, kiedy jednocześnie rozmawia się z Singapurczykiem, Hindusem, Amerykaninem i osobami z jeszcze innych krajów?

Europejski krąg kulturowy jest oczywiście dla Polaków najłatwiejszym do zrozumienia. Trudniej negocjuje się z Amerykanami. Powiem nawet, że Polacy bardzo słabo się z nimi komunikują. Dlatego też w USA mało jest przypadków sukcesu w negocjacjach biznesowych polskich firm.

Na czym polega ten komunikacyjny problem?

Przed wszystkim Amerykanie są szalenie konkretni i wymagają werbalizowania swoich oczekiwań, czego Polacy nie potrafią robić. Niech znajdzie mi Pan Polaka, który w dwudziestu słowach wytłumaczy czego chce od partnera biznesowego. Amerykanie mają bardzo precyzyjne zasady komunikowania się. Trzeba wiedzieć, kiedy zapytać o dokumentację, kiedy o cenę, a kiedy o płatność faktury. U nas ten proces nie jest taki uporządkowany. Nie jesteśmy do tego przyzwyczajeni.

Pozostają jeszcze takie szczegóły jak *dress code*. Kiedyś, idąc na prezentację w USA, zaczepił mnie mój własny pracownik i mówi: „słuchaj, dlaczego jesteś w niebieskiej koszuli i granatowym krawacie?”. Ja mu mówię: „po prostu lubię błękit. Zawsze się tak ubieram”. On mi na to, że niebieską koszulę i granatowy krawat to może nosić on albo mój asystent. Ja, jako zarządzający, powinienem mieć krawat żółty albo czerwony – mam się wyróżniać! Takich przykładów jest wiele.

Korzystali Państwo z pomocy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). W jaki sposób wpłynęła ona na działalność InteliWise?

Pomoc NCBR-u była bardzo istotna. Nasza technologia wymagała dużych nakładów na rozwój,

Dla przedsiębiorstwa, które jest innowacyjne i eksportuje – patent jest kluczową sprawą! W długim terminie zwiększa on wartość firmy. W krótkim ma trochę mniejsze znaczenie i wymaga pewnych kosztów, przez co nie myśli się o nim lub odkłada „na później”. W USA jest to podstawa wartości firm software’owych.

zwłaszcza na początku. Naprawdę mamy szczęście, że mamy w Polsce NCBR. Ta instytucja pozwala rozwijać się firmom, które myślą o czymś więcej niż powielanie jakiejś banalnej technologii. Skorzystalismy z dofinansowania dwóch projektów, które miały na celu rozwój naszych pomysłów. Jest to bardzo mocne wsparcie, gdyż wiąże się z dofinansowywaniem zasobów, które niekoniecznie mają od razu odzwierciedlenie w przychodach. Zwróć jeszcze uwagę, że jesteśmy jedyną firmą w Polsce, która ma w USA patent na swoje oprogramowanie. Jest to przejaw dbałości o własność intelektualną w naszej firmie. Niestety, wielu przedsiębiorców w Polsce tego nie rozumie, a jest to podstawa wartości firm w USA.

Często mówi się o tzw. „wojnie patentowej”. Jakie są państwa doświadczenia w tej kwestii?

W Polsce nie rozumie się idei stojącej za patentowaniem.

Do opinii publicznej docierają tylko urywki powtarzane przez media. Generalnie są one traktowane jako domena prawników. Dla przedsiębiorstwa, które jest innowacyjne i eksportuje – patent jest kluczową sprawą! W długim terminie zwiększa wartość firmy. W krótkim ma on trochę mniejsze znaczenie i wymaga pewnych kosztów, dlatego nie myśli się o nim lub odkłada „na później”. Zapomina się tym samym o zabezpieczeniu swoich interesów w dłuższym horyzoncie czasowym.

Z punktu widzenia Państwa biznesu, jak duża jest przewaga patentu w USA nad patentem w Polsce?

Jest ona zasadnicza. W Polsce i w Europie nie da się patentować software'u. Nie moglibyśmy więc zabezpieczyć naszych rozwiązań. W USA jest to bardzo popularny przedmiot patentowania.

A jak Pana partnerzy biznesowi postrzegają Polskę jako markę?

Z perspektywy Doliny Krzemowej Polska nie istnieje. Nie mamy swojego lobby ani *networkingu*. Najsilniejsze jest tam lobby izraelskie, mocne są także lobby hinduskie i chińskie. Tworzy się również lobby francuskie, fińskie lub szerzej – skandynawskie. Oni mocno trzymają się ze sobą.

Nam brakuje takiego chińskiego *guanxi*¹. Z drugiej strony Polak jako programista jest bardzo ceniony. Na pewno w niektórych obszarach Polska jest postrzegana dobrze. Szczególnie w krajach,

w których jest więcej emigracji technologicznej niż do pracy fizycznej. Pod tym względem różnica między Chicago a Doliną Krzemową jest ogromna, ale mimo wszystko bycie Polakiem nie jest atutem, z którego można korzystać.

Polscy programiści są w USA cenieni. Jednak z perspektywy Doliny Krzemowej Polska nie istnieje. Nie mamy swojego lobby ani networkingu, jakim mogą się pochwalić np. Izraelczycy czy Hindusi. Oni mocno trzymają się ze sobą.

Czy uważa Pan, że państwo powinno pomóc w budowaniu takiego lobby?

Na pewno byłyby to pomocne. Trochę się już w tej sferze dzieje. Instytucje takie jak PAIiIZ, PARP, Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Spraw Zagranicznych próbują coś robić, tylko na razie dość nieudolnie.

Na koniec, czy dałby Pan jakąś radę polskim przedsiębiorcom planującym ekspansję zagraniczną?

¹ *Guanxi* – jest jedną z podstawowych koncepcji, na których opiera się organizacja życia społecznego w Chinach. Chińczycy, w przeciwieństwie do znanego w świecie zachodnim przywiązania do rządów prawa, opierają porządek społeczny na relacjach, jakie budowane są między ludźmi. Zasadę *guanxi* można ująć w zdaniu: „To, kogo znasz dużo ważniejsze od tego, co wiesz”.

Przede wszystkim warto jest dobrze przygotować się w kraju. W Polsce jest naprawdę bardzo tanio. Wszystko, co można zrobić na miejscu, np. przygotowanie produktu czy prototypu – to duża

oszczędność środków. Poza tym mogę jedynie doradzić, aby pozostawić swoje kompleksy w kraju. Jeżeli jesteśmy dobrze przygotowani, to naprawdę nie mamy czego się wstydzić.

O ROZMÓWCY:

Marcin Strzałkowski jest przedsiębiorcą, pasjonatem nowych technologii, założycielem, współwłaścicielem i prezesem Zarządu InteliWISE S.A., dostarczającej oprogramowanie „w chmurze” dla nowoczesnej obsługi klienta. InteliWISE, jako jedna z nielicznych firm w Polsce, sprzedawała swoje rozwiązania klientom z listy „Fortune 100” w USA oraz pozyskała patent na swoje technologie w Biurze Patentów i Znaków Towarowych USA (USPTO). Nadzorował: ekspansję spółki na rynki zagraniczne, w tym na Tajwan oraz USA, proces pozyskania inwestorów, wśród których jest m.in. Intel Capital, największy fundusz typu *venture capital* na świecie oraz wejście na giełdę New Connect. Absolwent Institute Francais de Gestion oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



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

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 wchodzą 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.***

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

*Czego polskie firmy szukają
w funduszach private equity?
Wbrew pozorom niekoniecznie
źródła 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 niezmiennione.
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 uwielbiania wszystkiego co z Zachodu i prędzej 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 portfolio 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 niskomargowego 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.

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.

*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.*

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. Mieliliśmy 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-

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.

niczne 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.

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.



GLOBALNA TRAMPOLINA DLA INNOWACJI

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

Dominik Aziewicz: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) prowadzi ponad 4000 projektów na łączną kwotę blisko miliarda złotych. To imponująca suma.



dr Leszek Grabarczyk

*zastępca dyrektora
Narodowego Centrum
Badań i Rozwoju*

Leszek Grabarczyk: Polska gospodarka ma wciąż wiele do nadrobienia. Państwo podejmuje znaczący wysiłek finansowy, żeby podnieść innowacyjność naszych firm. Wiele wskazuje na to, że lata 2014–2020 to ostatnia szansa na tak szerokie zaangażowanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, które obecnie stanowią ok. 70% środków, którymi dysponuje NCBR. Prawdopodobnie w latach 2014–2020 udział ten będzie się zwiększać. Mając świadomość, że ta perspektywa finansowa jest ostatnim tak hojnym dla nas unijnym budżetem, trzeba zrobić wszystko, żeby w 2023 roku, w momencie zakończenia projektów realizowanych z wspomnianej perspektywy programowania, nie doszło do „szoku” związanego z absolutnym brakiem środków rozwojowych w Polsce.

Odcięcie lub ograniczenie „unijnej pępowiny” spowoduje zapaść w finansowaniu zwiększania innowacyjności polskiej gospodarki?

