



Industrialne szanse Pomorza



MAREK KRZYKOWSKI

Prezes Zarządu International Paper Kwidzyn

Od redakcji

Mimo przewagi udziału usług w strukturze gospodarki Pomorza, przemysł stanowi istotną część krajobrazu naszego regionu. Wbrew temu, że – czasami trochę na wyrost – postrzega się go jako zagrożenie dla walorów turystycznych, jest on sektorem budującym wokół siebie olbrzymi łańcuch wartości, w którym mogą uczestniczyć pomorskie przedsiębiorstwa. Zarówno położenie geograficzne regionu (dostęp do morza, porty), jak i nasze regionalne i narodowe cechy (elastyczność, pracowitość i chęć działania) premiuje Pomorze jako miejsce lokowania takich przedsięwzięć. Inwestycje w przemysł wiążą się jednak z dużymi nakładami, co w warunkach niedoborów rodzimego kapitału niejako uzależnia nas od inwestorów zagranicznych. Czy należy to postrzegać jako zagrożenie? Współpraca z globalnymi korporacjami to dla naszych firm szansa na wzrost, poprawianie jakości usług i produktów oraz budowę unikalnych kompetencji, co zwiększa ich konkurencyjność oraz szanse zaistnienia na rynkach międzynarodowych. Co mogą zrobić lokalne i regionalne władze, by mądrze wykorzystać potencjał tego sektora?

Rozmowę prowadzi Wojciech Woźniak – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Wojciech Woźniak: Siedziby oddziałów międzynarodowych korporacji w pierwszej kolejności kojarzą się raczej z dużymi ośrodkami miejskimi, aglomeracjami. Kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw jest specyficzna, często odbiega od tego, co spotyka się w rodzinnych firmach. O ile mieszkańcy metropolii, gdzie korporacyjny



styl zarządzania jest bardziej powszechny i emanuje na inne podmioty, mogą być z taką kulturą bardziej obcy, o tyle wydaje się, że w mniejszych ośrodkach takie zjawisko może budzić pewne zakłopotanie, a nawet zagubienie czy niechęć.

Marek Krzykowski: Już w trakcie projektowania i budowania naszego zakładu część załogi była wysyłana na szkolenia za granicę – do Kanady czy Szwecji. Mieli oni okazję zapoznać się z organizacją międzynarodowej korporacji, by po 1992 roku dołączyć do International Paper. Jednak była też spora część osób, które w takich programach nie uczestniczyły i z tego powodu pojawiały się u nich opory, by wdrożyć się w nowe zasady organizacji. Dużą przewagą IP Kwidzyn było to, że od początku postawiono na całkowicie polską załogę. Zweryfikowano nas pod względem kluczowych kompetencji, znajomości biznesu, ale i umiejętności współpracy z ludźmi oraz pewnej etyki pracy. Polski oddział firmy był jedynym, w którym cały management firmy pozostał rodzimy. To pomogło we wdrożeniu nowej formy organizacji, bo istniało mniejsze poczucie, że coś jest narzucane przez „obcych”.

Mówi Pan o stanowiskach kierowniczych, ale organizacyjną zmianę musieli przyjąć wszyscy pracownicy.

Kluczowe było jej zrozumienie przez całą załogę. Podobnie jak w drużynie piłkarskiej, gdy ta nie ma wyników, najłatwiej jest wyrzucić trenera, tak w firmach często podejmowana jest

decyzja o zmianie zarządu, dyrektorów. Tyle tylko, że to niekoniecznie musi przynieść pożądany skutek. Drużynę stanowią wszyscy pracownicy firmy. Oczywiście, zarówno trener jak i dyrektor pełnią istotną funkcję. Jednak najważniejszym zadaniem zarządzających, czy to w sporcie czy w biznesie, jest zadbać o to, by pracownicy rzeczywiście poczuli po co są zmiany, w jakim kierunku zdążamy i jak ważna jest ich rola w tym całym procesie. To brzmi dość sloganowo, ale proszę mi wierzyć, że właśnie od oddolnego zrozumienia oraz wzajemnego zaufania zależy przyszłość firmy. Nie chodzi tu o jakąś „indoktrynację”, ale o prawdziwie ludzkie relacje – coś, czego nie da się do końca obwarować procedurami. Nikt nie powinien się bać szefa, unikać go, ukrywać problemów – „Bo jeszcze się okaże, że to moja wina”. Trzeba patrzeć na korporacje nie jak na czapkę, która „dusi”, tylko na sieć, która umożliwia niesamowity rozwój.

