



OPINIE

Po zmianie ekipy rządowej odżyła dyskusja nad potrzebą kreowania narodowych czempionów – dużych państwowych koncernów o znaczącej pozycji na globalnym rynku. Ten kierunek myślenia i działania nie dotyczy tylko Polski. Elity krajów z ambicjami dogonienia ścisłej czołówki jako punkt honoru poczytują sobie wprowadzenie swoich czempionów do elitarnego pięćsetki światowych gigantów Fortune Global 500. Jak dotąd udaje się to Chinom (98 firm), po kilka mają Indie, Brazylię, Rosję i Meksyk. Z Europy Środkowo-Wschodniej w najnowszym rankingu zmieścił się tylko PKN Orlen, który uplasował się na 353. pozycji.

Czy Polska powinna uczestniczyć w tym wyścigu? Zdecydowanie nie. Biorąc pod uwagę, że ostatnia korporacja na liście Fortune Global 500 z 2015 r. miała przychody rzędu 24 mld dol., by wprowadzić kolejną poza PKN Orlen państwową firmę, trzeba by dokonać olbrzymiego wysiłku inwestycyjnego w ciągu wielu lat. Ze względu na już osiągniętą skalę, realnie rzecz biorąc, potencjalnymi kandydatami na narodowych czempionów mogłyby być kolejne spółki paliwo-energetyczne. Czy taki wizerunek polskiej gospodarki chcemy kreować?

Warto jednak rozważyć alternatywną strategię. Prof. H. Simon, uznawany za „niemieckiego Petera Druckera”, proponuje krajom doganiającym, by zwrócili większą uwagę na światową drugą ligę. Namawia, by wspierać „globalnych średniaków” (hidden champions). Wskazuje na przykład Niemiec.

W porównaniu z ich potęgą eksportową mają one stosunkowo niewiele firm na liście Fortune Global 500. Do ich sukcesu przyczyniają się „globalne średniaki”. Spośród ok. 2700 zidentyfikowanych tego typu firm na świecie na Niemcy przypada prawie połowa (1300). W tym zakresie nasi sąsiedzi biją na głowę takie potęgi, jak USA, Japonia czy Chiny.

Portret średniaka

Jakie są kluczowe parametry „globalnych średniaków”? Generalnie to firmy poniżej 5 mld euro rocznych obrotów. Jednak średnie roczne obroty zidentyfikowanych przez H. Simona ok. 2700 firm wynosiły 325 mln euro, czyli ok. 1,5 mld zł. Tak więc „globalne średniaki” to z perspektywy Polski podmioty duże. Jednak kategoria ta obejmuje też grupę „perspektywicznych globalnych średniaków”: mniejsze firmy o obrotach 5–10 mln euro, które spełniają dwa inne kryteria:

■ wiodąca pozycja na światowym rynku – bycie w pierwszej trójce na świecie bądź nr. 1

na rodzimym kontynencie. Trzeba zaznaczyć, że mówimy tu o pozycji rynkowej w dosyć wąskich (często niszowych) grupach wyrobów bądź usług;

■ stosunkowo niewielka rozpoznawalność w szerokiej opinii publicznej. Tego typu firmy pozostają niejako w cieniu ze względu na niszową orientację, a także ze względu na fakt, że są dostawcami specjalistycznych komponentów, urządzeń czy podzespołów. Dla osiągnięcia sukcesu nie jest im potrzebne budowanie rozpoznawalnej światowej marki i angażowanie się w kosztowne kampanie reklamowe.

Potrzebny program

Wydaje się, że wsparcie polskich „globalnych średniaków” może przynieść znacznie większe efekty niż kreowanie narodowych czempionów. Program taki powinien być przede wszystkim adresowany do krajowych firm prywatnych, co nie wyklucza udziału przedsiębiorstw państwowych na ogólnych zasadach, czyli bez szczególnych preferencji.

Obecnie w Polsce mamy ok. 100 tys. eksporterów, jednak ponad 80 proc. z nich to „międzynarodowy small business”, na który przypada 1 proc. wpływów z eksportu. Podobnie jak w innych krajach wysoko rozwiniętych decydujący udział w handlu zagranicznym mają firmy duże o wysokim poziomie umiędzynarodowienia. Dodatkowo trzeba uwzględnić znaczącą rolę podmiotów z kapitałem zagranicznym w naszym eksporcie wyrobów przemysłowych. W 2013 r. przypadało na nie aż 63 proc. wpływów z eksportu.

Aż 57 proc. polskiego eksportu przemysłowego pochodzi od kilkuset dużych firm, które wywożą za granicę

większość produkcji (diagram). Jednak we wspomnianej kluczowej grupie przewaga firm z kapitałem zagranicznym jest mierzalną, zarówno jeśli chodzi o liczbę podmiotów, jak i wartość eksportu. Z pozostałych grup liczą się jedynie firmy duże o średnim udziale eksportu (25–50 proc.) oraz średnie z przewagą eksportu.

