



Jak wygrywać w zglobalizowanym świecie?



JACEK KAJUT

Prezes Zarządu, Vector Sp. z o.o.

Globalna gospodarka jest dziś zdominowana przez wielkie ponadnarodowe organizacje, działające w skali całego świata. W najnowocześniejszych branżach szczególnie silną pozycję wypracowały sobie korporacje wywodzące się ze Stanów Zjednoczonych. W nadchodzących latach dołączą do nich nowi potentaci z Chin oraz Indii. Jak na ich tle wyglądają firmy europejskie? W jaki sposób w tym niezwykle wymagającym obszarze mogą się odnaleźć polskie przedsiębiorstwa? Jakie działania muszą podjąć, by tego dokonać?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Od wielu lat Pańska firma konkuruje na rynkach międzynarodowych. Gdzie dziś toczy się realna walka o globalny prymat gospodarczy?

Na wstępie spróbujmy może zawęzić nieco temat naszej rozmowy do obszaru globalnego rynku usług informacyjnych, na którym funkcjonuje Vector. Jest to dziedzina niełatwa do jednoznacznego sprecyzowania – stanowi całokształt działalności skupiającej się na produkcji, użytkowaniu, ochronie, gromadzeniu, przechowywaniu i przesyłaniu informacji oraz systemu wymiany danych. Mam tu na myśli zbiór bardzo silnie sprzężonych ze sobą, pokrewnych zagadnień, których finalnym efektem jest to, co możemy obserwować na ekranach naszych smartfonów czy innych terminali.

Ze światem, o którym mówię, obcuje dziś każdy z nas. Jest on w pewnym sensie w forpoczcie globalizacji. Zarówno podstawowe modele biznesowe, które wspierają usługi informacyjne, jak

i organizacje gospodarcze stojące za tymi modelami mają bowiem charakter globalny. Korporacje pokroju Google'a czy Amazona cechuje także wielka siła ekonomiczna. Przykładowo ich przychody są znacznie wyższe niż PKB większości średniej wielkości krajów europejskich. To jednak nie wszystko. Jeszcze większy jest bowiem moim zdaniem wpływ tych koncernów na nasze życie w wymiarze kulturowym oraz społecznym. Na tej płaszczyźnie dystansują one absolutnie wszystkie państwa narodowe. Opisywany przeze mnie świat jest zatem przestrzenią, w której ścigają się *de facto* nie państwa, lecz ogromne, ponadnarodowe korporacje. W każdym spośród najbardziej zaawansowanych obszarów usług informacyjnych jest ich zaledwie kilka-kilkanaście w skali całego globu.

O ile skala ich działania jest niepodważalnie globalna, o tyle można odnieść wrażenie, że na tym rynku zdecydowany prym wiodą korporacje pochodzące z USA. Czy zgodzi się Pan z tą tezą?

Rzeczywiście, usługi i procesy, o których mówimy, były do tej pory szczególnie intensywnie rozwijane w Stanach Zjednoczonych. Najlepszym na to dowodem jest to, że zdecydowana większość najważniejszych globalnych organizacji gospodarczych pochodzi zza oceanu. Na świecie widać już jednak kolejnych pretendentów, chcących coraz mocniej zaznaczyć swoją obecność w tym obszarze. Na czele tej grupy znajdują się – otoczone „opieką” władz centralnych – korporacje chińskie. Po rozwinięciu skrzydeł na rozległym wewnętrznym rynku przyjmują one model ekspansji zagranicznej oraz aktywnego uczestnictwa w międzynarodowej grze. Można się spodziewać, że w nadchodzących latach dołączą do nich również koncerny pochodzące z Indii. Hindusi, jako dawna część Zjednoczonego Królestwa, przyzwyczajeni są do posługiwania się językiem angielskim. Co więcej, ich gospodarkę cechują relatywnie niskie koszty pracy. Dlatego też w ostatnich latach rozwinęło się w niej bardzo dużo firm serwisowych obsługujących globalne koncerny. W tej chwili, krok po kroku, następuje tam wzrost wewnętrznego rynku, a także działających na nim organizacji. Nie zdążyły one jeszcze zaznaczyć swojej obecności na świecie, lecz bez wątpienia zmieni się to w kolejnych latach.