“ **Patrzmy na korporacyjną strukturę organizacyjną nie jak na „czapkę”, która dusi, tylko na sieć, która umożliwia niesamowity rozwój. Musi to rozumieć cały zespół – od zarządu po wszystkich pracowników.**

Jak buduje się takie zrozumienie?

Jest to przede wszystkim bliski kontakt z pracownikami. Każdy może do mnie przyjść i powiedzieć z czym ma problem, gdzie widzi miejsce na usprawnienia. Po drugie, na pewno dużo dały zagraniczne szkolenia, na które intensywnie wysyłaliśmy pracowników. Mogli oni zobaczyć, że to co proponuje firma, ten rodzaj organizacji pracy, naprawdę działa i ma sens. Dzisiaj, gdy już długo funkcjonujemy na rynku, takie podróże cieszą się trochę mniejszą popularnością wśród pracowników, bo, proszę mi uwierzyć, kiedyś głód takich wyjazdów był olbrzymi. Okazuje się jednak, że trawa wcale nie jest bardziej zielona po drugiej stronie oceanu, a dodatkowo widzimy, że w wielu względach nie ustępujemy Zachodowi – mamy mnóstwo talentów i atutów.

Wciąż mamy kompleksy bycia „młodszym bratem”, który mniej umie?

Tak jest, ale jest to samoocena zupełnie nieuzasadniona. Mówi się, że podróże kształcą, bo pozwalają poznać inne kultury, inny punkt widzenia. Są też dobre, żeby przejrzeć się w lustrze, nabrać dystansu do samego siebie. Będąc ostatnio w Strasburgu, odbyłem sympatyczną rozmowę z taksówkarzem. Na pytanie skąd jestem, odpowiedziałem, że z Polski, na co kierowca mówi do mnie: „Polska będzie numer jeden za dziesięć lat”. Powiedział to w naszym języku! Zapytałem, dlaczego tak sądzi. Odpowiedział, że wszyscy fachowcy – w zasadzie niezależnie od dziedziny – którym się rzeczywiście chce ciężko i rzetelnie pracować to Polacy.

“ **Wciąż mamy niską samoocenę – a to jest zupełnie nieuzasadnione. Jesteśmy doceniani na Zachodzie, mamy otwarte głowy, cechuje nas elastyczność i cały czas chce nam się pracować i rozwijać.**

Z czego się to bierze?

Myślę, że istotne są dwie rzeczy. Pierwsza to fakt, że kogoś i coś gonimy: wyższe zarobki, lepszy standard życia. Co ciekawe i moim zdaniem bardzo ważne, coraz więcej osób rozumie, że cel do którego dążymy to niekoniecznie jest ten sam stan rzeczy, który jest w Europie Zachodniej. Widzimy, że tamte kraje mają swoje problemy, z którymi się borykają: ucieka stamtąd biznes, ludziom nie bardzo chce się pracować – szczególnie w przemyśle.

Po drugie, Polacy dużo potrafią. Nie myślę tutaj o tym, że mamy wielu specjalistów w danych dziedzinach, ale o fakcie, że większość z nas z osobna ma szeroką wiedzę i potrafi rozwiązywać problemy, które nie zawsze należą do jego obowiązków. Przykład – na międzynarodowej konferencji w Stanach Zjednoczonych na sali zgromadzonych jest ok. 40 osób. Nagle wylatują bezpieczniki i gaśnie światło. Nikt nie wie co robić – nikt poza Polakiem, który przełącza korki z powrotem i wszystko wraca do porządku. Wszyscy są w szoku. Dla nas brzmi to absurdalnie, bo takie zachowanie jest normą, ale w innych krajach to coś niespotykanego. Jesteśmy bardzo zaradni w nietypowych sytuacjach.

