



## Polski przemysł – od strategii przetrwania do strategii rozwoju



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Polskie firmy przemysłowe są dziś na całym świecie kojarzone jako solidni podwykonawcy. W ostatnim czasie duża część z nich – by móc skutecznie konkurować z azjatyckimi fabrykami – wyspecjalizowała się w bardziej zaawansowanym podwykonawstwie krótkoseryjnym. Szczególnie w realiach szybko rosnących płac jest to dobra droga do utrzymania się na powierzchni, jednak myśląc długofalowo potrzebują one awansować do bardziej marżowych ogniw łańcucha wartości. Jak tego jednak dokonać? Czy najlepszą drogą dla polskich przedsiębiorstw jest stopniowa ewolucja, czy może rewolucja? Czego nam dziś w największym stopniu brakuje? W jaki sposób na kondycję naszego przemysłu wpływa obecna sytuacja geopolityczna?

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

Od lat mówi się, że polskie przedsiębiorstwa przemysłowe ulokowane są w dużej mierze pośrodku łańcucha wartości – z jednej strony nie znajdujemy się na jego początku (w fazie designu, wymyślenia” nowych produktów czy usług), a z drugiej nie jesteśmy też na jego końcu (na etapie dostępu do finalnych klientów, sieci sprzedaży i dystrybucji, budowania marki), a zatem w miejscach, które cechują się największą marżowością. Nasze, środkowe ogniwo skupia się – upraszczając – na produkowaniu wyrobów na bazie powierzonej przez klientów zagranicznych dokumentacji, bez dostępu do klienta końcowego. To obszar rynkowy cechujący się niską wartością dodaną. Czy ta diagnoza – uwzględniając pewne pozytywne odchylenia od normy – jest Pana zdaniem aktualna?

Niestety, jest to jak najbardziej aktualna diagnoza. Cały czas skupiamy się na działalnościach o najniższym poziomie marżowości, a śmietankę spijają bardziej zaawansowane gospodarki,

na rzecz których pracują polskie przedsiębiorstwa przemysłowe. Naszą obecną pozycję określilibym jako bycie dużym podwykonawcą – głównie dla Niemiec, Francji oraz Skandynawii. Pełnimy rolę europejskiego odpowiednika Chin – stanowimy zaplecze produkcyjne dla firm przemysłowych z Europy Północnej i Zachodniej.

### **Podwykonawstwo może mieć jednak różne oblicza.**

To prawda. Jako Base Group przez lata koncentrowaliśmy się na wytwarzaniu prostych wyrobów w długich seriach, natomiast teraz skupiamy się na produkcji znacznie bardziej skomplikowanych produktów w krótkich seriach. Staramy się, by portfolio wytwarzanych przez nas wyrobów było bardziej zróżnicowane. Podobną strategię przyjmuje również wiele innych polskich firm przemysłowych. To nie dziwi, gdyż na tym poletku jesteśmy w stanie wygrywać z Azją – raz, że jesteśmy bliżej rynku zbytu, a dwa, że potrafimy szybko i elastycznie dostosować się do zmieniającego się popytu. Dodatkowym atutem jest to, że pochodzimy z tego samego kręgu kulturowego, co nasi klienci. Daleki Wschód specjalizuje się natomiast w wykonywaniu produktów długoseryjnych, które wędrują później do Europy przez 20-30 dni, w zależności od środka transportu.

“ **Polskie firmy przemysłowe są w stanie wygrywać z azjatyckimi na polu wytwarzania zróżnicowanych, nieraz bardziej skomplikowanych produktów w krótkich seriach. Raz, że przedsiębiorstwa te są bliżej rynku zbytu, a dwa, że potrafią szybko i elastycznie dostosować się do zmieniającego się popytu.**

### **Można zatem powiedzieć, że przesuwamy się z podwykonawstwa prostego i masowego do wysokospecjalistycznego i krótkoseryjnego?**

Trudno wrzucać cały przemysł do jednego worka. Produkcja masowa, powtarzalna cały czas ma swoje bardzo istotne miejsce. Często nosi ona zresztą znamiona wysokiej innowacyjności – tak jest chociażby w przypadku wielkiej fabryki LG pod Wrocławiem, w której produkowane są baterie do samochodów elektrycznych i która ma zresztą ogromny wpływ na wyniki polskiego eksportu.