Tak może się zdarzyć, gdyż do tej pory większość projektów w obszarze rozwoju nauki była realizowana przez jednostki naukowe bez wsparcia ze strony odpowiedzialnych za wdrożenia przedsiębiorców. Ten model się nie sprawdził. Największą bolączką Polski jest bowiem niski stopień komercjalizacji odkryć naukowych. Dlatego naszym zdaniem pieniądze

Aby pieniądze przeznaczone na innowacje przynosiły efekt gospodarczy, powinny być lokowane w firmach albo we wspólnych naukowo-biznesowych projektach, w których rola sterująca przypadałaby przedsiębiorcom. Tak się robi w krajach, które osiągnęły na tym polu sukces.

przeznaczone na uzyskanie efektu gospodarczego powinny być lokowane w firmach albo we wspólnych naukowo-biznesowych projektach, w których rola sterująca przypadłaby przedsiębiorcom. Tak się robi w krajach, które osiągnęły na tym polu sukces.

Jest tu miejsce na ekspansję zagraniczną?

Nie ma miejsca na jej brak! Przedsięwzięcia innowacyjne obarczone są sporym ryzykiem. Chcemy, by prywatny kapitał interesował się polskimi projektami tego typu. To zainteresowanie z pewnością zwiększyłaby szansa na spory zysk. Z kolei prawdopodobieństwo zysku zwiększa się, kiedy decydujemy się pokazać nie tylko na rynku krajowym, ale i na arenie międzynarodowej. W przypadku komercjalizacji innowacji w pierwszej kolejności powinniśmy myśleć o rynku amerykańskim.

USA to bardzo konkurencyjny rynek. Dlaczego doradzałby Pan przedsiębiorcom rozpoczynanie swojej międzynarodowej kariery za oceanem? Czy to nie rzucanie się na zbyt głęboką wodę?

Tak jak wspominałem – innowacje wiążą się z ryzykiem. Dlaczego więc nie podjąć tego ryzyka na rynku, który jest nastawiony na szybkie testowanie i absorbowanie innowacji? W ten sposób szybko otrzymamy informację zwrotną na temat naszego pomysłu biznesowego.

Skąd bierze się ta wyjątkowość rynku amerykańskiego?

Myślę, że ważne są tu dwie rzeczy. Po pierwsze profil psychologiczny Amerykanów, którzy pasjonują się nowymi technologiami oraz bogactwo doświadczeń w dziedzinie ich komercjalizacji w ostatnich dwóch dekadach. Po drugie ważna jest dojrzałość tamtejszego ekosystemu do wprowadzania zmian i innowacji technologicznych na rynek. Mam tu na myśli przede wszystkim całą infrastrukturę związaną z funduszami *venture capital*, ale również obecność odpowiednich kancelarii prawnych i bardzo sprawną kadrę menedżerską. Nie można również pominąć faktu, że jest to miejsce, gdzie ponad 300 milionów konsumentów jest względnie bogatych i mówi jednym językiem. To wszystko powoduje, że projekty wysokiego ryzyka mają tu sporą szansę na sukces – naprawdę warto zaczynać od rynku amerykańskiego.

W Europie Zachodniej też są bogate społeczeństwa, wykształceni menedżerowie i spora rzesza konsumentów, również funkcjonujących w ramach wspólnego rynku. Dlaczego zatem nie skierować się w pierwszej kolejności do bliższych nam, przynajmniej w sensie geograficznym, krajów?

Unia Europejska jest oczywiście dużym rynkiem, jednak daleko bardziej zróżnicowanym, a przez to trudniejszym dla przedsiębiorców. Za pomocą prawa

W Europie panuje przekonanie, że innowacje można w jakiś sposób przewidywać, pobudzać i generować regulacjami oraz polityką publiczną. W USA ich weryfikatorem jest rynek – ocena tego, gdzie i jakie „nowinki” się sprawdzają, jest błyskawiczna.

próbuję się w UE znosić bariery, które ograniczają rynek, ale prawdopodobnie nigdy, a na pewno nie za naszego życia, nie uda się znieść barier podstawowych, takich jak język, różne systemy wartości czy podejście do absorbowania innowacji.

Poza tym w Europie panuje przekonanie, że innowacje można w jakiś sposób przewidywać, pobudzać oraz generować regulacjami i zdecydowanymi ruchami „widzialnej ręki państwa”. W USA ich weryfikatorem jest rynek – ocena tego, gdzie i jakie „nowinki” się sprawdzają, jest błyskawiczna. Jeśli chodzi o wprowadzenie w życie nowych technologii to wszystkie przypadki zaliczane do grupy *success story*, które znam osobiście, rozpoczynały się od ekspansji na Stany Zjednoczone – rynek tak duży, że jego zdobycie oznacza praktycznie otwartą drogę na cały świat.

Czy NCBR koncentruje się na jakichś konkretnych branżach, czy może każda gałąź gospodarki ma szansę na wsparcie tej instytucji?

Moim zdaniem żadna branża nie jest bardziej predestynowana do ekspansji niż inne. Uważam, że najlepiej jest wsłuchiwać się w głos tych, którzy ryzykują własnymi pieniędzmi. Nawet jeśli częstotliwość pomyłek prywatnego biznesu i instytucji publicznych jest zbliżona, to jednak szybkość autokorekty sektora prywatnego jest na tyle większa, że to biznes powinien mieć pierwszeństwo w tego rodzaju decyzjach. Nie możemy decydować, że „software teraz, a hardware nie” albo „nic dla górnictwa, hutnictwa i przemysłu okrętowego, bo...”, ponieważ takie dywagacje są po prostu nieuzasadnione.

Gdy rozmawiam z praktykami, którzy mają po dwadzieścia, trzydzieści lat doświadczenia w branżach, które dynamicznie się rozwijały pod kątem innowacyjności, wszyscy zgodnie mówią, że tego się nie da przewidzieć. Jeżeli ktoś akurat trafi, to w dużej mierze jest to łut szczęścia. Oczywiście, podobnie jak w sporcie, szczęście sprzyja lepszym, a do tego trzeba mieć jeszcze zdolność identyfikowania odpowiednich okazji do inwestowania i umiejętność „wsłuchiwania się w biznes”. To przychodzi z doświadczeniem.

Co, oprócz dostępu do olbrzymiego rynku, sprawia,

że amerykańskie start-upy odnoszą sukces?

Co takiego mają Amerykanie, czego brakuje np. polskim przedsiębiorcom?

Pierwsza różnica, która przychodzi mi do głowy to fakt, że Amerykanie automatycznie patrzą na swój biznes z perspektywy globalnej. W Polsce takie myślenie postrzegane jest trochę jako śmieszne

Amerykanie patrzą na swój biznes z perspektywy globalnej. W Polsce takie myślenie postrzegane jest trochę jako śmieszne albo naiwne. Ktoś, kto ma dwóch czy trzech pracowników, nie wyobraża sobie, że jego firma przekształci się w organizację zatrudniającą setki czy tysiące ludzi. Trzeba u nas to myślenie wykuwać.

albo naiwne. Ktoś, kto ma dwóch czy trzech pracowników, nie myśli tak daleko. Nie wyobraża sobie, że jego firma z trzyosobowej przekształci się w organizację zatrudniającą setki czy tysiące ludzi. W Polsce trzeba to myślenie wykuwać. Mamy program, który nazywa się GO_GLOBAL.PL. Polega on na tym, że polskie start-upy i przedsiębiorców wysyłamy do Doliny Krzemowej, żeby poprzez obcowanie z Amerykanami zarazili się takim sposobem postrzegania świata i swojego biznesu. Jednocześnie w praktyce zdobywają bezcenne dla nich i ich biznesu doświadczenia, a coraz częściej kontakty, które pozwalają im rosnąć.

*Pieniądze są ważne, ale dziś
nie są zasadniczym problemem
– na rynku nie brakuje
funduszy dla obiecujących
start-upów. Tylko co z tego,
że przedsiębiorca dostanie
dofinansowanie, skoro
nikt go nie wpuści do sali
zarządu Intelu lub podobnego
przedsiębiorstwa?*

A kwestia dostępu do kapitału?

Oczywiście pieniądze są niezbędne do rozwoju firmy, ale moim zdaniem mają one jednak drugorzędne znaczenie. Poza tym obecnie kapitał może być w prosty sposób pozyskany przez standardowe dotacje. Na rynku i w instytucjach publicznych pieniędzy jest na tyle dużo, że obiecującym start-upom na pewno ich nie zabraknie. Tylko, że czasami może to być tzw. „głupi pieniądz”. Co bowiem z tego, że przedsiębiorca dostanie dofinansowanie, skoro nikt go nie wpuści do sali zarządu Intelu lub podobnego przedsiębiorstwa?

Jakie są zatem oczekiwania przedsiębiorców zgłaszających się po wsparcie? Chodzi im głównie o kapitał czy może szukają czegoś więcej – biznesowego know-how, mentoringu, itp.?

Najczęściej oczekują głównie wsparcia finansowego, ale w NCBR dostają coś ponad to, po co przyszli. Przy okazji już wspomnianego programu GO_GLOBAL.PL wyjeżdżają do Doliny Krzemowej i nabywają umiejętności miękkich: odwagi, otwartości, niesablonowego myślenia, niecenzurowania swoich własnych pomysłów. Nierzadko przedsiębiorcy, szczególnie ci, którzy doświadczyli czasów PRL-u, mają potrzebę „trzymania kart przy orderach”. Myślą, że nie mogą za dużo mówić, bo ktoś może podkraść ich pomysł. Oczywiście, rywalizacja

na rynku jest ogromna i należy być ostrożnym, ale jeszcze większe ryzyko niesie za sobą próba wprowadzenia na rynek niezweryfikowanego produktu czy rozwiązania. Jeśli tego nie zrobimy, może się okazać, że nikt nie chce od nas nic kupić.

