



Wydarzenie

Przyspieszyć ekspansję firm

GOSPODARKA | Przedsiębiorstwa powinny szukać rynków, na których mogłyby uzyskać większe obroty oraz wyższe marże.

ADAM WOŹNIAK

Jak skutecznie rozwijać eksportową ekspansję, w jaki sposób wzmocnić przewagę nad konkurencją, na czym opierać budowę polskich marek – to zagadnienia poruszane na konferencji Polska, Europa, Świat – Go Poland, Go Global zorganizowanej w Warszawie przez „Rzeczpospolitą” i HSBC Bank Polska.

Konferencja zgromadziła prezesów i menedżerów przedsiębiorstw rozwijających się na zagranicznych rynkach, reprezentantów instytucji i organizacji gospodarczych, izb przemysłowo-handlowych, a także międzynarodowych firm doradczych i konsultingowych. W programie znalazły się prezentacje ekspertów zajmujących się problematyką internacjonalizacji firm oraz dyskusje w gronie przedstawicieli biznesu.

Więcej polskiego

– Ekspansja zagraniczna polskich firm jest jednym z zasadniczych założeń strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju. Jednym z zadań jest zmiana polskiego modelu gospodarczego i oparcie naszej konkurencyjności na innowacjach i nowoczesnych technologiach – napisał w liście do uczestników konferencji prezydent Andrzej Duda.

Jego zdaniem, w polskim eksporcie większą rolę powin-



▲ **Jak realizować ekspansję:** dyskusję ekspertów – Marka Dietla, doradcy prezydenta RP, Richarda Zinoeckera z Simon-Kucher & Partners oraz Michała Woźniaka z Germany Trade & Invest – prowadził redaktor naczelny „Rzeczpospolitej” Bogusław Chrabota

ny odgrywać firmy rodzinne. – Wciąż połowa naszej zagranicznej sprzedaży to efekt działalności międzynarodowych koncernów – zaznaczył Duda.

O znaczeniu zagranicznej ekspansji firm dla rozwoju gospodarczego mówił także Jerzy Kwieciński, wiceminister rozwoju. On również zwrócił uwagę na konieczność rozwijania innowacyjności. Podkreślił, że w obecnej perspektywie finansowej UE rząd będzie przeznaczał duże kwoty na wspieranie innowacyjności w polskich firmach. Z takiej pomocy będą mogły korzystać

zarówno firmy małe i średnie, jak i duże.

– Polskie przedsiębiorstwa w porównaniu do świata zachodniego są znacznie mniej – i również mniej – innowacyjne. Dlatego takie działania mają głęboki sens – powiedział Kwieciński.

Wyjść poza Europę

Kwieciński zwrócił uwagę na fakt, że polski eksport rośnie szybciej niż PKB i nie zalał się w okresie spowolnienia. Potrzebuje on jednak no-

wych kierunków zbytu, poza Unią Europejską.

– Powinniśmy szukać takich rynków, gdzie moglibyśmy uzyskać nie tylko wyższe obroty, ale także większe marże – stwierdził Kwieciński.

– Spotykamy się pod hasłem Go Poland, Go Global. A więc stajemy przed pytaniami, jak budować pozycję naszej marki, naszych przedsiębiorstw i produktów, jak budować strategię stabilnego, zrównoważonego rozwoju – mówił Michał H. Mrozek, prezes HSBC Bank Polska. W jej realizacji mają się liczyć takie kryteria jak innowa-

cyjność czy dywersyfikacja działalności, prowadzona zarówno z perspektywy potencjału biznesowego jak i efektywnego zarządzania ryzykiem. – To ryzyko cały czas istnieje, zwążywszy na wciąż niestabilną sytuację ekonomiczną w gospodarce globalnej – dodał Mrozek.

Jednym z tematów konferencji byli „Ukryci czempioni” – średniej wielkości firmy, działające w rynkowych niszach, mało znane w swoim kraju, lecz z granicą osiągnięcia duże sukcesy.