Zauważam jednak, że coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych wyspecjalizowało się w dostarczaniu klientom krótkich i zróżnicowanych serii produktów. Często jest tak, że są one zamawiane właśnie w Polsce, Czechach, Słowacji czy na Węgrzech.

**Tego typu podwykonawstwo nadal nie należy jednak do najbardziej marżowych ogniw łańcucha wartości. Tymczasem w państwach Europy Środkowo-Wschodniej następuje dziś bardzo szybki wzrost płac. Czy nie jest tak, że nasz przemysł ratuje dziś sytuacja geopolityczna, sprawiająca że przeniesienie produkcji do Białorusi czy na Ukrainę wiązałoby się z ogromnym ryzykiem?**

Niewątpliwie tak jest – gdyby nie to, znaczna część środkowoeuropejskiego przemysłu przeniosłaby się na wschód. Z naszej perspektywy obecna sytuacja geopolityczna – choć bardzo przykra dla Białorusinów czy Ukraińców – jest korzystna. Do polskich firm napływa cała rzesza pracowników zza Bugu, która wypełnia luki na naszym rynku pracy. Gdy sytuacja za wschodnią granicą się uspokoi, wiele naszych przedsiębiorstw przemysłowych może mieć problem – produkcja prostsza, bardziej pracochłonna na pewno będzie chciała się z Polski wynieść. Ukraina to przecież ponad 40 mln ludzi, Białoruś to prawie 10 mln – jest tam wielu specjalistów, którzy za swoją pracę będą oczekiwali znacznie niższego wynagrodzenia niż w Polsce.

“ Do polskich firm napływa cała rzesza pracowników zza Bugu, która wypełnia luki na naszym rynku pracy. Gdy sytuacja za wschodnią granicą się uspokoi, wiele naszych przedsiębiorstw przemysłowych może mieć problem – produkcja prostsza, bardziej pracochłonna na pewno będzie chciała się z Polski wynieść.

Dlatego też strategią wielu polskich firm przemysłowych, w tym m.in. Base Group, jest rozszerzanie zakresu swoich usług, dostarczanie coraz większej wartości dodanej dla klientów. Pozwala nam to na uzasadnienie wyższych poziomów cenowych, co pomaga przetrwać w sytuacji wysokiej presji wzrostu wynagrodzeń.

### **Na czym polega to rozszerzanie wachlarza świadczonych usług?**

Generalnie chodzi o to, by dać klientowi to, czego u większości naszych konkurentów nie dostanie. W naszym przypadku nie tylko zatem spawamy konstrukcje, ale też oferujemy montaż i testy urządzeń przed ich wysyłką do docelowego odbiorcy, a także staramy się o jak najlepszą obsługę partnera, chociażby wspierając jego proces projektowania maszyn. Cały czas pozostajemy zatem podwykonawcą – produkujemy wyroby według dokumentacji klienta i to on ma ostateczny dostęp do rynku. Ma on jednak świadomość, że wybierając nas, pod jednym adresem otrzyma szeroki zakres usług. Staramy się wyróżnić właśnie tym, a nie jest to proste, bo działamy na rynku konkurencji doskonałej, na którym rządzi wyłącznie cena.

**Mam wrażenie, że taka droga jest strategią utrzymania się na rynku, przetrwania na nim. Co natomiast zrobić, by realnie awansować w łańcuchu tworzenia wartości dodanej – czy pójść bardziej w kierunku projektowania, „wymyślenia” produktów, czy może w stronę walki o bezpośredni dostęp do klienta?**

W przemyśle trzeba zacząć od produktu – jeśli będzie on dobry, to obroni się na rynku i dystrybutorzy zrobią wiele, by móc go sprzedać. Producent w późniejszej fazie będzie mógł kupić dystrybucję, a zatem – bezpośredni kontakt do klienta.

## **Pomysł na produkt nie powinien wyjść jednak od klienta, który przecież najlepiej wie, czego potrzebuje?**

W tak szybko zmieniającym się świecie jest to strategia dość ryzykowna. Gdy najpierw pójdziemy do klienta, zapytamy czego on chce i zaczniemy pracować nad produktem – a to przecież spokojnie 1-2 lata pracy – w międzyczasie mogą zmienić się okoliczności, klient może zredefiniować swoje preferencje, a my zmarnujemy tylko swój czas i pieniądze. Osobiście zdecydowanie poszedłbym w stronę zaproponowania własnego produktu – najlepiej żeby był on na rynku monopolem, by dawał rozwiązania, jakich nikt inny nie da. Taki produkt, bądź usługa musi oczywiście rozwiązywać konkretny problem potencjalnego klienta.