Gdzie w tej całej układance znajduje się Europa?

Prawdę mówiąc, Europy tam nie ma. Biznesy z sektora usług informacyjnych są na naszym kontynencie bardzo słabo reprezentowane. Nie ma tu żadnych liczących się w świecie organizacji. Pewnego rodzaju wyjątkiem były przez jakiś czas korporacje skandynawskie, jak Nokia czy Ericsson. Brały one udział w globalnej grze i rewolucji informatycznej, lecz w którymś momencie przegrały. Nie oznacza to oczywiście, że na Starym Kontynencie nie ma innych typów działalności, które byłyby dobrze rozwijane. Doskonale wiemy, że Niemcy są bardzo silni w dziedzinie przemysłu maszynowego oraz związanych z nim wysoko wyspecjalizowanych technologii. W tym zakresie nasi zachodni sąsiedzi reprezentują wielką siłę o skali ogólnoswiatowej.

“ Dominującą rolę na globalnym rynku usług informacyjnych odgrywają korporacje amerykańskie. W nadchodzących latach dołączą do nich również chińskie oraz indyjskie. Europy natomiast w tej grze praktycznie nie ma.

Z czego wynika europejskie zacofanie w tej branży?

Jest ono efektem przede wszystkim polityki protekcjonistycznej, która przez wiele lat była prowadzona przez rządy państw Starego Kontynentu. Pozwalała ona na dość spokojne funkcjonowanie korporacji europejskich na ich własnych rynkach, które są wystarczająco głębokie, by utrzymać organizacje średniej wielkości. Dziś natomiast bardzo wyraźnie widać, że działalności w omawianym sektorze mają charakter globalny, a ich wyznacznikami są skala oraz ponadnarodowość. Sytuacja Europy mogłaby być zgoła odmienna, gdyby zamiast skupiać się na interesach poszczególnych państw, w większym stopniu uwypuklono jej jednolity, wspólny interes gospodarczy. Nigdy jednak na poziomie strategicznym nie pojawiło się myślenie ponadnarodowe, ekspansywne, pomagające budowaniu europejskich firm o randze światowej. Nie wykreowano również żadnych polityk, które mogłyby takie myślenie wspierać.

“ Sytuacja Europy mogłaby być zgoła odmienna, gdyby zamiast skupiać się na interesach poszczególnych państw, w większym stopniu uwypuklono wspólny, europejski interes gospodarczy.

W jaki sposób udało się zatem wybić skandynawskim firmom?

Udało się dzięki temu, że podejście Finlandii czy Szwecji do polityki socjalnej realnie służyło wspieraniu innowacyjności, wykorzystywaniu najlepszych pokładów ludzkiej kreatywności, swobody w tworzeniu nowych rozwiązań. Ich obywatele mają zaspokojone wszelkie potrzeby życiowe, nie muszą troszczyć się o przetrwanie. Państwo tworzy dla nich spokojne, stabilne warunki. Dzięki temu mogą oni wdrażać w życie ambitne projekty i podejmować ryzyko, wiedząc, że nawet w razie niepowodzenia ich byt nie będzie zagrożony. Jest to komfort, którego nigdy nie doświadczyli mieszkańcy innych dużych krajów europejskich, nie mówiąc o Polsce.

“

W Finlandii czy Szwecji państwo tworzy dla obywateli spokojne, stabilne warunki. Dzięki temu mogą oni wdrażać w życie ambitne projekty i podejmować ryzyko, wiedząc, że nawet w razie niepowodzenia ich byt nie będzie zagrożony.

Stany Zjednoczone, będące globalnym liderem na rynku usług informacyjnych, trudno jednak uznać za państwo socjalne. Tam droga do sukcesu musiała być inna...