Zachodni przedsiębiorcy nie mają takich obaw?

Jest to mało powszechna postawa. Przytoczę sytuację, której byłem świadkiem w Dolinie Krzemowej. W jednym pomieszczeniu zespół A rozwiązywał pewien problem, a zespół B prezentował jakiś produkt. Ludzie z pierwszego zespołu nie mogli sobie poradzić z zadaniem. Gdy zespół B skończył swoją prezentację, zajął się rozwiązywaniem problemu zespołu A. Już wcześniej mieli do czynienia z podobnym dylematem, więc podzielili się z konkurentami swoim sposobem myślenia i podsunęli rozwiązanie. W ogóle nie przejmowali się tym, że w pewien sposób pomagają konkurencji. To była dla nich satysfakcja i powód do dumy – pokazali swoją klasę i jakość. Nie obawiali się możliwości „kradzieży” ich pomysłów. W tamtym środowisku tego typu przywłaszczenia projektu nie da się ukryć, a gdy wyjdzie na jaw, to „złodzieje” nie mają o czym rozmawiać z inwestorami.

Ryzyko wydaje się jednak spore, szczególnie w obliczu tzw. wojny patentowej. Jeśli ktoś ukradnie mój pomysł i go opatentuje, to będę musiał płacić, by korzystać ze swojego wynalazku. W przypadku start-upów jest to jednoznaczne z zamknięciem biznesu.

*Nasi przedsiębiorcy mają
potrzebę „trzymania kart przy
orderach”. Myślą, że nie mogą
za dużo mówić, bo ktoś może
podkraść ich pomysł. Jednak
jeszcze większe ryzyko niesie
za sobą próba wprowadzenia
na rynek niezweryfikowanego
produktu.*

Patenty są szansą, a nie zagrożeniem dla start-upów – sposobem na budowanie wartości firmy. Opatentowanie jakiegoś nowatorskiego rozwiązania czy produktu można w przyszłości skapitalizować – wprowadzając go na rynek, bądź zwyczajnie sprzedając.

Wojna patentowa nie jest domeną start-upów. To gra dla wielkich korporacji, inne pole bitwy. Walcząc na nim trzeba mieć dużo zasobów, dzięki którym firmę stać na opłacanie wielkich kancelarii prawnych. Patenty są jednak bardzo ważnym ogniwem strategii rozwoju młodych i innowacyjnych firm. Jest to dla nich szansa, a nie zagrożenie – sposób na budowanie wartości przedsiębiorstwa. Start-upy nie mają kapitału, by przejmować inne podmioty czy inwestować w infrastrukturę. Opatentowanie jakiegoś nowatorskiego rozwiązania czy produktu można w przyszłości skapitalizować – wprowadzając go na rynek, bądź zwyczajnie sprzedając.

Na razie rozmawialiśmy o brakach czy niedostatkach polskich przedsiębiorców i gospodarki w ogóle. A czy w kontekście ekspansji międzynarodowej mamy jakieś przewagi nad innymi krajami?

W stosunku do Europy Zachodniej mamy przewagę w postaci szybkości działania. Potrafimy coś

zrobić lepiej i do tego szybciej. Nie jesteśmy rozleniwieni bogactwem, wciąż mamy spore ambicje. Poza tym posiadamy zdolność do niestandardowego podchodzenia do problemu. Muszę jednak dodać, że oczywiście nie jesteśmy jedyni. Czasami nam się wydaje, że nasze doświadczenia są unikalne: zabory, powstania i okupacja, komuna. Jednak wiele krajów ma podobną historię. Analogicznie, różne narody też posiadają genetycznie zaszczipioną zaradność, kreatywność i potrafią się szybko adaptować do zmian w otoczeniu.

Jeszcze dużo pracy przed nami, chociażby w kwestii pozyskiwania inwestorów na projekty wysokiego ryzyka. Dla tych funkcjonujących w Dolinie Krzemowej Polska praktycznie nie istnieje. Na razie ciężko zatem myśleć o masowej ekspansji globalnej polskich firm z sektora MSP. Żeby to zmienić pracujemy z naszymi partnerami w kraju i zagranicą, łączymy wysiłki różnych instytucji i podmiotów, korzystając z różnych zasobów i kontaktów. Chcąc dodatkowo stymulować kontakty polskich firm i start-upów z inwestorami i partnerami biznesowymi wraz z MSZ, MNiSW, PARP i kilkoma innymi instytucjami organizujemy różnego rodzaju wydarzenia, jak np. Polsko-Amerykański Tydzień Innowacji w Kalifornii. Ktoś mógłby w tym miejscu powiedzieć, że mamy za dużo instytucji publicznych wspierających przedsiębiorczość. To jest mit. Jest tyle do zrobienia, że dla wszystkich wystarczy miejsca.

O ROZMÓWCY:

Dr Leszek Grabarczyk od 2011 roku, jako z-ca dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, kieruje agencją rządową wspierającą sektor B+R w Polsce. Odpowiada za opracowywanie i implementację programów wspierania innowacyjności i komercjalizacji wyników badań naukowych. W 2014 roku NCBR uruchomiło rodzinę programów BRIDGE – pierwszy w Polsce system finansowania nowych technologii za pomocą wsparcia publiczno-prywatnego przy wykorzystaniu funduszy *private equity*. Program ten jest realizowany w partnerstwie z największymi podmiotami tego typu na świecie.



dr Maciej Tarkowski

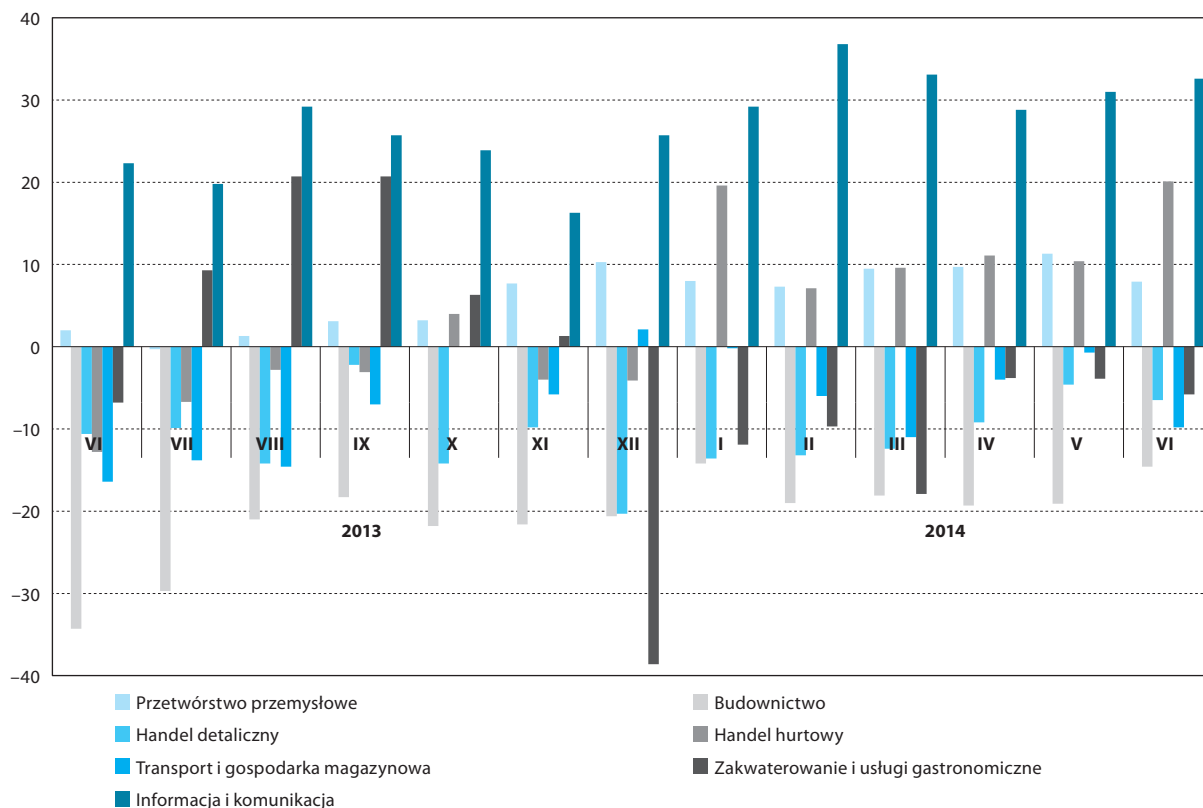
*Uniwersytet Gdański
i Instytut Badań
nad Gospodarką Rynkową*

KONIUNKTURA GOSPODARCZA

Oceny koniunktury gospodarczej w województwie pomorskim w II kwartale 2014 r. cechowały się zróżnicowaniem sektorowym. Pozytywnie o warunkach gospodarowania wypowiedzieli się reprezentanci: informacji i komunikacji (wskaźnik ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa sięgnął +32,6 pkt.), handlu hurtowego (+20,1 pkt.), oraz przetwórstwa przemysłowego (+7,9 pkt.). Na przeciwnym biegunie znalazły się natomiast noty przedsiębiorców reprezentujących: budownictwo (–14,6 pkt.), transport i gospodarkę magazynową (–9,8 pkt.), handel detaliczny (–6,5 pkt.) oraz zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (–5,8 pkt.).

