

Seria „Alerty” prezentuje w syntetyczny sposób wyniki badań nad przedsiębiorczością prowadzone w Centrum Przedsiębiorczości Akademii Leona Koźmińskiego oraz wnioski dla polityki gospodarczej.

Alert numer 6/2015/CP/ALK

Warszawa, grudzień 2015 roku.

Jerzy Cieślik

## Polskie firmy globalne

Po zmianie ekipy rządowej odżyła dyskusja nad potrzebą kreowania narodowych czempionów – dużych koncernów o znaczącej pozycji na globalnym rynku. Są to firmy państwowe lub prywatne, na których funkcjonowanie agendy rządowej mają istotny wpływ. Ten kierunek myślenia i działania nie dotyczy tylko Polski. Elity krajów o ambicjach dogonienia ścisłej czołówki, jako punkt honoru poczytują sobie wprowadzenie swoich czempionów do elitarnej pięćsetki światowych gigantów Fortune Global 500. Jak dotąd udaje się to Chinom (98 firm), po kilka mają Indie, Brazylia, Rosja i Meksyk. W regionie Europy Środkowo-Wschodniej w najnowszym rankingu z 2015 r. 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 USD, by wprowadzić kolejną poza PKN Orlen państwową firmę trzeba by dokonać olbrzymiego wysiłku inwestycyjnego na przestrzeni wielu lat. Ze względu na już osiągniętą skalę, realnie rzecz biorąc, potencjalnymi kandydatami na narodowych czempionów mogłyby być kolejne spółki paliwowo-energetyczne. Czy taki wizerunek polskiej gospodarki chcemy kreować?

### Alternatywa - „globalne średniaki”

Warto jednak rozważyć alternatywną strategię. Prof. H. Simon, uznawany za „niemieckiego Petera Druckera” proponuje krajom doganiającym, by zwróciły większą uwagę na światową drugą ligę. Namawia by wspierać „globalnych średniaków” (hidden champions)<sup>1</sup>. Wskazuje na przykład Niemiec. W porównaniu do ich potęgi eksportowej Niemcy mają stosunkowo niewiele firm na liście Fortune Global 500. Do ich sukcesu przyczyniają się w znacznym stopniu „globalne średniaki”. Spośród ok. 2700 zidentyfikowanych tego typu firm na świecie, na Niemcy przypada prawie połowa (1300). W tym zakresie Niemcy biją na głowę takie potęgi jak USA, Japonia czy Chiny.

Jakie są kluczowe parametry globalnych średniaków:

- generalnie są 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 miliarda PLN. Tak więc globalne średniaki to z perspektywy Polski podmioty duże. Jednak kategoria ta obejmuje też grupę „perspektywicznych globalnych średniaków”, czyli mniejsze firmy o obrotach rzędu 5-10 mln Euro, które jednak spełniają dwa pozostałe kryteria wymienione niżej;

- 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. Taka strategia pozostaje w sprzeczności z powszechnym przekonaniem, że konieczne

<sup>1</sup> W Polsce przyjęło się tłumaczenie „tajemniczy mistrzowie”. Por. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Warszawa, Difin, 2009”. Wydaje się jednak, że termin „globalne średniaki” lepiej oddaje specyfikę tego typu firm.

## AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

jest wykreowanie na rynku międzynarodowym silnych polskich marek. To jest potrzebne w przypadku wyrobów masowej konsumpcji ale w produkcji i eksporcie specjalistycznego sprzętu czy podzespołów dla odbiorców korporacyjnych nie ma istotnego znaczenia. Nazwy większości z 1300 niemieckich globalnych średniaków w ogóle nie są znane szerokiej opinii publicznej. Ale ci którzy faktycznie decydują o zakupach mają takie rozeznanie i przekonanie o wysokiej jakości, co przekłada się na akceptację wysokich cen. To dowodzi, że można bez specjalnego rozgłosu prowadzić biznes w skali globalnej i realizować wysoką rentowność.

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.

### Skala umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw

Strategię promowania polskich globalnych średniaków należy rozpatrywać w kontekście osiągniętego już poziomu umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Aktualnie w Polsce mamy ok. 100 tys. eksporterów, jednak ponad 80% z nich to „międzynarodowy small business”, na który przypada 1% 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 63% wpływów z eksportu.

Aż 57% polskiego eksportu przemysłowego pochodzi od kilkuset dużych firm, które wywożą za granicę większość produkcji (Diagram 1). Jednak we wspomnianej kluczowej grupie przewaga firm z kapitałem zagranicznym jest miażdżąca, zarówno jeśli chodzi o liczbę podmiotów jak i wartość eksportu. Z pozostałych grup liczą się jedynie firmy duże o średnim udziale eksportu (25-50%) oraz średnie z przewagą eksportu. Jak dotąd małe acz wysoko umiędzynarodowione podmioty mają niewielki udział w polskim eksporcie ale nie można lekceważyć tej grupy, gdyż z niej mogą się wywodzić „perspektywiczne globalne średniaki”.

*Diagram 1. Przedsiębiorstwa zatrudniające 10 i więcej osób w przetwórstwie przemysłowym w 2013 r. według wielkości i poziomu umiędzynarodowienia*

		Liczba pracujących					
		10 - 49		50-249		250+	
Intensywność eksportu %	> 50%	1% K 696	1% Z 498	5% K 893	7% Z 699	10% K 259	47% Z 434
	25 - 50%	Wszystkie pozostałe 8%      4%				12% K 163	5% Z 86
	do 25%					K 4 745	

% - 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).

## AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Dlaczego zagranicznym koncernom udało się stworzyć 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 zawansowane formy współpracy, to co hamuje polskich liderów najbardziej to brak rozbudowanej własnej sieci filii handlowych i produkcyjno-handlowych na kluczowych rynkach.

### Kandydaci na polskich globalnych średniaków

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. W szerokim ujęciu i w dłuższej perspektywie kandydatami na globalnych średniaków może być ok 3 tys. krajowych firm (Tabela 1).

Tabela 1. Kandydaci na polskich globalnych średniaków (dane 2013 r.)

Grupy	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4	Razem
Kategoria (wielkość firmy)	Duże	Duże	Średnie	Małe	
Udział eksportu w sprzedaży	>50%	25% - 50%	>50%	>50%	
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	<b>259</b>	<b>163</b>	<b>893</b>	<b>696</b>	<b>2011</b>
<b>Pozostałe gałęzie</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>233</b>	<b>744</b>	<b>1082</b>
<b>Razem</b>	<b>312</b>	<b>215</b>	<b>1126</b>	<b>1440</b>	<b>3093</b>

Źródło: GUS (dane przetworzone).

Wśród potencjalnych kandydatów zdecydowanie wyróżnia się grupa 312 firm dużych, które już osiągnęły wysoki bo przekraczający 50% udział eksportu w przychodach ze sprzedaży (Grupa 1). Co szczególnie istotne, zdecydowana większość z nich działa w przetwórstwie przemysłowym. Dalsze 215 dużych firm (Grupa 2) to takie, których intensywność eksportu kształtuje się w przedziale 25-50%. W tym przypadku zwiększenie dynamiki eksportu może stanowić dźwignię dla ich przyspieszonego rozwoju.

Pozostałe dwie grupy są znacznie liczniejsze. Są to wysoce zinternacjonalizowane firmy średnie (Grupa 3) i małe (Grupa 4). Ten ostatni przypadek jest bardzo interesujący i wymaga pogłębionej analizy by wyjaśnić, w jaki sposób małe acz wysoce zinternacjonalizowane firmy radzą sobie na rynkach zagranicznych, mimo ograniczonego potencjału ekonomicznego. Z pewnością są wśród nich kandydaci na globalnych średniaków.

### Jak wspierać globalnych średniaków?

W pierwszej kolejności trzeba ustalić, którzy liderzy czołowych, 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. Przewodzenie globalnej korporacji, gdzie kraj macierzysty stanowi tylko niewielką część działalności to zupełnie inna jakość niż zarządzanie dużą firmą krajową o szerokiej aktywności na rynkach międzynarodowych.

## AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

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 polskich 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 ważny 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.

Kandydaci na globalnych średniaków mają już doświadczenie nie tylko w eksporcie ale także w bardziej zaawansowanych operacjach jak tworzenie własnych oddziałów i filii, przejęcia obcych firm czy długofalowe powiązania kooperacyjne z zagranicznymi partnerami. Zdecydowana większość typowych instrumentów wspierania eksportu nie jest im potrzebna. Konieczne będą zatem nowe instrumenty i narzędzia. Szczegółowy program wsparcia powinien być opracowany we współpracy z zainteresowanymi przedsiębiorstwami przy zastosowaniu generalnej zasady, że instytucje państwowe będą się angażować wtedy, gdy wcześniej sami przedsiębiorcy podejmą wysiłki w kierunku globalizacji swych firm. Na podstawie doświadczeń innych krajów można wskazać podstawowe kierunki takiego wsparcia:

- Jak wspomnieliśmy wcześniej, to co ogranicza możliwości międzynarodowej ekspansji czołówki polskich firm to brak rozbudowanej własnej sieci 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. To powinien być główny obszar wsparcia;
- Wdrożenie dedykowanych instrumentów finansowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich polskich firm. Chociażby poprzez 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 ambasadach RP poszczególnych placówkach WPHI, łącznie z oddelegowaniem konkretnych osób do obsługi indywidualnych firm czy grup firm;
- Doskonalenie kadr menedżerskich poprzez wymianę dobrych praktyk, czy specjalistyczne szkolenia dla kadr menadżerskich. W szczególności powinno to dotyczyć fachowców „otwierających” kolejne rynki, szefów filii i oddziałów za granicą, negocjatorów przejęć istniejących firm, itp.

Jak zawsze w przypadku nowych inicjatyw programowych powstaje pytanie o źródła ich finansowania. Utworzenie polskiego funduszu ekspansji zagranicznej wymagałoby strategicznej decyzji rządu i odpowiedniej 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 różnego typu innowacji w skali nieporównanie większej niż w przypadku operacji krajowych. Wydaje się, że jest jeszcze czas, by wprowadzić niezbędne korekty w tym Programie.

Zarysowana wizja globalizacji 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 lidze. Chcemy by na gospodarczej mapie świata było więcej polskich globalnych średniaków a przecież w debacie publicznej bardzo żywa jest idea stworzenia „polskiej Nokii”.

## AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

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 wielkie, sprawnie zarządzane organizacje a teraz chcą im nadać prawdziwie globalny wymiar.

---

*Skrócona wersja tekstu została opublikowana w Rzeczpospolitej 18 grudnia 2015 r. (tytuł: Przepis na firmy globalne).*



**Dr hab. Jerzy Cieślik, prof. ALK**  
Dyrektor Centrum Przedsiębiorczości

tel. +48 22 519 21 46  
Akademia Leona Koźmińskiego  
ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa

[www.cp.kozminski.edu.pl](http://www.cp.kozminski.edu.pl)

[cp@kozminski.edu.pl](mailto:cp@kozminski.edu.pl)

[www.cieslik.edu.pl](http://www.cieslik.edu.pl)