Owszem, sukces amerykańskich firm wynika z czegoś innego. Przywołam tu silnie pejoratywny termin drenażu mózgow. W USA można go nazwać całą instytucją, przez lata rozwijaną i pielęgnowaną. Za oceanem na sukces pracują wszystkie nacje świata – Amerykanie czerpią nie tylko ze swoich, ale i „cudzych” talentów. Ponadto odwołują się często do bardzo silnej ambicji. Jeżeli przyjrzymy się firmie skandynawskiej, nie znajdziemy w niej tak dużego wyścigu szczurów, jak w świecie anglosaskim. To zupełnie inna kultura. Dodajmy do tego ogromny kapitał, jakim dysponują Stany Zjednoczone. To również ma znaczenie i przekłada się na ostateczny sukces.

Na czym swoje przewagi budują natomiast najwięksi azjatyccy pretendenci do zaistnienia na tym rynku?

Jest to droga bardzo podobna do japońskiej po II wojnie światowej. Jak pamiętamy, Japończycy kopiowali wszelkie dobre zagraniczne rozwiązania i przenosili je na własny grunt. Tworzyli imitację, na bazie której wyrastało później ich własne *know-how*. Tą ścieżką podążają dziś w szczególności Chiny. Przy czym nie jest to państwo, w którym gra gospodarcza odbywa się na całkowicie wolnorynkowych zasadach. Jak wiadomo, gospodarka chińska jest częściowo sterowana i wspierana inżynierią finansową. Choć przez ostatnich 15-20 lat dokonała ogromnego skoku, to nastąpiło to wielkim kosztem wewnętrznym. Chińczycy maksymalnie wykorzystali swój własny rynek i – aby dalej się rozwijać – muszą dokonać ekspansji, która zostanie wsparta ekonomią skali. To właśnie ten czynnik, a nie wysoka kultura techniczna czy biznesowa, stanowi według mnie klucz do potencjalnego sukcesu Chin.

Czy świat zachodni nie zlekceważył w tym aspekcie Państwa Środka? Nawiążę do przykładu z branży stoczniowej: w momencie wybuchu azjatyckiego boomu na produkcję statków w latach 60. i 70. ubiegłego wieku, na Starym Kontynencie panowało przekonanie, że może on przynieść wymierne korzyści europejskim przedsiębiorstwom zajmującym się wyposażaniem okrętów. Zaczęły one tworzyć swoje fabryki w Chinach.

Firmom tym wydawało się, że to świetny układ. Jednakże po kilku latach po drugiej stronie ulicy zaczęły powstawać takie same, tyle że chińskie fabryki. Chińczycy podpatrzyli europejskie rozwiązania i zaczęli je naśladować, wypierając zagraniczne przedsiębiorstwa.

Moim zdaniem najważniejsze jest to, by zrozumieć, że biznes w samej swojej istocie jest pragmatyczny i oportunistyczny. Z natury też nie funkcjonuje w długim horyzoncie czasu. Średni czas życia dużej korporacji to dziś jedynie kilkanaście lat. W związku z tym, zadaniem biznesu nie jest antycypowanie przyszłości gospodarczej na wiele lat wprzód. To domena polityki. Na poziomie Unii Europejskiej w ostatnich latach kilkakrotnie dążono do stworzenia wspólnej długofalowej strategii gospodarczej, która pozwoliłaby na trwałe zachowanie konkurencyjności Starego Kontynentu. Natomiast, jak wiemy, pewne egoizmy państw narodowych oraz ich lokalne interesy nie pozwoliły na to, by takie myślenie, a przede wszystkim działanie, uruchomić. Dlatego też mamy dziś w Europie wiele przykładów fantastycznych działań, tyle że na poziomie państwowym. Jednym z nich jest bardzo konsekwentne, odwołujące się i do zdolności technologicznych, i do mocnych stron gospodarki, niemieckie *Energiewende*. To przykład pomysłu będącego gospodarczą ucieczką naprzód przed wszelkiego rodzaju potencjalnymi naśladowcami z rynków globalnych. Wykreowanie motoru rozwojowego całej gospodarki. Stworzenie od podstaw nowego sektora przemysłu, który z czasem nabierze skali, tak istotnej z punktu widzenia gospodarki światowej.