We wszystkich analizowanych sektorach oceny ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa okazały się wyższe niż przed rokiem. Największą poprawę odnotowano w tym zakresie w handlu hurtowym oraz budownictwie, gdzie noty wzrosły odpowiednio o 32,9 pkt. oraz o 19,7 pkt. Najniższą dynamiką cechowały się natomiast zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (+1,0 pkt.) oraz handel detaliczny (+4,1 pkt.).

Rysunek 1. Indeks bieżącej ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa wg sektorów w województwie pomorskim w okresie od czerwca 2013 do czerwca 2014



Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100.

Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywnych.

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

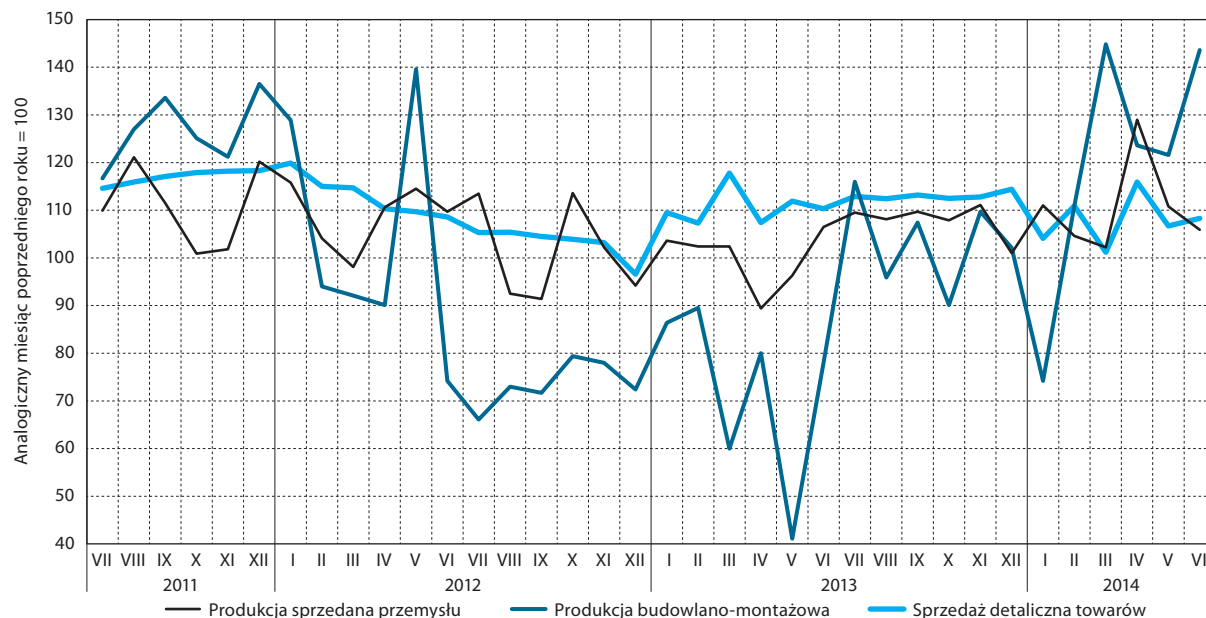
W czterech spośród siedmiu analizowanych sektorów koniunktura gospodarcza w województwie oceniana była lepiej niż przeciętnie w Polsce. Pod tym względem wyróżniały się: informacja i komunikacja oraz handel hurtowy, gdzie różnica indeksu wojewódzkiego i ogólnopolskiego sięgnęła odpowiednio: +12,9 oraz +9,9 pkt. W rezultacie województwo pomorskie uplasowało się odpowiednio na drugim (informacja i komunikacja) oraz pierwszym (handel hurtowy) miejscu w odpowiednich rankingach wojewódzkich.

W zdecydowanie gorszej sytuacji niż przeciętnie w kraju znaleźli się natomiast reprezentanci transportu i gospodarki magazynowej, tu indeks bieżącej ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa osiągnął dla województwa pomorskiego wartość -9,8 pkt. (o 8,6 pkt

mniej od odpowiednika ogólnopolskiego), zaś województwo zajęło 12. pozycję wśród polskich regionów. Ponadto gorzej niż przeciętnie w Polsce oceniano warunki gospodarowania w handlu detalicznym oraz zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych.

Zachowanie indeksu przewidywanej ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa sugeruje pozytywny rozwój sytuacji. W każdym z wziętych pod uwagę sektorów wskaźnik przewidywanej ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa jest dodatni. Zdecydowanie najlepsza sytuacja w tym względzie cechuje zakwaterowanie i usługi gastronomiczne, co w znaczącej mierze należy oczywiście wiązać z sezonowością tej działalności. Wysokie wartości wskaźnika prognostycznego cechują ponadto: informację i komunikację, jak również handel hurtowy.

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w okresie od lipca 2011 do czerwca 2014



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Liczba podmiotów gospodarki narodowej, w końcu czerwca 2014 r., osiągnęła 273,9 tys. W stosunku do końca marca 2014 r. dynamika liczby podmiotów gospodarczych kształtowała się na poziomie 0,5 proc. a w odniesieniu do końca czerwca 2013 r. – 2,0 proc. Jak na okres, w którym sezonowo rośnie aktywność gospodarcza, zaobserwowany w ciągu kwartału wzrost nie był znaczny – wyniósł 0,5 proc. W czerwcu, w poprzednich dwóch latach przekraczał on 1 proc. Nie sposób jednak nie zauważyć, że w ciągu roku podmiotów gospodarczych po raz kolejny przybyło, co stanowi kontynuację tendencji obserwowanej od początku 2013 r. Jak już wielokrotnie wskazywano trudno o jednoznaczną interpretację obserwowanego zjawiska. Najbardziej oczywiste wytłumaczenie zakłada rzeczywisty wzrost przedsiębiorczości.

Z racji poprawy większości wskaźników gospodarczych, można założyć, że jest to efekt wzrostu popytu. Taka interpretacja jest jednoznacznie korzystna, choć nadal poważnie trzeba zakładać, że wzrost liczby podmiotów gospodarki narodowej po części jest efektem samozatrudnienia. Przedsiębiorcom pozwala ono ograniczyć koszty i uelastyczyć zatrudnienie. Dla pracowników może stanowić alternatywę dla utraty pracy, jednocześnie pozbawiając ich szeregu korzyści normowanych kodeksem pracy. Pracobiorca traci też względną pewność co do czasu trwania relacji z pracodawcą, stając się po prostu współpracującą firmą.

Wyniki działalności przedsiębiorstw mierzone dynamiką produkcji sprzedanej przemysłu, produkcji budowlano-montażowej oraz sprzedaży

detalicznej w odniesieniu do czerwca 2013 r. należy ocenić pozytywnie. We wszystkich trzech wypadkach odnotowano wzrost.

W przypadku produkcji sprzedanej przemysłu, szczególnie udany był kwiecień. Tak wysokiej dynamiki nie odnotowano w ciągu minionych trzech lat. Był to jednak w znacznej mierze efekt bazy, czyli niskiej wartości produkcji w okresie porównawczym, czyli w czerwcu 2013 r. W pozostałych dwóch miesiącach – maju i czerwcu – dynamika była dodatnia, choć nie odbiegała istotnie od wartości typowych dla wcześniejszych miesięcy.

Bardzo wysoka dynamika cechowała produkcję budowlano-montażową. W szczególności wyróżniał się czerwiec. Jednak podobnie jak w przypadku produkcji sprzedanej przemysłu, zadziałał efekt bazy – niskiej produkcji w drugim kwartale 2013 r. Obecna poprawa jest znacząca, ale w odniesieniu do bardzo niskiego poziomu wyjściowego.

Dynamika sprzedaży detalicznej, po dość słabym pierwszym kwartale, powróciła do przeciętnego poziomu, jaki wyznaczają notowania z 2013 r. Wzrost sprzedaży był nadal kontynuowany.

HANDEL ZAGRANICZNY

W czerwcu 2014 r.¹ wartość eksportu wyniosła 1002,7 mln euro, zaś importu 1335,7 mln euro. W stosunku do maja 2014 r. obie wartości wzrosły odpowiednio o 12 i 3 proc.

Pozytywnym przejawem odwracania trendu spadkowego był wzrost wartości eksportu i importu w ujęciu rocznym. W stosunku do roku poprzedniego odnotowano 14-proc. wzrost wartości eksportu i aż 40-proc. wzrost wartości importu. Saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą pozostawało nadal ujemne i wyniosło –333 mln euro.

W analizowanym okresie największy udział (40,4 proc.) w strukturze geograficznej importu miały kraje byłego ZSRR². W porównaniu do czerwca 2013 r. ich udział spadł nieznacznie – o 2 pkt proc. Drugą ważną grupę krajów pochodzenia importu

(33,9 proc.) stanowiły pozostałe kraje. Ich udział wzrósł o prawie 12 pkt proc. Mniejszym udziałem (16,4 proc.) i wyraźną ujemną dynamiką (–10 pkt. proc.) cechowały się kraje UE. Znaczenie krajów kapitalistycznych nie uległo wyraźnym zmianom – ich udział kształtował się na poziomie 11,5 proc.

W strukturze geograficznej eksportu w czerwcu 2014 r. najwyższy udział miały kraje UE – 44,9 proc. Ich udział, w stosunku do danych z czerwca 2013 r., spadł o 2 pkt. proc. Na kolejnym miejscu uplasowały się pozostałe kraje. Eksport do nich wzrósł o 19 pkt. proc. do poziomu 30,8 proc. Kraje kapitalistyczne z udziałem wynoszącym 15,1 proc. uplasowały się na trzeciej pozycji. Ich udział spadł aż o 18 pkt. proc. Znaczenie krajów byłego ZSRR nie uległo wyraźnym zmianom – ich udział kształtował się na poziomie 10,9 proc.