Dlaczego zagranicznym koncernom udało się stworzyć

Naszymi kandydatami do światowej drugiej ligi powinny być w pierwszej kolejności firmy prywatne należące do ścisłej czołówki, które w okresie 25 lat polskiej transformacji osiągnęły spektakularny sukces w kraju, z powodzeniem konkurując na rynkach międzynarodowych. Mają już doświadczenie nie tylko w eksporcie, ale także w bardziej zaawansowanych operacjach

stanowi tylko niewielką część działalności, to zupełnie inna jakość niż zarządzanie dużą firmą krajową o szerokiej aktywności na rynkach międzynarodowych. Tu będzie potrzebny olbrzymi wysiłek ze strony właścicieli i kadry kierowniczej, podyktowany determinacją nie tylko w wymiarze stricte finansowym, ale też chęcią zbudowania prawdziwie globalnej organizacji o

osob do obsługi indywidualnych firm czy grup firm.

■ Doskonalenie kadr menedżerskich poprzez wymianę dobrych praktyk czy specjalistyczne szkolenia dla kadr menedżerskich. W szczególności powinno to dotyczyć fachowców „otwierających” kolejne rynki, szefów filii i oddziałów za granicą, negocjatorów przejęć istniejących firm itp.

Skąd pieniądze

Jak zawsze w przypadku nowych inicjatyw programowych powstaje pytanie o źródła ich finansowania. Utworzenie polskiego funduszu ekspansji zagranicznej wymagałoby strategicznej decyzji rządu i realokacji środków w budżecie.

Pozostałe działania w obszarach „miękkich” jak wsparcie szkoleniowo-doradcze czy stworzenie zaplecza analitycznego dla realizacji aktywnej polityki wsparcia mogłyby zostać sfinansowane w ramach już dostępnych środków z programów operacyjnych UE na lata 2014–2020. Niestety, zwłaszcza w Programie Operacyjnym „Inteligentny rozwój” problematyka umiędzynarodowienia polskich firm została potraktowana po macoszemu.

Nie przebiła się idea, że wyjście na rynki międzynarodowe, zwłaszcza przy wykorzystaniu zaawansowanych form współpracy, wiąże się z wdrażaniem innowacji w skali nieporównanie większej niż w przypadku operacji krajowych. Wydaje się, że jest jeszcze czas wprowadzić niezbędne korekty w tym programie.

Zarysowana wizja globalizacji czołówki polskich przedsiębiorstw wydaje się racjonalna i wykonalna, choć na rezultaty trzeba będzie zapewne poczekać co najmniej kilkanaście lat. Ma jednak zasadniczą wadę: źle się kojarzy, a nawet może godzić w naszą dumę narodową. Mówimy tu co prawda o światowej, ale jednak drugiej lidzie.

Chcemy, by na gospodarczej mapie świata było więcej polskich „globalnych średniaków”, a przecież w debacie publicznej bardzo żywa jest idea stworzenia „polskiej Nokii”. Może jednak warto oprzeć strategię globalizacji czołówki naszych firm na już ujawnionych siłach motorycznych polskiej przedsiębiorczości.

Zamiast tworzyć nierealistyczne i w sumie nikomu niepotrzebne wizje narodowych czempionów, wesprzeć tych liderów polskiego biznesu, którzy udowodnili, że potrafią stworzyć i zarządzać wielkimi organizacjami, a teraz chcą im nadać prawdziwie globalny wymiar. ©

—Autor jest profesorem, dyrektorem Centrum Przedsiębiorczości w Akademii Leona Koźmińskiego

Przepis na firmy globalne



JERZY CIEŚLIK

Wsparcie dla polskich „globalnych średniaków” może przynieść znacznie większe efekty niż kreowanie narodowych czempionów.

Warto jednak rozważyć alternatywną strategię. Prof. H. Simon, uznawany za „niemieckiego Petera Druckera”, proponuje krajom doganiającym, by zwrócili większą uwagę na światową drugą ligę. Namawia, by wspierać „globalnych średniaków” (hidden champions). Wskazuje na przykład Niemiec.

Potrzebny program

Wydaje się, że wsparcie polskich „globalnych średniaków” może przynieść znacznie większe efekty niż kreowanie narodowych czempionów. Program taki powinien być przede wszystkim adresowany do krajowych firm prywatnych, co nie wyklucza udziału przedsiębiorstw państwowych na ogólnych zasadach, czyli bez szczególnych preferencji.

Obecnie w Polsce mamy ok. 100 tys. eksporterów, jednak ponad 80 proc. z nich to „międzynarodowy small business”, na który przypada 1 proc. wpływów z eksportu. Podobnie jak w innych krajach wysoko rozwiniętych decydujący udział w handlu zagranicznym mają firmy duże o wysokim poziomie umiędzynarodowienia. Dodatkowo trzeba uwzględnić znaczącą rolę podmiotów z kapitałem zagranicznym w naszym eksporcie wyrobów przemysłowych. W 2013 r. przypadało na nie aż 63 proc. wpływów z eksportu.