To widać też w naszym biznesie. Gdy przyjeżdżają polscy fachowcy, serwisanci od jakiegoś typu urządzeń przywożą ze sobą dość szerokie wyposażenie i szerokie spojrzenie na problem. W analogicznej sytuacji w krajach zachodnich serwisanci ograniczają się do podstawowych procedur, co powoduje, że usunięcie najprostszej usterki urasta do rangi problemu. A my potrafimy sobie ze wszystkim poradzić – nie można kupić nowego, to się przerobi stare. Nie można wymienić na coś lepszego, to się zregeneruje to, co było. W naszą mentalność wpisana jest elastyczność i to jest coś, co rzadko spotyka się w świecie zachodnim.

“ **Problemem Europy jest to, że na wszystko wymyśla procedury, normy i inne obwarowania. Przez to staje się coraz bardziej skostniała. Jak mamy być innowacyjni, jeśli każe nam się postępować według ściśle określonej formuły?**

To jednak brzmi jak poruszanie się poza procedurami – coś, co w ładzie korporacyjnym jest nie do pomyślenia.

Korporacyjna organizacja biznesu rodzi pewnie ograniczenia, blokady inwencji. Zawsze powtarzam – dla mnie prawdziwą księgową jest osoba pracująca na takim stanowisku w małej firmie. Księgową w wielkim przedsiębiorstwie to jest, powiedzmy, ułamek księgowej – pracuje równie dużo, ale specjalizuje się w bardzo wąskiej działce, np. w obszarze podatku CIT. W sprawach VAT-u nic z taką osobą nie załatwimy. Rzecz jasna, taki pracownik jest tylko jednym z ogniw całego łańcucha rozliczeń, który funkcjonuje sprawnie i bezpiecznie. Jednak z punktu widzenia osoby, która lubi swobodę myślenia i działania, to nie jest dobra formuła pracy. Tak więc mądra organizacja to taka, która daje też pole do samodzielności.

Nie znaczy to, że procedury są złe i należy je potępiać. One mają ułatwiać pracę, zapewniać bezpieczeństwo, ale nie mogą przeszkadzać w rozwiązywaniu problemów. Dużym problemem Europy jest to, że na wszystko wymyśla procedury, normy ISO i inne obwarowania. Przez to staje się coraz bardziej skostniała. Jak mamy być innowacyjni, jeśli każe nam się postępować według ściśle określonej formuły?

Każdy mądry przedsiębiorca szuka unikalnych rozwiązań. Często sam je testuje. Nierzadko różne instytucje pytają się, czy mamy nakłady na R&D w naszym zakładzie. Odpowiadam, że oczywiście, ponosimy takie wydatki. „A ile to kosztuje?”. Wtedy mówię, że w naszej firmie każdy pracownik jest częścią procesu badań i rozwoju. Każdy może przyjść i zaproponować usprawnienia w swojej dziedzinie – w końcu jest w niej specjalistą. Jeśli jego pomysł się przyjmie, to dostaje za to odpowiednie wynagrodzenie. Czy wymyślanie innowacji musi wyglądać tak, że zamyka się jakichś ludzi w laboratorium i każe im się pracować nad nowatorskimi rozwiązaniami? Czasami może to być nawet kontrproduktywne. Jeśli za bardzo sformalizuje się ten proces to ludzie, którzy pracują nad innowacjami będą oderwani od codziennej rzeczywistości firmy, a proponowane przez nich rozwiązania mogą okazać się zupełnie nieprzydatne. Tutaj ważne zastrzeżenie – jeśli decydujemy się na takie zorganizowanie procesu, musimy dawać ludziom margines popełniania błędów, zaufać, że nawet myląc się, działają w dobrej wierze. Chcąc pociągać ich do odpowiedzialności za nieudane wdrożenia, zabijemy w nich chęć działania i myślenia nad nowinkami. Niech popełniają błędy, po pewnym czasie coś na pewno się uda.