Mówił o nich gość specjalny – Marek Dietl, ekonomista i

doradca prezydenta RP, współautor badania nad takimi firmami działającymi w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Niewielkie zyski

Kolejny gość specjalny – Richard Zinoecker, partner w międzynarodowej firmie konsultingowej Simon-Kucher & Partners – omawiał problemy związane z globalizacją polskich przedsiębiorstw. Jeden z przykładów dotyczył branży meblarskiej: Polska jest europejskim liderem w produkcji mebli, ale europejscy konsumenci niewiele o polskich meblach wiedzą.

– Co to znaczy dla polskich producentów? Za eksportowane meble otrzymują jedną czwartą tego, co płaci zagraniczny konsument. To słabość tej branży – mówił Zinoecker.

Pierwszą część konferencji zamknęła dyskusja ekspertów na temat czynników sukcesu w globalizacji przedsiębiorstw. Jednym z wątków było porównanie sytuacji eksporterów polskich i niemieckich, a także współpracy między firmami przy zagranicznej ekspansji.

Według Michała Woźniaka, dyrektora na Polskę w Germany Trade & Invest, brak takiej współpracy to słabość polskich firm. Gdy w Niemczech taka współpraca prowadzona jest od wielu lat, w Polsce dopiero się zaczyna. – Jesteśmy na początku drogi – powiedział Woźniak.

Dla zdobycia rynku warto zaryzykować

HANDEL
„Globalna ekspansja firm – doświadczenia liderów” – to temat debaty, która zamykała konferencję Polska, Europa, Świat – Go Poland, Go Global.

Uczestniczyli w niej szefowie firm, które dynamicznie rozwijają się zagranicznych rynkach, a w swoich branżach należą do liderów. Choć poza Polską ich marki nie zawsze są rozpoznawalne – jak w przypadku mebli, jednej z polskich specjalności eksportowych. Okazuje się, że kupujący je Niemcy czy Francuzi nie wiedzą, gdzie powstały.

– Na paczkach z naszymi produktami jest napisane, że pochodzą z Polski, ale w sklepie już nie ma tej informacji – przyznał Maciej Formanowicz, prezes Forte. Choć firma jest doskonale znana dystrybutorom mebli na całym świecie, wśród konsumentów poza Polską już nie.

To problem wielu polskich eksporterów. – Kapitał i produkty mają swój kraj pochodzenia – mówił Michał H. Mrozek, prezes HSBC Bank Polska. Budowanie marki jest

kluczowe dla umacniania pozycji na zagranicznych rynkach. Tymczasem polskich jest tam bardzo mało. Gdy na organizowanym przez bank spotkaniu z zagranicznymi przedsiębiorcami zapytano ich o skojarzenia z Polską, odpowiedzią był Robert Lewandowski.

Są jednak firmy, które swoje marki plasują na wysokich półkach. Spółka odzieżowa LPP otwiera sklepy w dużych europejskich miastach, na drogich ulicach. Kilka tygodni temu uruchomiła swój największy sklep w Monachium,

dobry kierunek, bardzo perspektywiczny. Po analizie rynku doszliśmy jednak do wniosku, że aby podbić świat, należy odnieść sukces w Europie Zachodniej – mówił Łoboda.

Duży międzynarodowy sukces odniosła także firma kosmetyczna Inglot. Jej sklepy można znaleźć w blisko 70 krajach na wszystkich kontynentach. Zaczynała jednak ekspansję nie od bliskich rynków europejskich, jak większość eksporterów, ale od Kanady. – Naszym atutem jest szybkość, z jaką reagujemy na to, co dzieje się w świecie

„ Budowanie marki jest kluczowe dla umacniania pozycji na zagranicznych rynkach

w prestiżowej lokalizacji.

Sławomir Łoboda, wiceprezes ds. rozwoju LPP przyznał, że już kilka lat temu kierownictwo firmy uznało, iż polski rynek jest dla niej za mały.

– Przyglądaliśmy się możliwościom ekspansji na rynek chiński, wydawało nam się, że to

mody – powiedział Zbigniew Inglot, prezes firmy.

Przykładem powodzenia w szybkim zdobywaniu zagranicznych rynków jest także producent obuwia CCC.

