



Polskie przedsiębiorstwa u progu drugiej transformacji



WITOLD RADWAŃSKI

Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Krokus Private Equity

Bazując na informacjach pojawiających się w debacie publicznej, można pomyśleć, że dalszy rozwój polskiej gospodarki będzie zależał w głównej mierze od sukcesów rodzimych start-upów. Owszem, stają się one coraz ważniejszym ogniwem obecnej układanki gospodarczej, jednak patrząc w skali makro, nie należy przeceniać ich roli i możliwości. Mając na uwadze realia konkurencji na zglobalizowanym rynku, kluczowym wyzwaniem stojącym przed polskimi przedsiębiorstwami w najbliższych latach wydaje się dziś raczej ich scale-up. Dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie mógł już bowiem opierać się głównie na rzeszy małych firm, tak jak to było w poprzednich latach – tylko większe polskie podmioty będą mogły sprostać konkurencji i, poprzez osiągnięcie ekonomii skali oraz siły przebicia, wchodzić na nowe rynki czy z powodzeniem wprowadzać innowacje.

Artykuł na podstawie niniejszego wywiadu został opublikowany w „Rzeczpospolitej” w dniu 5 lutego 2018 r.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Jak obecnie wygląda krajobraz polskiego rynku przedsiębiorstw prywatnych?

Mówiąc najprościej, mamy w Polsce bardzo dużo małych firm, bardzo mało dużych firm oraz niezbyt wiele firm średniej wielkości. Jedynie 30 tys. polskich przedsiębiorstw zatrudnia pomiędzy 50 a 250 pracowników, tylko około 5 tys. firm zatrudnia więcej niż 250 osób. Oczywiście, firm większych zawsze będzie w gospodarce mniej niż firm mniejszych, jednak w skali innych porównywalnych gospodarek udział tych dużych jest w Polsce relatywnie niewielki. Żeby to lepiej

zobrazować, posłużę się przykładem polskiej branży meblarskiej. Jej roczna wartość produkcji oscyluje w granicach 40 mld zł, co sprawia, że nasz kraj można uznać za europejską superpotęgę. W całej Polsce w branży tej funkcjonuje około 26 tys. firm produkcyjnych – to bardzo dużo, choć oczywiście wiele z nich to małe, garażowe zakłady stolarskie. Spośród tej liczby tylko niespełna 100 firm zatrudnia więcej niż 250 osób – w tym tkwi problem.

Dlaczego, Pana zdaniem, taki stan jest zły, niesprzyjający dalszemu rozwojowi polskiej gospodarki?

Niewątpliwie gospodarka oparta na modelu dużej rozproszonej populacji małych firm ma swoje zalety. MŚP w gospodarce wolnorynkowej są jednym z głównych filarów jej rozwoju. Małe firmy skuteczniej dostosowują się do zmieniających rzeczywistości rynkowych – w trudnych czasach szybciej potrafią się zrestrukturyzować, a w czasach dobrej koniunktury odbijają się prężniej niż duże firmy. Dlatego ich rozwój jest niezwykle ważny. Jednak we współczesnych realiach zglobalizowanego świata, w którym rywalizują ze sobą potężne organizacje międzynarodowe, tylko większe polskie firmy będą mogły pozostać konkurencyjne, zwiększając swoją siłę przebicia, osiągając ekonomię skali, wchodzić na nowe rynki, a także wprowadzać z powodzeniem innowacje. Uważam, że po 30 latach od transformacji ustrojowej dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie się mógł już opierać na mikro- oraz małych firmach, tak jak to było w ostatnich dekadach.

Przy okazji warto zastanowić się, jakiej jakości są – z biznesowego punktu widzenia – nasze małe i średnie firmy. Jaki procent ma perspektywy przebicia się na wyższy poziom w przyszłości, ugruntowania swojej pozycji na rynkach i dalszego rozwoju? Według danych Eurostatu polskie MŚP są generalnie mniej efektywne niż ich zachodnie. Cechują się one również niższym niż w krajach Unii Europejskiej udziałem w tworzeniu wartości dodanej brutto. Dlatego musimy liczyć się z tym, że grupa najbardziej rokujących spośród nich nie jest bardzo liczna. Korzystając z analiz Krokus PE oraz wieloletnich doświadczeń w inwestowaniu w MŚP, można dojść do wniosku, że spośród 30 tys. małych i średnich firm wymienionych wyżej około 25% (czyli 6-7 tys.) posiada odpowiednie cechy do osiągnięcia przełomowego sukcesu, takie jak: znakomitej jakości oferta produktowa, wysokie kompetencje zarządcze, perspektywiczna strategia rozwoju itp.

Czy motorami napędowymi polskiej gospodarki, zwiększającymi przy okazji jej innowacyjność, mogą być w najbliższych latach młode firmy technologiczne, start-upy?