RYNEK PRACY I WYNAGRODZENIA

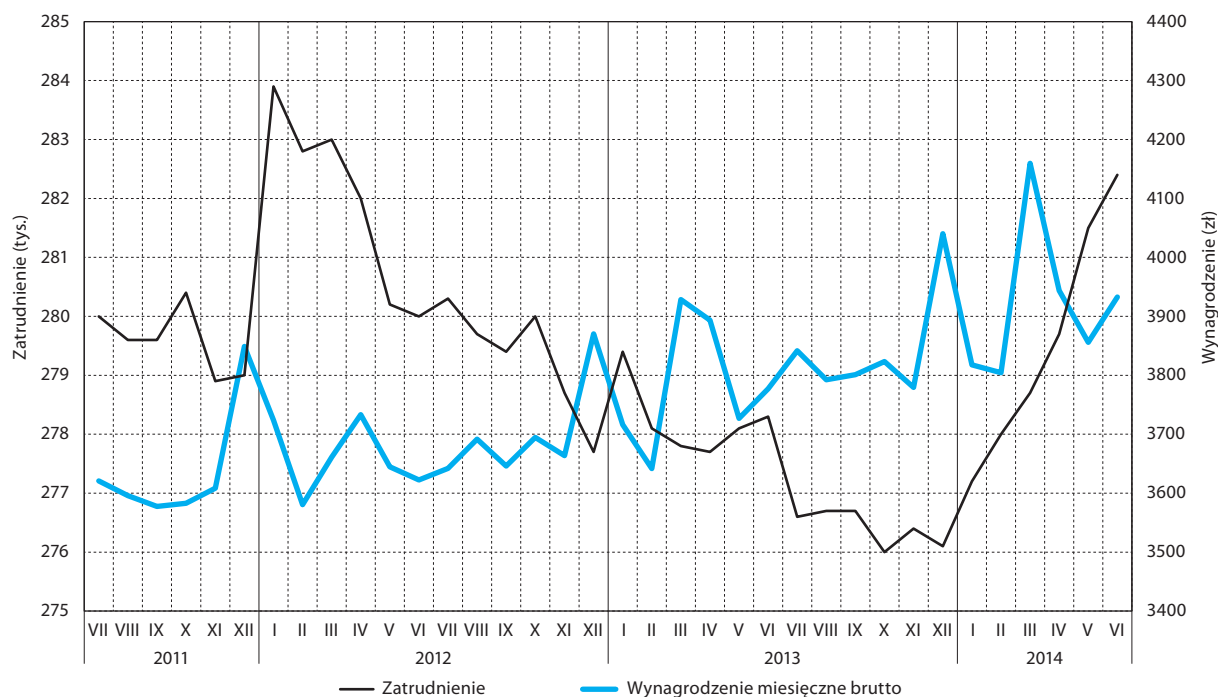
W II kwartale 2014 r. systematycznie i wyraźnie rosło zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw. W końcu czerwca kształtowało się ono na poziomie 282,4 tys. W stosunku do końca marca 2014 r. wzrosło o 1,3 proc., a w porównaniu do końca czerwca 2013 r. o 1,5 proc. Ważne jest to, że zatrudnienie rosło w każdym z trzech miesięcy II kwartału, podobnie jak w kwartale poprzednim. Nastąpiła więc wyraźna zmiana w stosunku do tego, co obserwowano w całym 2012 i 2013 r., kiedy to przeważały spadki zatrudnienia.

W czerwcu 2014 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 3933 zł. Było co prawda o 5 proc. niższe niż w marcu, ale wynikało to z wypłaconych wtedy premii. W porównaniu do czerwca 2013 r. wynagrodzenia

wzrosły o 4,1 proc. Wzrost był zatem realny, bo inflacja kształtował się na poziomie 0,3 proc.

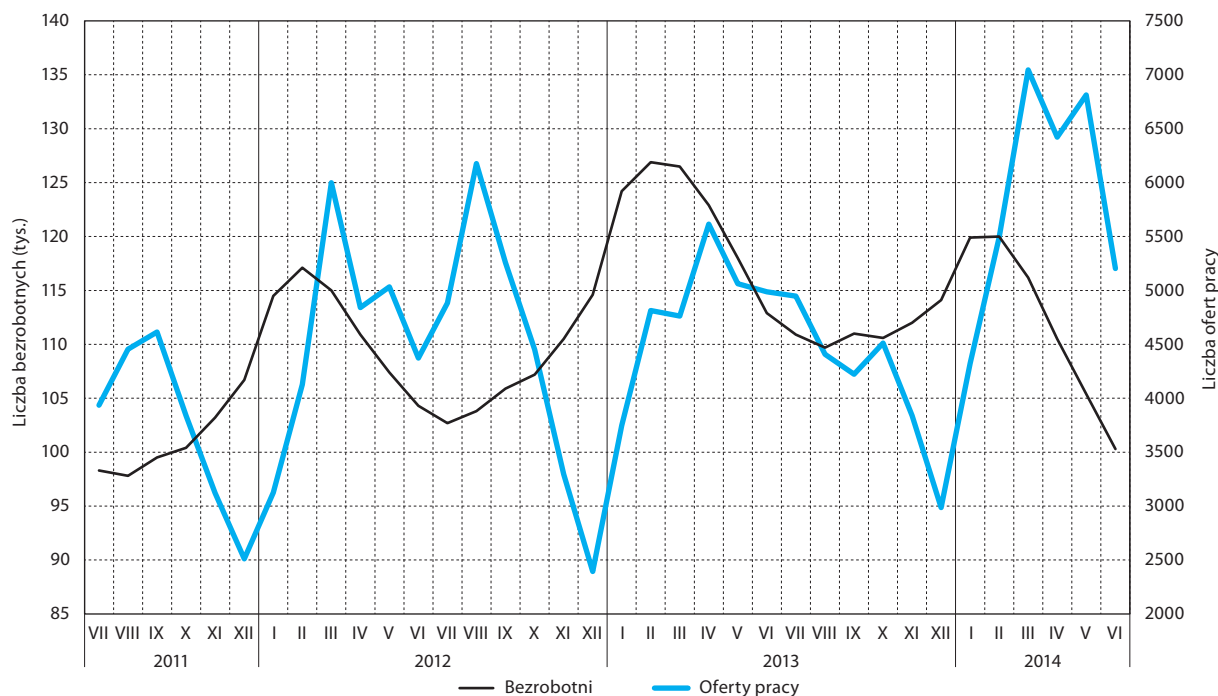
W II kwartale 2014 r. liczba bezrobotnych wyraźnie spadła. W końcu czerwca wynosiła ona 100,3 tys. osób. Stopa bezrobocia kształtowała się na poziomie 11,8 proc. W stosunku do końca marca 2014 r. liczba bezrobotnych spadła o 13,7 proc. (a stopa bezrobocia o 1,6 pkt. proc.). Spadek ten był znaczący. Dla porównania w analogicznych okresach lat 2013 i 2012 redukcja liczby bezrobotnych kształtowała się na poziomie odpowiednio 10,8 i 9,3 proc. Można zatem mówić o wygaszaniu wzrostowej dynamiki bezrobocia. Takie twierdzenie znajduje także oparcie w zmianach rocznych. Otóż w stosunku do końca czerwca ubiegłego roku liczba bezrobotnych spadła aż o 11,2 proc. Tak dużego spadku nie odnotowano w ciągu kilku ostatnich lat.

Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w okresie od lipca 2011 do czerwca 2014



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 okresie od lipca 2011 do czerwca 2014



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

Wyraźny spadek bezrobocia w ujęciu kwartalnym spowodował redukcję liczby bezrobotnych we wszystkich trzech analizowanych kategoriach: w wieku do 25 lat, w wieku 50 lat i więcej oraz bezrobotnych długotrwale. Zdecydowanie najgłębszy spadek dotyczył liczby bezrobotnych w wieku do 25 lat. Złożyły się na to przynajmniej trzy czynniki: wysoka mobilność przestrzenna, której nie ogranicza sytuacja rodzinna (często brak partnera i dzieci), wysoka mobilność zawodowa (małe doświadczenie i zasoby wiedzy specyficznej dla danej firmy lub branży ograniczające wymagania płacowe), sezonowy wzrost popytu na pracę (przeważnie są to miejsca pracy, do obsady których poszukiwani są głównie młodzi ludzie – np. w hotelarstwie, gastronomii i innych usługach turystycznych). W ujęciu rocznym było podobnie. Najgłębsza redukcja dotyczyła bezrobotnych w wieku do 25 lat,

ubyło także bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej. Przybyło natomiast (o 5 proc.) długotrwale bezrobotnych. Roczny wzrost liczby bezrobotnych w tej grupie to efekt generalnie trudnej sytuacji na rynku pracy, jaka ma miejsce od 2009 r. Duża liczba osób, które po tym okresie straciły pracę, nie może jej znaleźć do chwili obecnej. Część zainteresowana jest jedynie formalnym statusem bezrobotnego i wynikającymi z niego korzyściami.

W czerwcu 2014 r. do urzędów pracy napłynęło 5,2 tys. ofert zatrudnienia. Było to wyraźnie mniej niż w poprzednich miesiącach, co jest jednak typowe. Oferty sezonowe, głównie z turystyki, rolnictwa i budownictwa, które miały napłynąć już zostały zgłoszone. Następnej fali spodziewać należy się w sierpniu, co wiązać się będzie przygotowaniem do jesiennych prac polowych.