Życzyłbym sobie, aby w sektorze usług informacyjnych podobnego typu mechanizmy były kreowane na poziomie co najmniej europejskim. W tym biznesie nie można myśleć wężiej. Dobrze, przemyślane działania na szczeblu Starego Kontynentu pozwoliłyby swego czasu nabrać skandynawskim pomysłem większego rozpędu. Być może wówczas jako Europa znajdowalibyśmy się w innej konfiguracji. A tak – jesteśmy, gdzie jesteśmy. Wszystko sprowadza się moim zdaniem do złego pojmowania interesu gospodarczego. Do braku wyobraźni i braku zrozumienia, że skupianie się tylko i wyłącznie na własnej piaskownicy nie zbuduje naszej pozycji w świecie. Nie można się oddzielić płotem, za którym będziemy – w sensie ekonomicznym – schowani. Gospodarka jest dziś globalna i tak właśnie, szczególnie w najnowocześniejszych branżach, należy na nią patrzeć. Mamy w niej szansę zaistnieć wyłącznie jako cała Unia, a nie poszczególne kraje.



Mamy dziś w Europie wiele przykładów fantastycznych sukcesów gospodarczych, tyle że na poziomie państwowym.

W najnowocześniejszych branżach nie można jednak myśleć wężiej niż globalnie.

My, będąc tu na miejscu, znamy wewnętrzne problemy Europy. Czy jednak również na zewnątrz jesteśmy postrzegani bardziej jako pojedyncze państwa niż jeden, w miarę spójny organizm?

To już pytanie do polityka. Jako pragmatyk gospodarczy uważam, że w świecie biznesu ponadnarodowe korporacje szukają miejsc, które zaoferują im to, co chcą dostać. Nie układają się one jednak z Unią, lecz raczej z rządami poszczególnych państw. Często wręcz niestety „rozgrywają” je przeciwko sobie. Każą im ze sobą konkurować na płaszczyźnie chociażby wysokości udzielanego wsparcia: „Kto da nam więcej przywilejów – Polska czy Czechy?”. Jest to doskonały przykład niewłaściwego postępowania państw unijnych, które zamiast współpracować rywalizują ze sobą. Wzmacniają tym samym trzecią stronę, która bez pardonu wykorzysta wszelkie ich słabości. Kolejny przykład to firmy z branży prostego BPO, które opuszczają dany kraj, gdy tylko wzrosną w nim koszty pracy. Stanowi to ewidentne rozmycie, sprzeczność pomiędzy interesami i ambicjami europejskich państw oraz ich obywateli, a planami wielkich korporacji.

“ Państwa unijne, które zamiast współpracować rywalizują ze sobą, wzmacniają tym samym ponadnarodowe korporacje, które bez pardonu wykorzystają wszelkie ich słabości.

Patrząc na pozycję Europy na globalnym rynku usług informacyjnych, pytanie o obecność Polski oraz Pomorza wydaje się retoryczne...

W dziedzinie, o której rozmawiamy, nie istnieje coś takiego, jak pozycja regionu. Może być on co najwyżej silny swoimi kadrami. Dobrze wykwalifikowani specjaliści oraz wciąż relatywnie niskie koszty pracy sprawiają, że na Pomorzu osiedliły się działy R&D Intela oraz kilku innych zachodnich firm. Są to podmioty w większości niezbyt znane na lokalnym rynku, gdyż nie pracują one na niego, lecz na produkt, który jest później lokowany w innych częściach świata. Jest też wreszcie nasza firma, która broni się tylko i wyłącznie tym, że posiada własne R&D. Jesteśmy przedsiębiorstwem, które kreuje autorskie pomysły i na poziomie tych pomysłów ściga się na świecie ze znacznie większymi podmiotami. Bez sztucznej skromności, z firm europejskich mamy w tej branży jednego poważnego konkurenta z Finlandii. Nasi rywale z Niemiec oraz

Wielkiej Brytanii powoli przegrywają ten wyścig. Cała reszta konkurencji jest dziś zlokalizowana w USA, jutro dojdą do tego przedsiębiorstwa chińskie, a za 10 lat także i indyjskie.

Jaką ścieżkę mogłaby obrać polska gospodarka, aby nasze firmy mogły silniej zaistnieć w sektorze usług informacyjnych? Wydaje się, że żadna z trzech wcześniej przedstawionych dróg rozwoju nie jest możliwa do wdrożenia nad Wisłą...