“ W naszej firmie każdy pracownik jest częścią „działu” R&D – może przyjść i zaproponować usprawnienia w swojej działce. Zbyt duża formalizacja tego procesu, zamknięcie go w procedury, wydzielanie

specjalnych zespołów, „zamykanie” ich w laboratoriach odrywa od realiów firmy i może działać wręcz kontrproduktywnie.

Skąd bierze się nasza zaradność?

Wartość widzę w systemie edukacji, który – przynajmniej do niedawna – uczył bardzo szerokich umiejętności z przeróżnych dziedzin. Dzisiaj panuje trend wysokiej specjalizacji, już od najmłodszych lat. To nie jest dobra droga. Skąd możemy wiedzieć, jakich pracowników będziemy potrzebować choćby za 3 lata? Na jakich systemach operować będą mechatronicy czy inni specjaliści? Nie wiemy tego. Dlatego ucząc ich jakichś konkretnych technologii czy rozwiązań, wcale nie poprawiamy ich szans na rynku pracy. Wyposażamy uczniów w narzędzia, które w momencie wejścia w zawodowe życie prawdopodobnie stracą aktualność. Nie zwiększamy też prawdopodobieństwa, że będą potrafili wnieść wkład w rozwój przedsiębiorstwa, które przecież zmienia się równie dynamicznie. Poza tym system edukacji wykorzystuje te same, wytarte już schematy – „wlewaj zawsze kwas do wody”. Zgoda, mówmy o tym, ale nie opierajmy nauki chemii na powtarzaniu tych samych doświadczeń. Otwórzmy się na coś innego, coś czego jeszcze nikt nigdy nie próbował robić.

Kluczowe są więc uniwersalne kompetencje, ale jednak przemysł potrzebuje specjalistów.

Zgadza się, ale tak jak powiedziałem, te specjalizacje ewoluują tak szybko, że system edukacji nie jest w stanie za nimi nadążyć. Ważne jest więc to, żeby przede wszystkim kształcił on umiejętność szukania i uczenia się. Dość popularne jest dzisiaj narzekanie na pokolenie Y, zafascynowane Internetem i światem wirtualnym. Ja dostrzegam w nim jednak bardzo dużą wartość. Być może nie mają tak bogatej wiedzy „książkowej”, bo książek raczej nie czytają, ale mają umiejętność bardzo szybkiego wyszukiwania informacji i poszerzania swojej wiedzy na różne tematy. Świat jest przeładowany informacjami, dostęp do nich jest naprawdę łatwy. Kluczowe jest jednak to, by z tego szumu informacyjnego umieć wybierać, odsiewać. Otwarte głowy, umiejętność poszukiwania i komunikowania się – jeżeli będziemy tego uczyli młodzież, to ona sobie na pewno poradzi. Nikt po szkole czy studiach nie staje się od razu prezesem, doświadczonym redaktorem czy inżynierem.



System edukacji nie jest w stanie nadążyć za szybko zmieniającymi się technologiami. Ważne jest więc to, by kształcił on umiejętność szukania i uczenia się.

Takie zdolności dostrzegam w krytykowanym dziś pokoleniu Y. Być może nie mają tak bogatej wiedzy „książkowej”, ale umieją bardzo szybko wyszukiwać informacje i poszerzać swoją wiedzę.

Czyli można by powiedzieć, że przemysł potrzebować będzie „człowieka renesansu w wersji 2.0”. Można się jednak spotkać z opiniami, że pójdzie w kierunku przemysłu i reindustrializacji to niekoniecznie najlepsza droga rozwoju Pomorza, że nie mamy tutaj tylu atutów dla tej gałęzi gospodarki, ile mają inne regiony. Niektórzy specjaliści wskazują, że priorytetem powinny być zaawansowane usługi.

