



Globalne korporacje – podpatruj, zrozum, konkuruj



PIOTR JANCZYK

Prezes Zarządu Bilander Group

Od redakcji

Szacuje się, że największe międzynarodowe koncerny kontrolują już połowę światowej gospodarki. Coraz ostrzejszą rywalizację widać i u nas, na Pomorzu. Rodzime firmy muszą konkurować z nieporównywalnie większymi i bardzo sprawnymi organizacjami. Jak mogą radzić sobie z tym wyzwaniem? Jakie strategie przyjmować? Gdzie w tej sytuacji są szanse rozwoju regionalnej gospodarki?

PPG: Wydaje się, że międzynarodowe korporacje osiągnęły już szczyty konkurencyjności i dominującą pozycję w globalnej układance gospodarczej. Zdaniem Paula H. Dębińskiego – współtwórcy i dyrektora obserwatorium finansowego w Genewie – około 1000 największych firm kontroluje bezpośrednio lub przez definiowanie łańcuchów dostaw około 50% globalnego PKB. Gdzie jest miejsce na rozwój mniejszych firm, które to przecież w znacznym stopniu składają się na krajobraz gospodarczy Pomorza? Jak w tej sytuacji powinna ustawić się regionalna gospodarka, która nie jest przecież matecznikiem żadnej z tysiąca największych marek?

Piotr Janczyk: Przede wszystkim musimy starać się zrozumieć, jak działają międzynarodowe korporacje. Bez tego trudno będzie nam znaleźć swoje miejsce i rolę w globalnej gospodarce. Co ważne, nie dotyczy to tylko tych biznesów, które same „wyszły w świat” i operują w branżach czy na rynkach międzynarodowych. Działalność wielkich graczy przejawia się nawet w najbardziej „przyziemnych” i z pozoru lokalnych sferach naszego życia. Często np. żywność kupujemy właśnie



od międzynarodowych koncernów, a nie rodzimych przedsiębiorców. Globalna konkurencja dotyczy wszystkich. Dlatego jeśli chcemy znaleźć dla siebie miejsce, to musimy poznać sposób funkcjonowania największych graczy i dostosować strategię rozwoju swoich przedsiębiorstw do tych warunków. Inaczej w wielu branżach trafimy na margines lub zostaniemy wypchnięci z rynku.

Na ile zjawisko to rzeczywiście dotyczy wszystkich przestrzeni życia gospodarczego? Czy dla dużych graczy nie liczą się jednak tylko te, które są najbardziej dochodowe i takie, które dają możliwość działania w dużej skali?

To prawda, międzynarodowe organizacje szukają wyłącznie takich obszarów, w których istnieje możliwość zarobienia na opracowanych wcześniej produktach, czy usługach w masowej skali. One zainwestowały kiedyś pieniądze w nabycie jakiejś technologii, czy linii produkcyjnej po to, żeby później na rynkach, gdzie zdobędą już wpływy, masowo sprzedawać te rozwiązania. Są jednak również dziedziny bardzo specyficzne dla każdego kraju oraz dość mocno regulowane lokalnym prawem. Gospodarczym „kolosom” nie kalkuluje się wchodzenie ze swoją ofertą w takie obszary – skala działania jest zbyt mała, a koszt dostosowania relatywnie duży. Korzystają z tego mniejsze podmioty. Przykład? Rozwiązania, które proponuje nasza firma w zakresie wspomaganej komputerowo analityki biznesowej, opartej o wielkie zbiory danych (*business intelligence & big data* – przyp. red.) dla energetyki czy innych dziedzin, często skutecznie konkurują z produktami największych graczy w branży. Wszystko dlatego, że dobrze znamy polskie realia. Przy twardej weryfikacji okazuje się, że ich marketingowe opowieści o tym, że dane rozwiązania

efektywnie usprawnią działanie konkretnej firmy – klienta, w zderzeniu z lokalnymi realiami stają się jedynie pobożnymi życzeniami.