### **Jako Base Group chcecie iść tą ścieżką?**

Jak wspominałem, w tym momencie nadal jesteśmy podwykonawcami, lecz staramy się, by miało ono jak najbardziej zaawansowany charakter. Jako że myślimy o biznesie długofalowo, widzimy że rosnące płace i bardzo niekorzystna demografia wymuszają na nas jak największą automatyzację procesów. Nasza koncepcja opiera się na tym, by dalej automatyzować naszą produkcję na własne potrzeby, a później – gdy opracujemy unikatowe rozwiązania na rynku maszyn produkcyjnych – wyjść na rynek z tym przetestowanym, sprawdzonym „w boju” rozwiązaniem. Gdy już będziemy mieli maszynę, którą sami wymyśliliśmy, zmontowaliśmy, udoskonaliliśmy, będzie to *know-how*, które będziemy mogli sprzedawać.

“ Widzimy, że rosnące płace i bardzo niekorzystna demografia wymuszają na nas jak największą automatyzację procesów. Nasza koncepcja opiera się na tym, by dalej automatyzować naszą produkcję na własne potrzeby, a później – gdy opracujemy unikatowe rozwiązania na rynku maszyn produkcyjnych – wyjść na rynek z tym przetestowanym, sprawdzonym „w boju” rozwiązaniem.

Wierzę, że w ten sposób możemy zwojować świat i znaleźć dla siebie miejsce we fragmencie łańcucha wartości, w którym następuje projektowanie produktów bądź usług, ich produkcja lub dostarczanie oraz obsługa posprzedażowa. Byłaby to więc ewolucja, która po pewnym czasie przerodziłaby się w rewolucję.

### **To najlepsza droga awansu w łańcuchu wartości dla małych polskich firm przemysłowych?**

Drogi mogą być różne, ta akurat najlepiej pasuje pod nas. Dla przykładu, jeśli ktoś na podwykonawstwie zarobił bardzo dużo i ma wolne środki finansowe, to może od razu wejść w fazę rewolucji – zamknąć dotychczasowy biznes i otworzyć nowy, oparty na innowacyjnym, radykalnym pomysle. Czyli chociażby kupić czy opracować patent na jakiś produkt, a następnie zacząć go produkować i sprzedawać. Taka rewolucja jest jednak oczywiście obciążona znacznie większym ryzykiem. Jako Base Group, wychodząc ewolucyjnie z podwykonawstwa ryzykujemy znacznie mniej, bo nawet jeśli nie uda nam się finalnie sprzedać na rynku rozwiązania, które ułatwi nam procesy wewnątrz firmy, to i tak usprawnimy naszą produkcję, nie będąc zmuszonymi do zamykania biznesu.

Inną drogą awansu – przy założeniu posiadania nadwyżek finansowych – jest kupno firmy z innowacyjnym *know-how*. Może to następować w formie integracji pionowej (np. zakup swojego klienta czy dostawcy).

**Skupmy się jednak na pierwszej ze ścieżek, którą podąża Base Group. Czego najbardziej potrzeba, by móc stworzyć własny, autorski produkt? Gdyby było to takie proste, tą drogą podążałoby zapewne wiele polskich firm...**

Zacznę od przykładu polskiej branży IT, która ma silną, globalną markę, w której pracują światowej klasy specjaliści, która jest w stanie tworzyć innowacyjne rozwiązania, po które zgłaszają się klienci z całego świata. Nie byłoby tej pięknej historii gdyby nie kadry – świetnie wykształceni absolwenci uczelni technicznych, ale też, patrząc wstecz, tradycje matematyczne, których uosobieniem jest chociażby słynna lwowska szkoła matematyczna. Jesteśmy dobrzy w IT dlatego, że mamy tu dobrych ludzi – a to możliwe dzięki solidnej „podbudowie” merytorycznej.

Tego samego nie można natomiast niestety powiedzieć o polskim świecie przemysłu – bardzo cierpimy na brak odpowiedniej kadry technicznej. Widzę to z własnej perspektywy – często szukamy na rynku pracy konstruktorów czy technologów i dobrych specjalistów jest jak na lekarstwo. W IT można znaleźć ludzi, tylko trzeba im zapłacić, natomiast w przemyśle jest trudno o wysokiej jakości specjalistę, nawet oferując naprawdę dobre pieniądze.