WAŻNIEJSZE WYDARZENIA

Pomorskie walczy o pieniądze na duże inwestycje

Samorząd województwa proponuje, aby 36 projektów zostało objętych Kontraktem Terytorialnym (porozumienie rządu z samorządami w zakresie koordynowania najważniejszych dla regionów inwestycji w perspektywie do 2020 roku). Finansowanie ma pochodzić z różnych źródeł, m.in. ze środków regionalnych i krajowych. Propozycje samorządów będą negocjowane z rządem osobno z każdym województwem. Samorząd województwa popiera projekty warte 26 miliardów złotych. Najwięcej pieniędzy – 18,6 mld zł – Pomorze chciałoby pozyskać na rozwój transportu i infrastruktury transportowej. Wśród projektów są budowy dróg ekspresowych S6 i S7 oraz tras kolejowych: magistrali na Śląsk i linii kolejowej do Szczecina. Samorząd proponuje też elektryfikację i wydłużenie Pomorskiej Kolei Metropolitalnej (PKM) oraz zakup taboru. Wśród projektów jest też wydłużenie linii SKM

z Rumii do Wejherowa oraz zakup 30 elektrycznych zespołów trakcyjnych do obsługi przewozów pasażerskich. W zakresie bezpieczeństwa środowiska i powodziowego planowana jest kontynuacja m.in. programu ochrony Żuław oraz ochrona Zatoki Gdańskiej i zagospodarowanie Zalewu Wiślanego. Pod koniec roku powinny być znane szczegóły negocjacji w sprawie Kontraktu Terytorialnego.

Urząd Marszałkowski dofinansuje trójmiejski transport publiczny

Na ten cel Samorząd Województwa Pomorskiego przeznaczy ponad 131 milionów złotych. Z funduszy europejskich finansowana będzie budowa m.in. węzłów integracyjnych dla Pomorskiej Kolei Metropolitalnej w Gdańsku. Sfinansowana zostanie również przebudowa ul. Chwarznieńskiej w Gdyni. Projekty zostaną dofinansowane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013.

Umowa z Gdańskiem dotyczy między innymi budowy węzłów integracyjnych i infrastruktury dla przystanków Pomorskiej Kolei Metropolitalnej: Brętowo, Jasień oraz Kiełpiniek. W ramach projektu zaplanowano przebudowę ponad 4 km torowiska tramwajowego w ul. Siennickiej i ul. Lenartowicza od ul. Elbląskiej do ul. Sucharskiego. Projekt zostanie zrealizowany do czerwca 2015 roku. Umowy z Gdynią dotyczą między innymi wydzielenia pasów ruchu dla pojazdów transportu publicznego w ciągu ul. Kieleckiej oraz w ciągu ul. Morskiej, przebudowę 20 zatok komunikacji zbiorowej, modernizację placu postojowego przy zbiegu ul. Powstania Styczniowego i ul. Huzarskiej, zakup 30 nowoczesnych autobusów (w tym 15 autobusów zasilanych gazem CNG) oraz przeprowadzenie szkoleń dla kierowców i kontrolerów biletów. Projekt zostanie zrealizowany do czerwca 2015 roku. Druga umowa dotyczy dofinansowania przebudowy ul. Chwarzeńskiej w Gdyni, na odcinku od granicy lasu Trójmiejskiego Parku Krajobrazowego do skrzyżowania z ul. Wielkokacką i Rolniczą.

Bydgoska Pesa wybuduje pociągi dla PKM

Oferta Pesy okazała się najbardziej korzystna. Budowę 10 pociągów firma wyceniła na 144,16 mln złotych. Pojazdy mają być gotowe do maja 2015 roku. Wagony będą przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych, wyposażone w monitoring zewnętrzny i wewnętrzny, klimatyzację, a także przystosowane do przewozu rowerów. Mają być zabezpieczone specjalną folią powleczoną klejem akrylowym z filtrem UV, o właściwościach łatwo zmywalnych powłok antygraffiti. Będą posiadały system dynamicznej informacji pasażerskiej z monitorami LCD i wyświetlaczami LED oraz zostaną wyposażone w system automatycznego zliczania pasażerów. Pomorska Kolej Metropolitalna połączy Gdańsk i Gdynię z lotniskiem w Rębiechowie, a także poprawi połączenia komunikacyjne peryferyjnych dzielnic Trójmiasta.

Zielone światło na budowę S6 Łębork–Gdynia

Decyzje środowiskową wydała Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska. Dzięki temu będą możliwe dalsze prace projektowe – sporządzenie koncepcji programowej oraz projektów budowlanego i wykonawczego Trasy Kaszubskiej. Ten 61-kilometrowy odcinek S6 będzie dwujezdniową drogą ekspresową z rezerwą pod trzeci pas. Trasa będzie się rozpoczynać w Leśnicach na zachód od Łęborka, a zakończy się na węźle obwodnicy Trójmiasta w Gdyni Wielkim Kacku. W projekcie przewidziano budowę ośmiu węzłów: Łębork-Południe, Łębork-Wschód, Łęczyce, Strzebielino, Luzino, Szemud, Koleczkowo, Chwaszczyno oraz rozbudowę węzła Gdynia-Wielki Kack.

Ryanair uruchomi bazę w gdańskim Porcie Lotniczym

Baza powstanie w październiku. Ryanair zainwestuje około 90 milionów dolarów. To oznacza więcej lotów tygodniowo z Gdańska. Szacuje się, że będzie ich ponad 90, czyli aż o 40 więcej niż obecnie. Do tego trzy sezonowe połączenia do Birmingham Leeds, Bradford i Warszawy Modlin będą całoroczne. W bazie będzie stacjonował jeden samolot, który będzie miał zapewnioną obsługę techniczną. W Gdańsku też będą zmieniały się załogi. Na lotnisku bazę ma także Wizzair. Nocują tu także maszyny Eurolotu, SAS-u i Lufthansy.

DCT ma nową bocznice

Przepustowość nowo otwartej czterotorowej bocznic kolejowej w terminalu kontenerowym DCT Gdańsk S.A. wynosi ponad 700 tysięcy TEU rocznie. Projekt, wart ponad 10 milionów złotych, prawie w połowie został zrealizowany ze środków unijnych. Nowa bocznic kolejowa w DCT Gdańsk ma 4 tory, każdy z nich jest w stanie pomieścić pełnowymiarowy pociąg. W ramach projektu wybudowano place do składowania kontenerów

wzdłuż bocznic, a także trzy przejazdy umożliwiające przemieszczanie sprzętu przeładunkowego pomiędzy zachodnią i wschodnią częścią bocznic. Udział transportu koleją w całym ruchu lądowym w DCT Gdańsk wynosi 35% i mimo że osiągnął poziom promowany przez Unię Europejską, będzie stopniowo zwiększany.

Nowa oceaniczna linia kontenerowa

Zarejestrował ją Zarząd Morskiego Portu Gdańsk. Serwis Maersk Line połączył Gdańsk z Ameryką Łacińską. W trwającej 24 dni podróży statki odwiedzają porty Meksyku, Belize, Panamy, Kostaryki, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Holandii i Niemiec. Nieco dłuższa – 31-dniowa – trasa powrotna obejmuje jeszcze rosyjskie porty Sankt Petersburg i Ust-Ługa oraz fiński port Kotka. Kontenerowce serwisu CRX zawijają do Gdańska w soboty, tuż po opuszczeniu terminalu kontenerowego DCT przez jednostki azjatyckiej linii AE10. Oceaniczny serwis CRX jest reakcją Maersk Line na potrzeby rosnącej wymiany handlowej między Polską a Ameryką Środkową. Zapewni także wymianę ładunków z innymi serwisami poprzez hub kontenerowy w Panamie. Dzięki nowej linii oceanicznej umacnia się rola Gdańska, jako hubu na Bałtyku. Obok serwisu z Szanghaju, Maroka i Meksyku – Port Gdańsk ma jeszcze dziewięć stałych linii żeglugowych do 22 krajów. Poza kontenerami obejmują przewozy kruszyw, drobnicy konwencjonalnej, pasażerów i samochodów.

Kolejny magazyn w Centrum Logistycznym w Porcie Gdynia

Obiekt o powierzchni ponad 18 tysięcy metrów kwadratowych uroczyste przekazano do użytku 27 maja. Powstał w bezpośrednim sąsiedztwie dwóch terminali kontenerowych: BCT – Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego oraz GCT – Gdynia Container Terminal. Inwestycja kosztowała 34 miliony złotych. Magazyn przystosowany jest do prowadzenia usług logistycznych, związanych ze składowaniem

oraz dystrybucją towarów drobnicowych wysoko przetworzonych w opakowaniach. Rosnące zainteresowanie rynku ofertą powierzchni magazynowych sprawia, iż Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A. rozpoczął prace nad koncepcją budowy kolejnego magazynu w obrębie sukcesywnie tworzonego Centrum Logistycznego.