“ Gospodarczym „kolosom” nie kalkuluje się wchodzenie w takie obszary, które są bardzo specyficzne dla każdego kraju oraz dość mocno regulowane lokalnym prawem. Z ich perspektywy skala działania jest zbyt mała, a koszt dostosowania relatywnie duży.

Czy działanie jedynie w oparciu o lokalne nisze rynkowe nie powoduje jednak silnego ograniczenia możliwości naszego rozwoju? Jeśli chcemy na poważnie myśleć o awansie pomorskiej gospodarki w międzynarodowych łańcuchach wartości, to chyba nie jest najlepsza droga...

Zależy jak do tego podejść. My traktujemy działalność w takich obszarach jako szansę na wypracowanie przewagi, dopracowanie naszych produktów i usług, sprawdzenie ich „w boju”. Niemniej cały czas myślimy o tym, by zdobywać też międzynarodowe rynki. Traktujemy Pomorze i Polskę jako miejsce, w którym możemy przetestować pewne rozwiązania, nabrać nowych kompetencji po to, by podnieść naszą atrakcyjność dla zagranicznych klientów. Jeśli w pewnych branżach możemy to robić w warunkach nie aż tak ostrej konkurencji, to mamy więcej czasu i energii na doskonalenie siebie i oferty. Z naszym regionem i krajem wiążemy też przyszłość – na rynki zagraniczne kierujemy tylko marketing, pewien lobbying i sprzedaż. Jednak wymyślanie rozwiązań oraz zarządzanie zostawiamy tutaj. Tak też działają globalni giganci. Czy mamy u nas jakiś olbrzymi oddział Ubera czy Facebooka? Nie, tutaj są przeważnie ludzie, którzy dbają o dobrą sprzedaż na naszym rynku. Kluczowe procesy, takie jak zarządzanie czy prace koncepcyjne nad nowymi rozwiązaniami, zlokalizowane są w Stanach Zjednoczonych. Jeśli chcemy wybrać taką drogę, to musimy myśleć strategicznie i długofalowo, a nie działać *ad hoc*.

“ Choć lokalne nisze nie zapewniają wysokich marż, to mogą dać jednak szansę rodzimym firmom na dopracowanie i przetestowanie swoich produktów, zanim zdecydują się na ostrą rywalizację międzynarodową i ekspansję zagraniczną.

A więc działalność w niszach rynku lokalnego to swoisty „przyczółek” do rozwinięcia się i późniejszej ekspansji za granicę?

Mogą nim być nie tylko te nisze. Jest gros obszarów, które globalnie nie interesują tych największych, np. z powodu zbyt małej rentowności albo po prostu umykają ich uwadze. Oni nie mogą przecież zajmować się wszystkim. Możemy więc próbować wchodzić w takie sfery i branże. To, że coś nie jest atrakcyjne dla korporacji, nie znaczy, że nie może być korzystne dla nas. W czytaniu ruchów, jakie wykonują najwięksi nie chodzi o to by, podążać zawsze tam, gdzie oni, ale też, a może przede wszystkim o to, by pojawiać się w sferach, które są przez nich niewykorzystane.

Czy jesteśmy dobrzy w wynajdywaniu takich przestrzeni i wymyślaniu biznesu w oparciu o nie?

Póki co tego nie umiemy i uważam, że jest to jedno z większych wyzwań, jakie przed nami stoją. Nadal oferujemy proste usługi czy produkty, którymi zajęliśmy się, bo „widzieliśmy jak ktoś robi to za granicą”. Nie mamy jeszcze tej umiejętności spojrzenia na świat „z innej strony”. Nie przez pryzmat tego, że będziemy robić to co inni ale u nas, tylko że w ogóle zaczniemy działać tam, gdzie jeszcze nikt nie funkcjonuje lub robią to nieliczni. Np. wszyscy chcą dziś działać w branży internetowej, a dlaczego nie pomyśleć odwrotnie i zająć się czymś, co jest zupełnie w kontrze do tego trendu. Coraz więcej osób jest zmęczonych ciągłym byciem online, zwraca się w stronę bardziej tradycyjnych aktywności. Polacy generalnie są konserwatywni – wokół tego można zrobić coś bardzo dużego.