Faktycznie, nie staniemy się nagle państwem socjalnym jak Szwecja czy Finlandia. Ze względu na rozmiar naszej gospodarki zamyka nam się droga skali, a z uwagi na bycie członkiem Unii Europejskiej także ścieżka protekcji państwowej. Jediną możliwą opcją wydaje się moim zdaniem wdrożenie modelu podobnego do amerykańskiego, a więc droga talentów. Jest to rozsądna propozycja – wbrew pozorom świat wcale nie jest taki różowy, jak wielu Polakom się wydaje. Sam znam bardzo wielu ludzi, którzy wrócili z Zachodu i teraz, wykorzystując zdobyte tam doświadczenia, chcą realizować się życiowo oraz zawodowo w Polsce. Ta droga może zapewnić nam lepsze wykorzystanie polskiej kreatywności na płaszczyźnie biznesowej. Nie osiągniemy tu jednak sukcesu bez nabycia pewnych miękkich, niedocenianych u nas kompetencji, takich jak np. umiejętność współpracy czy konkurowania grupowo, a nie indywidualnie. A także – co szczególnie istotne – bez zdolności patrzenia w przyszłość i kształtowania w ten sposób naszej wyobraźni, świadomości. Doceniania rzeczy, które nie przynoszą rezultatów w bardzo krótkiej perspektywie, lecz długoterminowo mogą się przyczynić do osiągnięcia wielkiego sukcesu.

“

Aby silniej zaistnieć w sektorze usług informacyjnych, polska gospodarka mogłaby obrać model podobny do amerykańskiego, a więc drogę talentów. Wbrew pozorom świat nie jest taki różowy, jak się wydaje. Coraz więcej naszych rodaków chce wracać do Polski i właśnie tu realizować się życiowo oraz zawodowo. Wykorzystajmy to.

Kto jednak powinien czerpać z naszych talentów – tylko i wyłącznie rodzime firmy, czy również chociażby wspomniane przez Pana ulokowane w Polsce działy R&D wielkich koncernów?

Zdecydowanie obie drogi są właściwe. Wszystko zależy od rodzaju biznesu oraz od warunków, w jakich się go rozwija. Sądzę, że coraz częściej należy upatrywać szans na osiągnięcie

sukcesu przez pryzmat całego lokalnego środowiska, ekosystemu biznesowego. Jego jądrem mogą być np. wielkie korporacje z jednej strony zapewniające szeroką skalę działania, a z drugiej potrzebujące mnóstwa wysoko wyspecjalizowanych firm, realizujących fragmenty ich zadań. Uważam, że jest to ścieżka do zaistnienia na rynku globalnym, która powinna być coraz częściej wykorzystywana przez polskie przedsiębiorstwa.

“ Coraz częściej należy upatrywać szans na osiągnięcie sukcesu biznesowego przez pryzmat całego lokalnego środowiska, ekosystemu. Jego jądrem mogą być np. wielkie globalne organizacje z jednej strony zapewniające szeroką skalę działania, a z drugiej potrzebujące mnóstwa wysoko wyspecjalizowanych firm, realizujących fragmenty ich zadań.

Czy jako Vector jesteście jądrem takiego środowiska, czy raczej jedną z wielu firm obsługujących większe podmioty?

Dzisiejszy biznes realizuje się przez projekty. W jednych uczestniczymy jako członek konsorcjum, kooperant, a więc stanowimy pewien mniejszy kawałek wspierający na jakimś etapie tworzenie większego elementu. W pozostałych, szczególnie w zakresie Starego Kontynentu, to my zatrudniamy inne, jeszcze mniejsze europejskie firmy. Te dwa modele się nie wykluczają, a wręcz przeciwnie – wspierają się. Wszystko zależy od skali. Jeżeli w Polsce pojawia się świetny pomysł biznesowy z potencjałem do jego globalnego wykorzystania, to nie ma innej drogi niż współdziałanie z wielką zagraniczną korporacją. Tylko ona jest w stanie wypchnąć go na światowy rynek. W przypadku mniejszych koncepcji, można je do pewnego stopnia rozwijać i promować samemu, przez budowanie swojej marki. A zatem identyfikatora kompetencji, pewnej kultury, jakości tego, co środowisko może otrzymać od naszej organizacji. Jest to jednak droga wieloletniej, konsekwentnej pracy.