Nie zgadzam się z takimi opiniami. Uważam, że przemysł jest z perspektywy rozwoju dużo pewniejszą drogą. Dlaczego tak sądzę? Zakłady przemysłowe budują kapitalny łańcuch wartości. Obroty takich firm jak IP Kwidzyn liczy się w miliardach złotych, z czego kilkadziesiąt procent wydaje się w Polsce: na dostawy surowców, przewoźników, firmy serwisujące, poddostawców innych produktów itd. Niemała część z tej sumy zostaje w regionie. Rozpatrzmy to na naszym przykładzie. Rozwinęliśmy działalność producentów palet, zatrudniających około 1000 osób. Paradoksalnie potrzebne nam są także opakowania papierowe, w których umieszczane są nasze produkty – kolejne firmy i kolejne kilkaset pracowników. Przewoźnicy – tysiące osób. Tworzy się zatem cały ekosystem pracy i wartości dodanej, ba, tak nie lubianych przez przedsiębiorców podatków, za które można stworzyć fundusz rozwoju regionu czy pomocy tym, którzy nie mogą pracować. Tak wygląda, moim zdaniem, właściwy obieg społeczno-gospodarczy.

Inna sprawa to horyzont, w jakim planuje się inwestycje w przemysł. Co ciekawe – im cięższy przemysł, tym większe jego zakorzenienie i dłuższa perspektywa działania takiego przedsiębiorstwa. Całkowite przeniesienie produkcji z naszej firmy w inne miejsce zajęłoby kilkanaście lat. Montownię telewizorów czy paneli słonecznych można przerzucić, np. na Białoruś czy Ukrainę, w kilka tygodni. Dlatego ze strategicznego punktu widzenia ważne jest, by w regionie przemysł się lokalizował, ale równie istotne jest też to, jakiego rodzaju działalność przemysłowa to będzie. Potrzebna jest pełna dywersyfikacja.

Usługi są za to pewną „nakładką” na to wszystko. Bez warstwy podstawowej, takiej jak przemysł, w pewnym momencie zabraknie wartości. Kucharz i fryzjer mogą wzajemnie płacić sobie za usługi, ale pewnego dnia jednemu z nich zabraknie pieniędzy i łańcuch się przerwie.

W kwestii warunków do rozwoju przemysłu na Pomorzu uważam, że są one tu wręcz idealne. Mamy dostęp do morza i porty, więc aż prosi się o działanie w skali globalnej. W tej chwili wielkie potrzeby inwestycyjne ma Afryka czy Ameryka Południowa. Mając takie zaplecze,

przy dzisiejszych możliwościach komunikacyjnych, obsługiwane klientów nawet na innych kontynentach nie stanowi problemu. Na Pomorzu mamy wielkie i unikalne w skali kraju możliwości do rozwoju przemysłu.

“ Zakłady przemysłowe budują kapitalny łańcuch wartości. Obroty takich firm jak IP Kwidzyn liczy się w miliardach złotych, z czego kilkadziesiąt procent wydaje się na miejscu: w kraju i regionie. Co więcej, na Pomorzu istnieją wręcz idealne warunki do rozwoju przemysłu – mamy, ułatwiające dostęp do wielu rynków, morze i porty, więc aż prosi się o rozwijanie tu takiej działalności.

Czy jednak rozwijanie przemysłu nie godzi w turystyczne walory naszego województwa?

Nie widzę powodów, by przeciwstawiać jedno drugiemu. Zaczniemy od tego, że przemysł nie zajmuje 50% terenu Pomorza. To są pewne ściśle zlokalizowane jednostki. Po wtóre, przy dzisiejszych technologiach wiele gałęzi przemysłu nie jest ani uciążliwa dla środowiska, ani dla mieszkańców. Jesteśmy trochę zmanipulowani medialnym wizerunkiem przemysłu. Zawsze, gdy mówi się o nim w telewizji, pokazywane są zdjęcia wielkich, szerokich kominów, z których unoszą się spaliny. Problem w tym, że to nie są klasyczne kominy, tylko chłodnie kominowe, a unoszący się dym to nic innego jak para wodna. Pozostaje jednak wrażenie emisji olbrzymich ilości zanieczyszczeń do atmosfery.