BCT członkiem Grupy Inicjatywnej Polskiej Logistycznej Platformy Technologicznej

Porozumienie inicjatywne podpisano w Poznaniu w połowie maja. Sygnatariuszami byli przedstawiciele najważniejszych instytucji naukowych i badawczych zajmujących się problemami współczesnej logistyki, a także przedstawiciele firm, które operują z sukcesami na rynku usług logistycznych w Polsce. Zacieśnienie współpracy spowoduje lepsze adresowanie problemów nurtujących polską logistykę, ich szybsze rozwiązywanie przy wykorzystaniu ogromnego potencjału intelektualnego i technologicznego oraz możliwość zoptymalizowania wykorzystania środków krajowych i unijnych dla rozwoju gospodarczego kraju, w tym rozwoju branży.

Bałtycki Terminal Drobnicowy Gdynia sprzedany

26 czerwca w siedzibie Zarządu Morskiego Portu Gdynia S.A. odbyło się uroczyste podpisanie umowy zbycia 100% udziałów spółki BTDG – Bałtyckiego Terminalu Drobnicowego Gdynia Sp. z o.o. na rzecz spółki OT Logistics S.A. Umowa opiewa na kwotę prawie 58 mln złotych. Nowy właściciel terminalu drobnicowego – OT Logistics S.A. to nowoczesna firma logistyczna. Operuje na rynku europejskich przewozów towarowych, wokół której powstała Grupa Kapitałowa składająca się z kilkunastu spółek. W ubiegłym roku Grupa Kapitałowa OT Logistics wypracowała blisko 500 mln zł przychodów. Jest obecnie właścicielem ponad 95% udziałów Portu Handlowego Świnoujście.

Chrzest w Stoczni Gdańsk i wodowanie w stoczni Crist

Nowoczesny gazowiec powstał na zamówienie włoskiej firmy Synergas w Stoczni Gdańsk. To pierwsza od kilku lat w pełni zbudowana i wyposażona jednostka. Według kierownictwa zakładu przekazany armatorowi statek udowadnia, że stocznia potrafi budować nowoczesne jednostki. Zapotrzebowanie na budowę jednostek do transportu gazu może rosnąć. Natomiast w stoczni Crist zwodowano wielozadaniową jednostkę dla armatora z Wielkiej Brytanii. Jest przeznaczona do układania rurociągów i kabli na dnie mórz i oceanów.

Elektryczny katamaran w stoczni Aluship Technology

W stoczni zwodowano nowoczesny prom dla armatora z Norwegii. Jest napędzany wyłącznie energią elektryczną, zbudowany został z aluminium i może zabrać na pokład 360 osób i 120 samochodów. Jest długi na 80 metrów i szeroki na ponad 20 metrów. Prąd będzie pochodzić z akumulatorów. Jednostka ma kursować we fiordach i bez ładowania będzie mogła pokonać sześć kilometrów trasy 30 razy w ciągu dnia.

Nowy kontrakt Remontowej Shipbuilding SA

Zakład wybuduje specjalistyczną jednostkę do obsługi platform wiertniczych w trudnych warunkach arktycznych. Statek zbudowany zostanie na zamówienie armatora z Kanady współpracującego z jednym z dotychczasowych, norweskich klientów Remontowej Shipbuilding, a następnie trafi do eksploatacji w jednej z największych spółek paliwowych świata ExxonMobil. Przeznaczony będzie do monitorowania i kontrolowania stanu złodzenia, a w razie potrzeby również odpowiedniego korygowania kursu przemieszczających się gór lodowych w rejonie Labradoru i Nowej Funlandii. W ten sposób będzie chronił morskie instalacje

wydobywcze przed ewentualną kolizją z przemieszczającą się górą lodową. Będzie też służyć do transportu oraz ewakuacji załóg platform wiertniczych, likwidacji skutków rozlewów olejowych oraz ochrony przeciwpożarowej. Statek będzie miał nietypowy kształt dziobu i całego kadłuba, opatentowany przez Rolls-Royce Marine. Przekazanie jednostki przewidziane jest w czwartym kwartale 2015 roku.

Schibsted Media Group wybrał Gdańsk

To jedna z największych firm medialnych w Europie. Zatrudnia 7 tys. pracowników w 29 krajach. Biuro w Gdańsku ma się stać centrum programowania działającego na potrzeby koncernu. Schibsted zaczęła rekrutację nowych pracowników. Firma ma już jeden oddział w Krakowie. Programiści w Gdańsku będą pracować dla różnych firm z Schibsted Media Group. W pierwszym etapie działalności będą pomagać w realizacji krótkoterminowych projektów rozwojowych. Schibsted jest właścicielem głównych wydań norweskich i szwedzkich gazet oraz dużym globalnym graczem w mediach internetowych sektora ogłoszeń.

EPAM Systems otwiera oddział w Gdańsku

Amerykańska korporacja planuje zatrudnić doelowo w ciągu 4–5 lat ponad 500 informatyków. W tym roku pracę w firmie dostanie około stu informatyków. Na zatrudnienie mogą liczyć programiści Java, Java Script, Net oraz specjaliści baz danych, analitycy biznesowi. Klientami EPAM są między innymi: Thomson Reuters, UBS, Microsoft, Oracle, Expedia, Coca-Cola, SAP czy Barclays Capital. Amerykańska firma IT zwróciła uwagę na Gdańsk między innymi ze względu na prężne ośrodki akademickie i bogaty i zróżnicowany „ekosystem” firm i pracowników IT. Inwestycję zrealizowano przy wsparciu Miasta Gdańska, Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego InvestGDA oraz Agencji Rozwoju Pomorza, współpracujących w ramach inicjatywy Invest in Pomerania.

Colliers International otworzył biuro w Gdańsku

Inwestor ulokował się w Olivia Business Center w Gdańsku. To globalna firma doradcza. Działa na rynku nieruchomości komercyjnych. Posiada sieć 485 biur w 63 krajach. Zatrudnia prawie 16 tys. pracowników. Oferuje usługi podmiotom związanym z rynkiem nieruchomości. Doradza najemcom komercyjnym, właścicielom nieruchomości oraz inwestorom. Zajmuje się pośrednictwem w zakresie wynajmu, sprzedaży i zarządzania nieruchomościami, a także nadzorem budowlanym, wyceną oraz badaniami rynku. Biuro w Gdańsku jest siódmym oddziałem firmy w Polsce, a szóstym usytuowanym w ośrodku regionalnym. Pozostałe biura regionalne firmy znajdują się w Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Szczecinie i Katowicach. Siedziba główna firmy znajduje się w Warszawie.

Alteams inwestuje w Łęborku

Firma otworzyła zakład produkcyjny. Obecnie zatrudnia ponad 80 osób, a planuje około 100 do końca roku. W kolejnych latach zatrudnienie może wzrosnąć nawet do 300 osób. Alteams Group zajmuje się odlewnictwem wysokociśnieniowym. Roczne obroty koncernu sięgają około 100 milionów euro. Na świecie zatrudnia 1600 osób. Alteams jest jednym z największych dostawców produktów z metali miękkich w Europie. Pomorskie zostało wybrane ze względu na dobrą lokalizację, która daje możliwość szybkiej obsługi kluczowych, zagranicznych klientów spółki. Odbiorcami produktów będą takie firmy, jak: Ericsson czy NSN. Obecnie Alteams Poland dostarcza produkty swoim kluczowym klientom z sektora telekomunikacji. Natomiast w roku 2015 zakładana jest również obsługa klientów z sektora mechatroniki.

PG będzie współpracować z Airbus Helicopters

Umowę podpisano 24 czerwca. Parałowali ją Henryk Krawczyk, rektor PG oraz Jean-Brice Dumont, wiceprezes wykonawczy ds. inżynierii Airbus Helicopters. Spotkanie odbyło się w Amber Expo w Gdańsku. Pierwszym efektem porozumienia są praktyki dla studentów we Francji. Umowy na półroczny wyjazd podpisało już dwoje studentów PG. Oprócz tego uczelnia i francuska firma będą współpracować w dziedzinie programów badawczych i naukowych, a także kształcenia wysoko wykwalifikowanych inżynierów. Politechnika Gdańska ma też zająć się ulepszaniem systemów wspomagających śmigłowce w lotach nad dużymi akwenami wodnymi. Airbus Helicopters jest uznanym na świecie producentem śmigłowców. Jak podaje firma, ma ona 46-proc. udział w rynku śmigłowców cywilnych i wojskowych. Firma zatrudnia ponad 23 tysiące osób. Obecnie w 150 krajach w użyciu jest około 12 tysięcy helikopterów wyprodukowanych przez AH.

Park Konstruktorów powstaje w Gdyni

Znajdzie siedzibę na terenach dawnej Stoczni Gdynia SA., w dawnym biurówcu – tzw. „Pentagonie”. Powstaną w nim prototypownie i wzorcownie. Będą też warsztaty, pracownie projektowe przystosowane do czystej produkcji elektroniki, automatyki, robotyki, inżynierii i designu, pracownie artystów oraz architektów. Powstające tu produkty przejdą całą drogę od pomysłu do prototypu. Inwestycja o wartości ponad 44 mln zł netto w 85 proc. zostanie dofinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach kolejnego etapu rozbudowy Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Pozostałe środki i wartości w ramach umowy partnerskiej wnoszą Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna i Miasto Gdynia. Przebudowa ma się zakończyć w 2015 roku.