“ Nie mamy jeszcze tej umiejętności spojrzenia na świat „z innej strony”. Nie przez pryzmat tego, że będziemy robić to co inni za granicą ale u nas, tylko że w ogóle zaczniemy działać tam gdzie jeszcze nikt nie funkcjonuje lub robią to nieliczni. Jest to jedno z większych wyzwań, jakie przed nami stoją.

Założmy jednak, że udaje nam się coś takiego zrobić. Jeśli w takiej sferze urośniemy, to jest ryzyko, że zwrócimy na siebie uwagę globalnych graczy i staniemy się obiektem, który będą chcieli przejąć. Raczej nie będą pozwalać rosnąć potencjalnej konkurencji w interesującej branży.

Kupno przez duże zagraniczne przedsiębiorstwo jest w takim wypadku pozytywnym scenariuszem. Wchodzimy w nową przestrzeń, zaczynamy w niej działać, rozpoczynamy sprzedaż za granicą, zdobywamy nowe rynki. Okazuje się, że sfera, w której funkcjonujemy, zaczyna interesować też „gigantów”. Jest dość prawdopodobne, że dostaniemy ofertę odsprzedaży naszej firmy. Kupujący nawet nie musi od razu myśleć o natychmiastowym uruchamianiu działalności. Może zdobyte rozwiązanie zwyczajnie „schować do szuflady” i wprowadzić na rynek, gdy uzna to za stosowne. Dzisiaj koncerny działają w ten sposób, że same mało co wymyślają. Środek ciężkości w ich zarządzaniu przeniesiony został na analizę i prognozy oraz skupowanie dobrze rokujących firm, które wypływają na rynek z jakimiś nowatorskimi rozwiązaniami. Jeżeli my odpowiednio przeanalizujemy obszary, których rynek jeszcze nie dostrzegł i je zagospodarujemy, to jest duża szansa na to, by później taki biznes dobrze sprzedać.

“ **Koncerny działają w ten sposób, że same mało co wymyślają. Raczej analizują i prognozują trendy oraz skupują dobrze rokujące firmy. Jeżeli w odpowiedni sposób rozpoznamy obszary, których rynek jeszcze nie dostrzegł i je zagospodarujemy, to jest szansa na to, by później taki biznes dobrze sprzedać.**

Dobrze, ale gdzie tu większa korzyść dla Pomorza? Rozumiem radość właścicieli takiej firmy, ale co zyskuje regionalna gospodarka? Czy sprzedając dobrze rokującą firmę, nie przegrywamy w pewnym sensie konkurencji?

Nie utożsamiałbym sprzedaży firmy zagranicznemu przedsiębiorstwu z porażką czy złą drogą rozwoju. Nasza gospodarka jest na etapie, na którym bardzo potrzebuje kapitału. Jeśli właściciele rozwijają swoje firmy, a później je sprzedają, to oznacza mniej więcej tyle, że na rynku pojawia się kapitał, który można wykorzystać do budowy jeszcze większego przedsięwzięcia. Być może kiedyś powstanie u nas globalny gigant, ale to wymaga czasu. Szukanie przestrzeni, które nie są obecnie w kręgu zainteresowania korporacji mają potencjał rozwojowy jest dobrą drogą do osiągnięcia takiego celu.

“ **Nasza gospodarka jest obecnie na etapie, na którym bardzo potrzebuje kapitału. Jeśli właściciele,**

którzy rozwijają swoje firmy, później je sprzedają zagranicznemu inwestorowi, to oznacza mniej więcej tyle, że na rodzimym rynku pojawia się gotówka, którą można wykorzystać do budowy jeszcze większego przedsięwzięcia.

Skoro w takich okolicznościach sprzedaż jest raczej pozytywnym rozwiązaniem, to jaki jest negatywny scenariusz?