Co więcej, krajobraz industrialny może też być ciekawą atrakcją turystyczną. Wbrew pozorom nie tylko Kaszuby czy Podlasie przyciągają turystów. Tereny przemysłowe czy poprzemysłowe mogą także być unikalną atrakcją turystyczną czy quasi-turystyczną. W IP Kwidzyn organizujemy co roku Bieg Papiernika, którego trasa biegnie częściowo przez tereny naszego zakładu. Przyjeżdżają tu tysiące zawodników z różnych krajów i podejrzewam, że połowa z nich przybywa tu tylko dlatego, że wyścig odbywa się w tak unikalnym otoczeniu. Biegają z aparatami, kamerami, robią sobie zdjęcia przy instalacjach, bo nigdzie indziej nie mieliby okazji czegoś takiego doświadczyć.

Inwestycje w przemysł są jednak kosztochłonne, wymagają sporych nakładów. Naszym lokalnym problemem jest wciąż niedobór kapitału, stąd chcąc orientować strategię rozwoju właśnie na ten sektor gospodarki decydujemy się pośrednio przede wszystkim

na inwestorów zagranicznych. Czy istnieje ryzyko, że wybór takiej drogi nie spowolni budowania naszego rodzimego kapitału?

Mówi się, że pierwszy milion trzeba ukraść, ale to jest droga na skróty, która często wiedzie do niebezpiecznych i opłakanych w skutkach sytuacji. Wciąż mamy duży głód kapitału, ale nie łudźmy się – jego budowanie to jest bardzo żmudne i długotrwałe działanie. Musimy go w naszym kraju i regionie wypracować, a moim zdaniem inwestycje zagraniczne mogą ten proces bardziej wspomóc niż mu przeszkodzić. Dlaczego tak uważam?

Wróćę jeszcze raz do łańcucha wytwarzania wartości. Zakłady takie jak nasz mają olbrzymie zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi, dostawy, produkty. Wokół nas powstaje multum firm, zatrudnienie rośnie, a życie gospodarcze kwitnie. To samo możemy powiedzieć chociażby o starogardzkiej Polpharmie – oni produkują leki, ale potrzebują przecież opakowań, serwisu urzędzeń, przewoźników i wielu innych. Mówimy, że zagraniczny kapitał zyski transferuje do centrali, ale nie zauważamy jednocześnie, że takie przedsiębiorstwo zostawia na miejscu u swoich biznesowych partnerów dużo gotówki. Są to często setki milionów, a nawet miliardy złotych.

A więc współpraca z dużym zagranicznym przedsiębiorstwem może być dla rodzimej firmy szansą na budowanie swojego biznesu.

Absolutnie tak! Można tu przytoczyć przykład firmy KBR, która powstała w 1995 roku. Stworzyli ją pracownicy, którzy wcześniej pracowali u nas, ale po zmianach organizacyjno-technologicznych, jakie przeszliśmy nie mogliśmy w pełni zagospodarować ich czasu pracy. Dlatego powstał pomysł, by stworzyć przedsiębiorstwo, którego 50% zasobów będzie pracowało dla nas, a druga połowa znajdzie inne zlecenia na rynku. U nas zdobywali doświadczenie, które wykorzystują też na zewnątrz. Efekt jest taki, że dzisiaj firma zatrudnia 700 osób i realizuje zlecenia m.in. w Rosji, Francji i Niemczech. Mają tyle pracy, że czasami niełatwo jest im przyjąć zlecenie od IP z powodu zagranicznych zobowiązań.

Globalne korporacje działają bardzo sprawnie, mają dostęp do wielu rynków, kanałów zbytu. Konkurowanie z nimi jest niezwykle trudne, natomiast współpraca daje mnóstwo możliwości rozwoju rodzimych firm.

Kapitał międzynarodowy jest trampoliną dla ekspansji pomorskich przedsiębiorstw?

Trampolina, magnes, lokomotywa – możemy to nazwać dowolnie. Ważne jest to, że współpraca z globalnym przedsiębiorstwem daje szansę na zbudowanie kompetencji i wywindowanie jakości oferowanych produktów czy usług na najwyższym światowym poziomie. A jeśli chcemy konkurować międzynarodowo, to musimy być w czymś po prostu najlepsi.