Brakuje przede wszystkim doświadczonych specjalistów – a niestety w przemyśle, przy konstruowaniu różnych urządzeń, doświadczenie jest bardzo ważne. Taka sytuacja jest bezpośrednio związana z upadkiem polskiego przemysłu, jaki miał miejsce w latach 90. Mamy na rynku pracy grupę 50-60-latków, którzy kończyli studia w latach 80-90., w czasach silnej jeszcze kultury przemysłowej, a później jest dziura. Dobrych, 40-letnich inżynierów jest na naszym rynku bardzo mało.

**W IT, które Pan przywoływał, niedobór kadr także jest ogromny. Dlatego też w ostatnim czasie rozwinęło się wiele prywatnych akademii programowania, które przekwalifikowują chętnych do pracy w tej branży. W przemyśle nie ma na to szans?**

Obawiam się, że trudno byłoby w takich warunkach wykształcić klasowego inżyniera. Szczególnie, że obecnie przemysł rozwija się w kierunku łączenia hardware'u z software'em – czyli maszyn, konstrukcji stalowych etc. z informatyczną „obudową” tych urządzeń. Dziś zarabia się bowiem na danych, na tym, że poszczególne maszyny są podłączone do różnych systemów. Potrzebujemy



zatem kadr zarówno mocnych od strony „twardej”, konstruktorskiej, gdzie jeszcze nie jest najgorzej oraz specjalistów z zakresu przemysłowego IT, których na rynku pracy jest naprawdę bardzo niewiele. Dodatkowo – jak wspominałem – dobry inżynier potrzebuje nie tylko dobrej edukacji, ale przede wszystkim doświadczenia w realizacji złożonych projektów.

“ Obecnie przemysł rozwija się w kierunku łączenia hardware’u z software’em – czyli maszyn, konstrukcji stalowych etc. z informatyczną „obudową” tych urządzeń. Potrzebujemy zatem kadr zarówno mocnych od strony „twardej”, konstruktorskiej oraz specjalistów z zakresu przemysłowego IT.

**Innymi słowy – potrzebujemy specjalistów, którzy odnajdą się w świecie przemysłu 4.0...**

Zgadza się. Termin ten został zresztą ukuty po raz pierwszy 10 lat temu w Niemczech. Nasi zachodni sąsiedzi zaczęli budowę przemysłu nowej generacji właśnie od przygotowania kadr, od systemu kształcenia, którego celem było to, by inżynier umiał się odnaleźć w aplikacjach IT, aby potrafił je na potrzeby funkcjonowania maszyn opracować i wdrożyć.

Sam niejednokrotnie uczestniczyłem w targach odbywających się w Niemczech i na własne oczy widziałem, jak wiele osób ma tam doświadczenie w pracy zarówno jako inżynier produkcji, jak i inżynier w działach IT. Tacy specjaliści są w stanie projektować i obsługiwać maszyny z wykorzystaniem systemów informatycznych. U nas takich ludzi jest bardzo mało, jesteśmy na początku drogi. Gdyby udało się nadrobić ten dystans, ogromnie wzrosłyby możliwości projektowania, produkowania i sprzedawania nowoczesnych rozwiązań przemysłowych przez polskie firmy.

**Mamy już jakieś jaskółki, które mogą uczynić wiosnę?**

Jest w Polsce kilkanaście małych i średnich firm, które oferują świetnej jakości maszyny do automatyzacji, mechanizacji produkcji. Wykonują one zlecenia dla globalnych koncernów, których rezultaty są później dostarczane praktycznie na całym świecie. Znalazłbym bez problemu kilka niszowych obszarów, w których nasze przedsiębiorstwa wyznaczają standardy. Trudno to jednak porównać chociażby do gospodarki niemieckiej, która jest oparta na tysiącach takich małych i średnich firm (*Mittelstand*).

# O rozmówcy



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

**Jakub Kaszuba** jest od 2016 r. Prezesem Zarządu Base Group. Wcześniej pełnił funkcję m.in. Przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki. Karierę zawodową rozpoczął w Polsce w sektorze bankowości inwestycyjnej, by następnie pracować za granicą w funduszach hedgingowych. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Aarhus School of Business w Danii, Politechniki Poznańskiej oraz CFA Institute. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