W gorszym przypadku, jeśli zbudujemy konkurencyjną firmę w ciekawej branży, to zainteresowanie globalnych gigantów nami i naszą „działką” może zaowocować próbą przejęcia tego rynku, co doprowadzi finalnie do zniszczenia naszego przedsięwzięcia. Korporacje dysponują olbrzymimi zapasami kapitałowymi. Jeśli wchodzi w jakiś biznes, to mogą przez 5 czy nawet 7 lat prowadzić działalność nierentowną po to, aby pozyskać naszych klientów. Ten proces przebiega tak, że oferują niezwykle konkurencyjną cenę i budują sobie dominującą pozycję na rynku. Później oczywiście windują ceny swoich usług i zaczynają zarabiać krocie. My zostajemy wtedy praktycznie z niczym. Kiedy ma się w perspektywie taki scenariusz to trudno uznać, że alternatywa w postaci sprzedaży przedsiębiorstwa wielkiej korporacji jest zła.

“ Jeśli korporacje wchodzi w jakiś biznes, to mogą przez 5 czy nawet 7 lat prowadzić działalność nierentowną po to, aby pozyskać klientów, zbudować sobie dominującą pozycję i wyeliminować konkurencję.

Skąd globalne korporacje wiedzą, co kupować i w jakie branże się angażować? Rozumiem, że część firm kupują z obawy przed konkurencją, ale w części na pewno widzą potencjał rozwojowy.

Pracując w poprzedniej firmie i realizując projekty dla dużych, zagranicznych koncernów zauważyłem, że korporacje bardzo dobrze nauczyły się słuchać rynku, przewidywać pewne zjawiska. Przeznaczają na tego typu badania kolosalne pieniądze. Następnie kupują lub, co dziś już zdarza się rzadziej, wymyślają rozwiązanie, które dobrze wpisuje się w antycypowane trendy albo po prostu dostosowują jakieś produkty czy usługi znajdujące się już w ich zasobach.

A skąd wiedzą, że jest to już ten właśnie moment, w którym trzeba wprowadzić produkt na rynek? W historii mieliśmy masę rozwiązań, które „wyprzedziły swoje czasy”. Potem nierzadko wracały z sukcesem, ale już jako własność innej korporacji, która wcale nie była wynalazcą, tylko właścicielem patentów i producentem.

Klucz do globalnego sukcesu nie tkwi tylko w wymyślaniu nowatorskich produktów. Jeśli nie ma na nie zapotrzebowania, to nic nie sprzedamy. A jeśli nie ma na coś popytu, to trzeba go wykreować. Tak więc trendy są nie tylko śledzone i prognozowane, ale też kreowane przez korporacje po to, by znaleźć zbyt dla swoich rozwiązań. Oczywiście taki proces trwa bardzo długo. Latami „edukuje się rynek”. Używa się do tego mediów, opiniotwórczych organizacji czy jednostek, które „urabiają” klientów, tworzą presję na pojawienie się określonego rozwiązania. Czasami jest to wręcz generowanie strachu i oferowanie remedium na niego. To może brzmieć niczym teoria spiskowa, ale tak się nierzadko dzieje. Rozwiązania, które oferujemy związane z optymalizacją zasobów i kompleksową, automatyczną analizą danych, zwane *Business Intelligence* są obecnie bardzo modne wśród kadry menedżerskiej. W tych kręgach dużo się o tym mówi, nie do końca nawet rozumiejąc, co za tym wszystkim stoi. To nie umniejsza oczywiście skuteczności i przydatności takich narzędzi. Niemniej bez odpowiedniego nagłaśniania tego tematu, pewnie trudniej byłoby je sprzedawać.

“ Klucz do globalnego sukcesu nie tkwi wyłącznie w wymyślaniu nowatorskich produktów. Jeśli nie ma na nie zapotrzebowania, to nic nie sprzedamy. Tak więc nie tylko śledzone i prognozowane są trendy, ale są też one *de facto* kreowane przez korporacje po to, by znaleźć zbyt dla swoich rozwiązań.

Prowadzenie tego typu działań jest z niezwykle kosztowne i pewnie niewiele firm na świecie na to stać, nie mówiąc już o naszych polskich czy pomorskich.