“

Traktujmy międzynarodowy kapitał jako szansę, a nie zagrożenie. Duże, zagraniczne inwestycje mogą nam pomóc w wypracowywaniu rodzimego kapitału. Współpraca z globalnym przedsiębiorstwem daje szanse na zbudowanie kompetencji i wywindowanie jakości na najwyższy światowy poziom. A jeśli chcemy konkurować globalnie, to musimy być w czymś po prostu najlepsi.

Mówi się też, że naszym przekleństwem jest to, iż nasz rynek wewnętrzny jest z jednej strony zbyt mały, aby na jego bazie powstawały przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym, a z drugiej strony na tyle spory, że nie tworzy dużej presji na umiędzynarodowienie. Może po prostu ekspansja zagraniczna się nam nie opłaca?

Z finansowego punktu widzenia wyższa rentowność jest na rynku polskim. Jednak rentowność to nie jedyna zmienna w prowadzeniu biznesu. Co daje działanie na różnych rynkach? Dywersyfikację ryzyka. Gdybyśmy „okopali się” w Polsce, jeden poważniejszy kryzys obaliłby nasze przedsiębiorstwo. Jeśli działamy w różnych częściach świata, w różnych strefach walutowych, to zyskujemy mnóstwo dodatkowych narzędzi budowania biznesu – tu kupimy, bo akurat euro jest tańsze, a sprzedamy tam, gdzie jest mocna waluta itp.

Od czegoś trzeba jednak zacząć i na pewno nie jest tak, że każdy tworzy firmę z myślą o globalnym biznesie. Wie Pan jaka była geneza naszej firmy International Paper? Wydaje się, że takie przedsiębiorstwo od razu było tworzone z myślą o działalności międzynarodowej. Rzeczywistość wygląda jednak nieco bardziej „przyziemnie”. Po obu stronach granicy amerykańsko-kanadyjskiej istniały dwie firmy, które popadły w kłopoty. Władze obu podmiotów spotkały się i stwierdziły, że gdyby stworzyć wspólny serwis, wspólnie szukać dostawców itd., to można by zaoszczędzić sporo pieniędzy. Doszło więc do fuzji, a że zakłady znajdowały się po dwóch stronach granicy, to nazwa zyskała człon „International”. Czy ktoś wtedy zakładał, że będą największym na świecie graczem w przemyśle papierniczym? Nie sądzę.

Czy władze lokalne, samorządowe mogą jakoś to wszystko wspierać? Myślę tu o przyciąganiu inwestorów, pomocy w umiędzynarodawianiu działalności itd.

Kluczowe jest obranie jakiejś strategii przyciągania inwestorów zagranicznych. Firma chcąca zainwestować pieniądze może to zrobić w wielu miejscach. Jeśli widzi, że dany region czy

miasto ma taką wizję, to na pewno prędzej się takim obszarem zainteresuje. Na pewno władze powinny też wybrać wiodące sektory, które chciałyby u siebie widzieć. Nie muszą decydować się na wszystko i wszystkich przyjmować z otwartymi ramionami. Nie chodzi też o to, by taka strategia polegała na tym, że włodarze wybierają sobie teren, uzbrajają go i czekają aż ktoś przyjedzie i się nim zainteresuje. To jest jak z bocianami – można zrobić piękne gniazdo, a one mogą przylecieć wszędzie, tylko nie na to wybudowane przez nas. Dlatego potrzebna jest otwartość i elastyczność.

Inwestor przychodzi i mówi: „Przejeżdżałem tam, to miejsce mi pasuje, bo jest blisko drogi nr 22, do Trójmiasta 50 km. Będę produkował konstrukcje, które chciałbym wysyłać statkiem. Potrzebuję tyle i tyle wody na dobę, takiej drogi dojazdowej, takiego napięcia”, itd. Jeśli już ktoś do nas przyjedzie z taką propozycją, to musimy być przygotowani na to, by kompleksowo go obsłużyć. Niech to będzie jedno spotkanie, na którym dowie się wszystkiego. Nie może być tak, że musi się spotkać z kimś od wodociągów, potem z osobą odpowiedzialną za drogi, energię elektryczną, edukację. Jeśli będzie musiał co chwilę przyjeżdżać, by spotykać się co rusz z kolejnymi urzędnikami, to szybko się zniechęci.