Aż 57 proc. polskiego eksportu przemysłowego pochodzi od kilkuset dużych firm, które wywożą za granicę

silne lokomotywy eksportowe w Polsce i czego brakuje firmom krajowym, by znalazły się w grupie podmiotów dużych, a jednocześnie wysoce umiędzynarodowionych? Z pewnością filie zagranicznych korporacji korzystają z zaplecza technologicznego i finansowego przedsiębiorstw macierzystych. Ale jeśli chodzi o eksport i zaawansowane formy współpracy, to co hamuje polskich liderów najbardziej, to brak rozbudowanej własnej sieci

jak własne inwestycje, przejęcia obcych firm czy długofalowe powiązania kooperacyjne z zagranicznymi partnerami. Większość typowych instrumentów wspierania eksportu nie jest im potrzebna. Konieczne będą zatem nowe instrumenty i narzędzia.

Szukamy liderów

W pierwszej kolejności trzeba ustalić, którzy liderzy czoło-

wych, wysoce umiędzynarodowionych polskich firm chcą je przekształcić w prawdziwie globalne korporacje. Wejście do światowej drugiej ligi oznaczałoby jakościowy skok nie tylko w wymiarze ilościowym (wielokrotny wzrost sprzedaży, zatrudnienia, liczby rynków), ale także w dziedzinie zarządzania.

Prowadzenie globalnej korporacji, gdzie kraj macierzysty

polnych korzeniach. Motywacja patriotyczna nie jest tu bez znaczenia.

W ostatnim okresie obserwujemy różne inicjatywy liderów krajowego, a jednocześnie wysoce umiędzynarodowionego biznesu, na rzecz integracji tego środowiska. Jest to bardzo potrzebny kierunek, biorąc pod uwagę doświadczenia takich krajów, jak Niemcy czy Japonia, gdzie przedsiębiorcy, zaciekle konkurując w kraju, potrafią się wspierać w ekspansji na rynkach zagranicznych.

Szczegółowy program wsparcia powinien być opracowany we współpracy z przedsiębiorstwami przy zastosowaniu zasady, że instytucje państwowe będą się angażować wtedy, gdy wcześniej sami przedsiębiorcy podejmą wysiłki w kierunku globalizacji ich firm. Na podstawie doświadczeń innych krajów można wskazać następujące kierunki:

■ Wdrożenie dedykowanych instrumentów finansowych dla wsparcia zagranicznych inwestycji bezpośrednich polskich firm. Warto wspomnieć tu o sugestii wicepremiera Mateusza Morawieckiego utworzenia polskiego funduszu ekspansji zagranicznej, którego załóżek już istnieje w Banku Gospodarstwa Krajowego.

■ Stworzenie „szybkiej ścieżki” dla globalnych średniaków w agendach rządowych, w tym w wydziałach promocji, handlu i inwestycji (WPHI) przy amba-

Udział firm w eksporcie przemysłowym z Polski

| Udział eksportu w przychodach firmy | pow. 50% | liczba pracujących | | | | | |
|-------------------------------------|----------|--------------------|--|-----------|--|------|-----|
| | | 10–49 | | 50–249 | | 250+ | |
| 25%–50% | 25%–50% | wszystkie | | pozostałe | | K | Z |
| | | 9% | | 5% | | 12% | 5% |
| | | K | | Z | | K | Z |
| do 25% | do 25% | 5441 | | 1339 | | 163 | 86 |
| | | K | | Z | | 12% | 5% |
| | | 893 | | 699 | | 259 | 434 |

% - udział danej grupy firm w całkowitym eksporcie wyrobów przemysłowych w 2013 r.
K - firmy z przewagą kapitału krajowego; Z - firmy z przewagą kapitału zagranicznego
Źródło: GUS (dane specjalnie przetworzone)

filii handlowych i produkcyjno-handlowych na kluczowych rynkach. Obecnie ok. 1600 krajowych przedsiębiorstw posiada prawie 3400 filii i oddziałów za granicą. Jednak poza nielicznymi wyjątkami skala ich działalności jest bardzo niewielka. Tak więc brak własnej sieci to kluczowa bariera i strategiczne wyzwanie w procesie globalizacji polskich przedsiębiorstw.

Wydaje się, że wsparcie polskich „globalnych średniaków” może przynieść znacznie większe efekty niż kreowanie narodowych czempionów. Program taki powinien być przede wszystkim adresowany do krajowych firm prywatnych, co nie wyklucza udziału przedsiębiorstw państwowych na ogólnych zasadach, czyli bez szczególnych preferencji.

Warto jednak rozważyć alternatywną strategię. Prof. H. Simon, uznawany za „niemieckiego Petera Druckera”, proponuje krajom doganiającym, by zwrócili większą uwagę na światową drugą ligę. Namawia, by wspierać „globalnych średniaków” (hidden champions). Wskazuje na przykład Niemiec.

PAMIĘTAJ O PRZEDŁUŻENIU PRENUMERATY „RZECZPOSPOLITEJ” NA 2016 ROK

POZOSTAŁO

8 7 6 DNI 5 4 3 2 1

ZAMÓW JUŻ DZIŚ PRENUMERATA.RP.PL