Koszty grają tu olbrzymią rolę. Tego typu badania, śledzenie trendów są zwyczajnie bardzo drogie. Do tego dochodzi jeszcze okres kilku lat utrzymywania nierentownej działalności po to, by zbudować rynek. Nierzadko zwrot z inwestycji następuje dopiero po 10 latach! Proszę sobie wyobrazić jakim kapitałem trzeba dysponować. Pozwolić mogą sobie na to nieliczni. Jednak to, że nie stać nas na prowadzenie takiej działalności nie znaczy, że nie możemy korzystać z tego, iż prowadzi ją ktoś inny. Choć nie jest to proste, możemy uczyć się jak wychwytywać istotne trendy i zmiany, które dzieją się na rynku, nie tyle przez własne badania i analizy, co przez

obserwowanie tego, co robią wielkie korporacje – czego próbują, co komunikują, dlaczego reklamy są konstruowane tak a nie inaczej, jakie nawyki i zwyczaje sygnalizują. To podpowie nam, gdzie szukać „biznesu przyszłości”, w którym możemy próbować „rozkrecać” własną działalność.

“ To, że nas nie stać na prowadzenie takiej wzorcotwórczej działalności nie znaczy, że nie możemy korzystać z tego, że prowadzi ją ktoś inny. Choć nie jest to proste, można próbować odczytywać działania dużych koncernów. Możemy uczyć się jak wychwytywać istotne trendy i zmiany, które dzieją się na rynku.

Czy nasze firmy próbują tak działać?

Bilander jest takim przykładem. Miałem okazję pracować w dużej, globalnej korporacji w Stanach Zjednoczonych, być blisko procesów zarządczych. Udało mi się poznać mechanizmy, jakie stosują takie organizacje. Gdy wróciłem do Polski, miałem taką właśnie przewagę – wiedziałem o tym jak i w jakich obszarach działają, które branże są i będą na topie. To oczywiście nie wystarczy do zbudowania biznesu, trzeba jeszcze mieć bardzo dobry produkt czy usługę i umieć przekonać do siebie klientów. Trzeba też przygotować się na konkurowanie z największymi w tej branży, a biorąc pod uwagę wszystko to, o czym mówiliśmy do tej pory, nie jest to łatwa sprawa.

Warto najpierw przebyć taką drogę? Zobaczyć jak wygląda globalny biznes, a dopiero potem myśleć o swojej działalności?

Namawianie młodych ludzi do zakładania swoich firm, start-upów zaraz po studiach lub nawet w trakcie ich trwania, to moim zdaniem swego rodzaju brak odpowiedzialności. Mówi się, że tam jest rozwój i sukces. To prawda, ale sprawdza się to pewnie raz na tysiąc prób. Jeśli nawet taki młody człowiek dobrze zidentyfikuje jakąś rynkową potrzebę czy lukę, to jest tylko pierwszy krok. Później trzeba ją rozwinąć, przekonać do siebie klientów i konkurować z dużymi graczami. Niewielu się uda, a większość się sparzy i zniechęci. Sądzę, że zdobycie większej wiedzy na temat biznesu, np. poprzez pracę w wielkich organizacjach, szczególnie w ich centrach decyzyjnych, może nam tylko pomóc w budowie i rozwoju własnej firmy. Musimy tylko chcieć zrozumieć świat globalnej gospodarki. Trzeba uczyć się od tych, którzy już działają w tej przestrzeni. Takiej wiedzy nie da żadna uczelnia.

“ Zdobycie większej wiedzy na temat biznesu, np. poprzez pracę w wielkich organizacjach, szczególnie w ich centrach decyzyjnych, może nam pomóc w późniejszej karierze przedsiębiorcy. Musimy tylko chcieć zrozumieć świat globalnej gospodarki. Takiej wiedzy nie da żadna uczelnia.

O rozmówcy



PIOTR JANCZYK

Prezes Zarządu Bilander Group

Piotr Janczyk jest Prezesem Zarządu Bilander Group – gdyńskiej firmy specjalizującej się w zautomatyzowanej analizie danych w przedsiębiorstwach (*Business Intelligence*). Jest też inicjatorem Ogólnopolskiej Akcji Społecznej Polaku Zaoszczędzisz.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