Mamy w Polsce dużo talentu innowacyjnego. Widać też, że ekosystem, który ma służyć wsparciu rozwoju innowacyjnej gospodarki, bardzo się poprawia. Mam tu na myśli nie tylko profesjonalne wsparcie kierowane do przedsiębiorstw, ale też możliwości kapitałowe dla finansowania rozwoju innowacji. Kiedyś mówiło się, że nie ma pieniędzy na rozwój – teraz tego kapitału jest dużo, nawet bardzo dużo. Pod patronatem rządu, z licznymi programami wsparcia innowacyjności, wokół segmentu start-upów panuje też generalnie dobra, pozytywna atmosfera. Stąd też możemy się spodziewać, że obszar ten będzie się w najbliższych latach bardzo dynamicznie rozwijał.

Niemniej jednak nie zmienia to faktu, że segment ten jest dziś w pewnym sensie „przegrany”. Na pewno jest już dziś do niego kierowane więcej kapitału, niż jest on w stanie zaabsorbować. Zatem musimy liczyć się z tym, że wiele pieniędzy zostanie źle wydanych, źle zainwestowanych. Oczywiście – z tej „masy” wyłoni się też pewna grupa firm, które odniosą sukces, być może nawet globalny. Nawet jeśli tak się stanie, z punktu widzenia całej polskiej gospodarki będzie to jednak za mało. Start-upy, młode firmy innowacyjne nie udźwigną bowiem rozwoju całej polskiej gospodarki na swoich barkach. Warto więc moim zdaniem skupić się na innych istotnych zjawiskach, które mogą w liczącej się skali doprowadzić do awansu polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych łańcuchach wartości i tym samym wzmocnić naszą gospodarkę.

Najakich obszarach warto zatem skupić myślenie rozwojowe o polskich przedsiębiorstwach?

Uważam, że warto wziąć pod uwagę cztery kluczowe trendy, które w horyzoncie najbliższych 10 lat będą wpływały na strukturę, siłę i jakość polskich przedsiębiorstw prywatnych w sposób szczególny.

Pierwszym z nich jest szeroka, głęboka i kompleksowa modernizacja, wynikająca z dojrzewania polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele spośród podmiotów, które powstały w pierwszych latach transformacji, pręźnie się rozwinęły i odniosły sukces, w tym momencie dochodzi do nowego etapu, w którym musi dokonać pewnej metamorfozy. Polegać ona będzie m.in. na gruntownej przebudowie sposobu działania. To oznacza konieczność profesjonalizacji organizacyjnej – przejścia od modelu „właściciela-zarządcy” do modelu korporacji, która ma swoją skalę, strukturę wewnętrzną, systemy zarządzania, instrumenty finansowe itd. Inny wymiar tej przemiany to przejście od modelu tzw. niskich kosztów na poziom wyższej wartości dodanej. Będzie to wymagało od zarządów trafnych analiz i odważnych decyzji strategicznych oraz znaczących nakładów kapitałowych. Mam tu na myśli zarówno inwestycje twarde, jak np. budowanie nowoczesnych zakładów, modernizacje linii produkcyjnych, nowe innowacyjne produkty i usługi, zmiany technologiczne, robotyzacja i wdrożenie sztucznej inteligencji, jak i te nieco bardziej miękkie – wprowadzanie nowych modeli biznesowych czy strategii marketingu, sprzedaży i ekspansji zagranicznej. Przejście przez tę fazę będzie kluczowe dla zwiększenia pozycji konkurencyjnej firm w przyszłości.

“ **Wiele spośród podmiotów, które powstały w latach 90., pręźnie się rozwinęły i odniosły sukces, w tym momencie dochodzi do nowego etapu, w którym musi dokonać pewnej metamorfozy. Polegać ona będzie m.in. na gruntownej profesjonalizacji sposobu działania.**

Jakie są kolejne kluczowe trendy?

Drugi trend to konsolidacja sfragmentaryzowanych rynków, na których funkcjonuje w Polsce zbyt dużo małych firm. Są one dziś za małe, by utrzymać swoją konkurencyjność, zwłaszcza kiedy w wielu branżach dynamika rozwoju rynku spowalnia. Skończyły się czasy, gdy jakiś segment rozwijał się w tempie 8-9%. Dziś – z wyjątkiem najnowocześniejszych obszarów gospodarki – wzrost ten oscyluje w granicach 2-5%. W takich warunkach efektywniejszy sposób na dalszy rozwój to przejęcie konkurenta i konsolidacja. Prężniejsze, silniejsze, lepiej zarządzane organizacje będą przejmowały te słabsze. W najbliższych latach będziemy świadkami ogromnej fali fuzji i przejęć w Polsce, w efekcie której zmniejszy się liczba firm ogółem, jednak w ich miejsce pojawią się większe, jeśli chodzi o skalę i lepsze, jeśli chodzi o jakość przedsiębiorstwa.

Nie ma ryzyka, że konsolidowanie firm doprowadzi do powstania trudnych do późniejszego przełamania monopoli?