“ Nie chodzi o to, by strategia przyciągania inwestycji polegała na tym, że włodarze wybierają sobie teren, uzbrajają go i czekają aż ktoś przyjedzie i się nim zainteresuje. To jest jak z bocianami – można zrobić piękne gniazdo, a one mogą przylecieć wszędzie, tylko nie na to wybudowane przez nas. Dlatego potrzebna jest otwartość i elastyczność.

Czy ma Pan poczucie, że tak się u nas dzieje?

Mam wręcz odwrotne odczucia. Poza władzą regionalną, mało który z pomorskich samorządowców wczuwa się w rolę gospodarza. Bardziej koncentrują się na tym, co dzieje się w polityce na poziomie centralnym – która partia wygra, kto będzie premierem etc. – niż na swoim własnym podwórku. Mówią: „Rynek sobie poradzi”. Tyle tylko, że są częścią tego systemu i od nich też zależy, jak ten rynek będzie wyglądał. Tak więc swego rodzaju ucieczka w „dużą politykę”, a nie zajmowanie się lokalnymi sprawami, to duża bolączka naszej samorządności.

Nawet jeśli wychodzi się z jakąś inicjatywą, to często włodarze mają oczekiwania, że się za nich wszystko zorganizuje. Nasza firma angażuje się w uprawę szybkorosnących drzew. Pewnego razu przedstawiliśmy nasz projekt w Parlamencie Europejskim w Brukseli. Tak się zdarzyło,

że w tym czasie przebywało tam też sporo samorządowców z polskich regionów. Znalazły się dwa województwa, które się tym zainteresowały. Jedno od razu poprosiło o spotkanie, wykazało inicjatywę, drugie – po zapoznaniu się z pomysłem odesłało nas do rolników i Agencji Rynku Rolnego. Moim zdaniem nie jest to postawa gospodarska, a rolą IP nie jest uporczywe przekonywanie samorządowców, że to jest dla nich dobre. Z jednej strony słyszę narzekania, że gdzieś jest ogromne bezrobocie i nie ma pomysłu na to, czym zająć ludzi, a z drugiej, gdy pojawia się już konkretna propozycja, to słyszę: „Znajdź sobie kogoś, kto z Tobą to zrobi.”

Tego rodzaju rozwiązania wymagają sporo czasu, a kadencja trwa 4 lata.

Akurat wspomniane plantacje rosną szybko i pierwsze zbiory są już właśnie po ok. 4 latach. Zresztą zastanówmy się, co jest dla takiego burmistrza czy wójta korzystniejsze w długiej perspektywie? Organizowanie przyjemnych imprez i festynów nie przyniesie efektu w postaci rozwoju gminy czy miasta – to dodatek. Są też wójtowie, którzy przeznaczają pieniądze np. na potrzebną infrastrukturę, która zwiększa atrakcyjność gminy, ułatwia rozwój firm. Budują sobie pewien autorytet. Być może na pierwszym etapie tracą popularność, bo nie rozdają środków publicznych, ale przy kolejnych wyborach ludzie zdają sobie sprawę, że tym, czego potrzebują jest gospodarz, a nie „producent” kiełbasy wyborczej.

O rozmówcy



MAREK KRZYKOWSKI

Prezes Zarządu International Paper Kwidzyn

Marek Krzykowski jest Prezesem Zarządu International Paper Kwidzyn od 2005 roku, a z firmą związany jest od 1983 roku. Ukończył Wydział Elektryczny Politechniki Gdańskiej. Jest członkiem Komitetu Gospodarczej Myśli Strategicznej, powołanej przez Wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Gospodarki, Janusza Piechocińskiego. Odznaczony Srebrnym oraz Złotym Krzyżem Zasługi (2002, 2012), państwowymi odznaczeniami przyznawanymi przez Prezydenta RP.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



Energa