Samodzielne zaistnienie polskich firm za granicą będzie też chyba trudne ze względu na słabo ukształtowane kompetencje z zakresu tzw. *business development*. Nie mamy w Polsce zbyt wielu osób znających rynki międzynarodowe, potrafiących się na nich poruszać itd. A przecież wymyślenie pewnego rozwiązania to zbyt mało – trzeba je później umieć sprzedać.

Właśnie dlatego trzeba mieć odwagę wychodzenia na zewnątrz i uczenia się, jak funkcjonuje świat. Nikt nie nauczy się tego, działając tylko i wyłącznie na polskim rynku. Trzeba być aktywnym, mieć w sobie pokorę, chęć uczenia się. Często trzeba odrobić swoją lekcję wraz ze wszelkimi, nawet bolesnymi konsekwencjami. Dopiero wtedy będziemy w stanie wziąć udział w tej grze. A jest ona bezpardonowa, bezlitosna, wykorzystująca wszelkie nasze potknięcia. Jednocześnie jednak może przynieść sporo satysfakcji. Pewnym wsparciem dla naszych firm może tu być pokolenie 30-40-paroletnich Polaków wracających do kraju z zagranicy. Osoby te mają do zaoferowania sporo swojego doświadczenia i wiedzy zdobytej w innych częściach globu.

Jak w napędzeniu procesów, o których rozmawiamy, mogłoby pomóc państwo?

Po pierwsze, działania władz powinny skupiać się na tworzeniu – nazwijmy to – korzystnego środowiska gospodarczego, którego wyróżnikiem są przede wszystkim stabilność i przewidywalność. Biznes, w szczególności ten najbardziej innowacyjny, nie toleruje zmiennych warunków otoczenia. Jeżeli tego nie zrozumiemy, to ani rodzimy, ani zagraniczny kapitał nie będzie podejmował ryzyka gry w Polsce. Po drugie, co zostało poważnie zaniedbane w ostatnich latach, niezwykle istotne są działania na rzecz edukacji. Tak, by była ona nastawiona na rozwiązywanie problemów, pracę zespołową, kooperatywność, otwartość. A zatem na cały szereg kompetencji miękkich, których Polakom brakuje. Bez tego trudno mówić o jakiegokolwiek sensownej przyszłości dla życia gospodarczego w Polsce.



Niezwykle istotne są działania państwa na rzecz edukacji. Tak, by była ona nastawiona na rozwiązywanie problemów, pracę zespołową, kooperatywność, otwartość. A zatem na cały szereg kompetencji miękkich, których Polakom brakuje.

A czy państwo powinno również pełnić rolę proaktywną dla biznesu, podobnie jak w przypadku Niemiec i ich *Energiewende*?

Taka potrzeba w XXI-wiecznej Europie zdecydowanie istnieje, ale nie na poziomie państwa, lecz całej Unii. Jak najbardziej, myśląc o przyszłości, należy promować jedne sektory, a z innych rezygnować. Proces ten wymaga jednak nie tylko ogromnej wiedzy, ale także mądrości, na co w dzisiejszej konfiguracji na Starym Kontynencie niestety trudno jest liczyć.

O rozmówcy



JACEK KAJUT

Prezes Zarządu, Vector Sp. z o.o.

Jacek Kajut jest twórcą oraz prezesem Zarządu Vector Sp. z o.o. – działającego na rynkach globalnych europejskiego koncernu technologicznego, specjalizującego się w projektowaniu, produkcji oraz integracji technologii infrastruktury dostępowej oraz systemów wymiany danych. Szerokie portfolio ofertowe firmy obejmuje rozwiązania dla operatorów kablowych, telekomunikacyjnych oraz dostawców mediów. Jacek Kajut od ponad 25 lat związany jest ze środowiskiem operatorskim. Od 2003 r. jest członkiem Society of Cable Telecommunications Engineers (USA) oraz członkiem Rady Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji (KIGEiT). Z wykształcenia inżynier elektronik, absolwent Politechniki Gdańskiej.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