Pomorskie wybiera Inteligentne Specjalizacje

14 maja w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego ogłoszono konkurs na wybór Inteligentnych Specjalizacji Pomorza. Pomorze jest jednym z nielicznych regionów, które zdecydowały się na oddolne przeprowadzenie procesu wyboru specjalizacji, uwzględniającego propozycję środowisk biznesowych i naukowych. Pod hasłem Inteligentnych Specjalizacji Pomorza należy rozumieć dziedziny o dużym potencjale, istotne z punktu widzenia rozwoju województwa pomorskiego, które bazują na unikatowych zasobach regionalnych i ich nowatorskiej kombinacji. W ramach wyłaniania inteligentnych specjalizacji planuje się wsparcie rozwoju nowych lub istniejących specjalizacji gospodarczych Pomorza. Proces ten zakłada się m.in. realizację prac badawczo-rozwojowych i przedsięwzięć innowacyjnych, dzięki którym wzrośnie konkurencyjność województwa.

II Forum Transportu Intermodalnego FRACHT 2014

Forum odbyło się w Gdańsku 9 kwietnia. Uczestnicy apelowali o inwestycje w kolej, porty i drogi oraz w ujednolicenie opłat za dostęp do kolei i dróg. Ich zdaniem tylko takie działania przyczyni się do rozwoju transportu intermodalnego. Wicepremier, minister gospodarki, Janusz Piechociński zapewnił, że w ramach wsparcia rozwoju transportu intermodalnego w latach 2014–2020 unijne fundusze będą przeznaczane na dalszą modernizację infrastruktury i rozbudowę istniejących terminali przeładunkowych, a także zakup nowych urządzeń. Podsekretarz stanu w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju Zbigniew Klepacki zwrócił uwagę, że transport intermodalny realizowany przez kolej powinien być bardziej atrakcyjny. Spodziewa się zmian na lepsze w 2015 roku. Jego zdaniem od tego roku prędkość handlowa pociągów powinna zacząć rosnąć. W II Forum Transportu Intermodalnego FRACHT 2014 w Gdańsku wzięło udział około 400 osób. Były reprezentacje z portów

morskich, centrów logistycznych, spółek kolejowych i samorządów.

Ogromne zainteresowanie InfoShare

Kolejna konferencja InfoShare odbyła się w Gdańsku w dniach 22–23 maja. Wzięło w niej udział około 3 tysięcy uczestników i 60 prelegentów. InfoShare to bezpłatna konferencja IT & NewMedia. Od 2007 co roku odbywa się w Gdańsku. W tym roku imprezę zorganizowano w Amber Expo i częściowo na PGE Arena Gdańsk. Nowością była Startup Zone. Strefę powołano przy współpracy z gdańskim inkubatorem przedsiębiorczości Starter specjalnie po to, by twórcom startupów umożliwić dostęp do potencjalnych inwestorów z Polski i zagranicy. Inwestorzy mieli zaś okazję spotkać kogoś z przyszłościowym pomysłem biznesowym. InfoShare podzielono na cztery nurty tematyczne. Pierwszy dotyczył IT, w tym technologii, bezpieczeństwa, innowacji i nowości. W drugim zajmowano się nowymi mediami, na przykład społecznościowymi i marketingiem. W trzecim swoje miejsce znalazły starupy, a ostatni dotyczył zarządzania projektami i zespołami.

Trzy polskie miasta w gronie najbardziej innowacyjnych w Europie

Gdańsk, Kraków i Warszawa znalazły się w grupie 21 finalistów konkursu dla innowacyjnych miast Europy. Konkurs sponsoruje były burmistrz Nowego Jorku Michael Bloomberg. Uczestnicy mieli przedstawić projekty, które mogłyby pomóc w rozwiązaniu największych problemów społecznych i gospodarczych Europy, takich jak bezrobocie młodych, starzejące się społeczeństwa czy zanieczyszczenie środowiska. Gdańsk zgłosił projekt platformy do dyskusji mieszkańców z władzami miasta, wymiany poglądów, pomysłów dotyczących ułatwień w życiu mieszkańców. Co ciekawe ten projekt stworzyli tegoroczni maturzyści z III LO w Gdańsku. Miasta biorące udział w konkursie walczą o 5 milionów euro nagrody głównej.

Forbes: Gdynia najlepsza dla biznesu

Gdynia znalazła się na pierwszym miejscu w rankingu miast liczących od 150 do 300 tysięcy mieszkańców. Uplasowała się na pozycji lidera przed Rzeszowem i Bielsko-Białą. Wynik, który osiągnęła dałby jej bardzo wysoką pozycję także wśród miast powyżej 300 tysięcy mieszkańców, a więc wśród najsilniejszych ośrodków. 12 czerwca 2014 prezydent Gdyni odebrał nagrodę z tej okazji podczas V Kongresu Regionów w Świdnicy. Zdaniem ekspertów

z Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej inwestorzy wybierają lokalizacje sprawdzone, w których dobrze wiedzie się innym. Biorą pod uwagę dostęp do wykwalifikowanych pracowników i obecność innych firm działających w tej samej branży. W Gdyni coraz częściej lokują swoje centra inwestorzy z dużym kapitałem zagranicznym. Miasto cieszy się zainteresowaniem firm i spółek z krajów skandynawskich, Francji, Niemiec, krajów Beneluxu, Wielkiej Brytanii czy Hiszpanii, ale także Azji i Ameryki Północnej.

1 Dane za rok 2014 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 dotyczy. Dane na dzień 16.08.2014.

2 W 2013 r. za kraje Europy Środkowo-Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Serbię i Czarnogórę; do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan; do krajów kapitalistycznych: Watykan, Norwegia, Lichtenstein i Szwajcaria w Europie, USA, Australia, Japonia, Kanada, Singapur, Nowa Zelandia, Wyspy Marshalla itp. Od 1 stycznia 2007 r. Bułgaria i Rumunia są członkami UE. Od 1 lipca 2013 r. Chorwacja jest członkiem UE.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG (ppg.ibngr.pl): A. Hildebrandt, 2014, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2014, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2014, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w czerwcu 2014 r.*, M. Tarkowski, 2014, *Poziom rozwój gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w czerwcu 2014 r.*

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

O AUTORZE:

Dr Maciej Tarkowski jest pracownikiem naukowym Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową i nauczycielem akademickim w Instytucie Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Specjalizuje się w problematyce geografii ekonomicznej, rozwoju lokalnego i regionalnego oraz rynku pracy. Jest autorem licznych publikacji naukowych i ekspertyz oraz uczestnikiem projektów badawczych i wdrożeniowych poświęconych wymienionej problematyce.

GDAŃSK NAJLEPSZY W RANKINGACH

2013–2014

www.gdansk.pl

1 MIEJSCE W RANKINGU SAMORZĄDÓW

„Rzeczpospolita”

TOP 40 HOLIDAY HOTSPOT

„The Guardian”

1 MIEJSCE

Wykorzystanie środków unijnych – „Dziennik Gazeta Prawna”

PERŁY SAMORZĄDU

Najlepszy samorząd – „Dziennik Gazeta Prawna”

BEST OF THE WORLD WEEKLY

„National Geographic Traveler”

1 MIEJSCE

Miasto o największych zmianach w potencjale gospodarczym.
Podsumowanie Kadencji 2010–2014 – „Wspólnota”

TOP 10 DESTYNACJI KONFERENCYJNYCH EUROPY

www.kongres-magazine.eu

6 BALTIC SEA WONDERS

nature & culture

EUROPE'S BEST PORT

„National Geographic Traveler”

1 MIEJSCE

Ranking inwestycji w infrastrukturę techniczną – „Wspólnota”

1 MIEJSCE

Wykorzystanie środków zagranicznych przez samorządy – „Wspólnota”



Napędza nas naturalna energia

Wygrywa ten, kto bardziej racjonalnie wykorzystuje swoją energię. W drodze ku lepszej przyszłości zostawiamy za sobą energochłonne technologie. Kierując się tą ideą, na gruncie gospodarowania energią elektryczną, od wielu lat aktywnie wspieramy programy promujące racjonalne wykorzystanie energii. Oszczędzamy prąd, chronimy środowisko naturalne i zmniejszamy wydatki na rachunki.

www.energa.pl



Energa

Po prostu włącz

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:
Samorząd Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,
Grupa LOTOS S.A., Grupa ENERGA S.A.

WIĘKSZOŚĆ MYŚLI, JAK PRZETRWAĆ OBECNY CZAS. MY WIEMY, JAK WYGRAĆ **PRZYSZŁOŚĆ.**

Świat nie zmienia się sam. Tak naprawdę zmieniają go jednostki i nieliczne firmy. Planując i działając. Aktywnie wpływają na to, jaki ten świat kiedyś będzie. I choć są tacy, którzy czekają co im los przyniesie, my sami tworzymy naszą przyszłość. Budujemy ją w oparciu o klarowne cele i efektywne działania. Wiemy co robić. I jak.

Partner wydania:

EFEKTYWNOŚĆ
i ROZWÓJ 

www.lotos.pl



Temat wydania:

Pomorski Przegląd Gospodarczy **Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw** **– jak to robić?**

W numerze:

dr Janusz Lewandowski

dr hab. inż. Herbert Wirth, prof. PWr

dr hab. Zdzisław Gawlik, prof. UMCS

Andrzej Halesiak

Bolesław Formela

Kazimierz Lewandowski

Jan Łabas

dr Roman Wójcik

Zenon Ziaja

Marcin Strzałkowski

Witold Radwański

dr Leszek Grabarczyk

Solidne, bo polskie

Szybko zdomowimy się w świecie

Skorzystamy na tym wszyscy

Nowe miejsce w globalnym łańcuchu wartości

Recept jest wiele

Wszystko dzieje się w „chmurze”

Oprócz pieniędzy - ambicja i sieć relacji

Globalna trampolina dla innowacji