Nie, bowiem stopień koncentracji będzie u nas jeszcze przez długi czas względnie niski. Szczególnie że trzecie zjawisko, które chciałem przywołać, jest w istocie odwróceniem konsolidacji – dekoncentracją branż i rynków, które są obecnie mocno zdominowane przez kilku graczy. Spodziewam się, że w najbliższych latach nastąpią procesy dekonsolidacyjne, w ramach których duże grupy kapitałowe będą się reorganizowały i zmieniały swoje strategie, pozbywając się aktywów, które uznają za niepotrzebne. Odbywa się to już teraz, choć raczej wśród zagranicznych inwestorów, którzy weszli do Polski w poprzednich latach. Nie tyle wycofują się oni z naszego kraju, co z niektórych branż czy linii produktów. Tworzy to rynek wtórny, tzw. spin-offów, stwarzając okazję dla polskich podmiotów czy menedżerów do dokonania wykupu tych aktywów. Poprzez dekonsolidację skoncentrowanych segmentów rynków powstanie więc dużo nowych, niezależnych polskich firm, które były wcześniej dywizjami w większych koncernach.

Co jest natomiast ostatnim, czwartym ogniwem przemian?

Czwarte ważne zjawisko, które będzie dotyczyło segmentu polskich przedsiębiorstw prywatnych, to trend sukcesji. Mamy dziś w Polsce całe pokolenie przedsiębiorstw wchodzących w etap, w którym ich właściciele, osiągnąwszy pewien wiek, nie chcą już dalej prowadzić biznesu. Mogą więc albo sprzedać swoją firmę, albo przekazać ją dzieciom. Badania wskazują na to, że niewielka część dzieci przedsiębiorców wyraża chęć kontynuowania dzieła rodziców, a większość z tych, którzy odziedziczyli „gen przedsiębiorczości”, woli rozwijać swoją karierę w biznesie, ale innego typu. Dobrym tego przykładem jest Sebastian Kulczyk, który nie idzie drogą ojca, lecz realizuje wiele własnych przedsięwzięć. Takie podejście występuje coraz częściej. Oznacza to, że następne pokolenie w dość małym stopniu będzie przejmować stery po rodzicach. W efekcie cała rzesza polskich firm rodzinnych będzie musiała oddać się w inne ręce. Spowoduje to zmianę struktur właścicielskich w tych firmach. Być może wejdą tam inwestorzy branżowi lub finansowi, być może będą następowały wykupy menedżerskie. Należy się jednak spodziewać, że w świecie rodzinnych firm nastąpią duże zmiany.

Rozwoju polskich start-upów technologicznych nie można postawić na równi z czterema wymienionymi przez Pana trendami?

Być może można go uznać za piąty filar przemiany polskiej gospodarki, jednak na pewno nie należy go traktować jako najważniejszy. Obecnie o start-upach bardzo dużo się mówi, jednak warto mieć po prostu na uwadze, że nie jest to jedyna rzecz, jaka dzieje się w gospodarce i że z pewnością mamy do czynienia z bardziej istotnymi zjawiskami.

Czy sądzi Pan, że „druga transformacja polskiej gospodarki” skutkująca powstaniem większej liczby prężnych firm średniej i dużej wielkości stworzy większy popyt dla działalności innowacyjnej realizowanej przez start-upy?

Na pewno będzie to pewnego rodzaju koło zamachowe, ciągnące polskie start-upy do góry. Przede wszystkim należy jednak zauważyć, że istotniejszym przedmiotem „drugiej transformacji” będzie wiele już istniejących małych i średnich firm, które same w sobie są często bardzo innowacyjne. To one będą budowały innowacyjność polskiej gospodarki. Ze względu na to, że osiągnęły już pewną skalę działalności, procesy innowacyjne zachodzące w tych organizacjach będą bardziej efektywne niż u nowo powstających podmiotów. Wszelkie statystyki pokazują, że w ciągu pierwszych dwóch lat ponad połowa start-upów upada. To się dzieje, bowiem młode firmy technologiczne zazwyczaj od zera muszą budować swoją pozycję na rynku z nieznanym produktem czy z nową usługą. Muszą wyjść na rynek bez własnego zaplecza dystrybucyjnego, a do tego muszą się zmagać z bankami o finansowanie działalności, czy też z naszym nadregulowanym biurokratyzmem. To niezwykle trudne wyzwanie dla nawet najbardziej utalentowanych początkujących biznesmenów. Innowacja wdrożona w już ustabilizowanej firmie – nawet małej – która posiada swój rynek zbytu, rozpoznawalną markę, strukturę dystrybucji i sprzedaży itd., jest o wiele bardziej skuteczna. Od razu przekłada się na sprzedaż i szybszą komercjalizację. Z natury rzeczy innowacje w istniejących, dobrze prosperujących firmach są o wiele bardziej efektywne od innowacji start-upowych.

“ Z natury rzeczy innowacje w istniejących, dobrze prosperujących firmach są o wiele bardziej efektywne od innowacji start-upowych.

O rozmówcy



WITOLD RADWAŃSKI

Wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Krokus Private Equity

Witold Radwański jest Wiceprzewodniczącym Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. Współwłaściciel i Prezes Krokus Private Equity 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. 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.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