– Zanim zaczęliśmy myśleć o ekspansji, byliśmy przez wiele lat do tego namawiani –



▲ **Doświadczenia liderów rynku** omawiali prezesi firm

przyznał Piotr Nowjalis, wiceprezes CCC.

Teraz jednak wywodząca się z Polkowic firma należy do największych producentów obuwia w Europie. Sieć sprzedaży stanowią salony własne w Polsce, Czechach, na Węgrzech, w Niemczech, na Słowacji, w Austrii, Chorwacji, Słowenii, Turcji i Bułgarii. W ciągu roku CCC sprzedaje ponad 28 mln par obuwia.

Ekspansja wiąże się jednak z ryzykiem. Przekonało się o tym LPP po wybuchu konfliktu między Ukrainą a Rosją. Spółka została na Wschodzie zmuszona do zmiany sposobu działania, zdecydowała się na zmianę modelu komunikacji.

– Dzięki temu kryzysowi bardzo dużo się nauczyliśmy – podkreślił Łoboda.

Zdaniem Inglota, polityczne ryzyko, które cechuje wiele

rynków, nie powinno być barierą dla prób ich podbicia. W przypadku jego firmy, sytuacja na rynku rosyjskim okazała się lepsza niż można byłoby przypuszczać, podobnie było z handlem na Ukrainie.

– To natomiast, co nam dokuczka, to niepokój społeczny na świecie, w którym ciągle coś gdzieś wybuchuje – powiedział.

Przykładowo kilka lat temu do sklepu Inglota w Bengazi wpadła bomba, natomiast w Libanie ładunek eksplodował od sklepu w odległości stu metrów. Były także problemy związane z trzęsieniem ziemi w Nepalu czy podwodziami na Filipinach.

– Ale warto zaryzykować, czego przykładem jest sukces sprzedaży w Libii. To jedyny kraj, którego ze względów bezpieczeństwa żaden z przedstawicieli naszej firmy nigdy nie odwiedził. Więc

czasem zastanawiamy się, komu nasz partner sprzedaje tam kosmetyki – mówił Inglot.

Jak wchodzić na zagraniczny rynek? CCC przyjęło zasadę, że na rynkach UE lokuje swój kapitał, zakładając spółki zależne. Gdzie ryzyko jest większe, nie angażuje własnych pieniędzy, jak np. w Rumunii, do której weszło z franczyzobiorcą.

Sporym wyzwaniem może być sprzedaż poprzez sieci handlowe, czego przykładem są meble.

– Na rynku postępuje konsolidacja. We Francji 80 proc. sklepów meblowych ma jedna grupa, w Austrii należą do dwóch właścicieli – mówił Formanowicz. Trzeba się też dopasować do specyfiki danego rynku. – Np. komoda w Holandii, aby znalazła nabywcę, musi być szeroka na dwa i pół metra – dodał. ©© –Adam Woźniak

GO POLAND, GO GLOBAL

Liczy się nie tylko tania praca

GOSPODARKA | Na eksportowy sukces zapracują nowoczesne technologie.

ADAM WOŹNIAK

Polskie firmy stosują ich coraz więcej, ale potrzebują wsparcia, by szerzej wychodzić za granicę – to jeden z wniosków panelu dyskusyjnego „Znaczenie nowych technologii w zwiększaniu potencjału eksportowego polskich firm”.

Jako przykład wykorzystania tego atutu do ekspansji przywołano podczas dyskusji

Chiny: wydały w ub. roku 2,1 proc. PKB na badania i rozwój i mocno rozwinęły współpracę naukowo-badawczą z innymi krajami. – Wykorzystują źródła nowych technologii z całego świata i wdrażają u siebie – zaznaczył Zbigniew Niesiołowski, wiceprezes Polsko-Chińskiej Rady Biznesu.

Zdaniem Michała Kota, dyrektora sprzedaży branży przemysłowej Siemens, innowacje nie zawsze są widoczne,



Nowoczesne technologie wykorzystuje w swojej działalności coraz więcej firm w Polsce. Problemem staje się jednak pozyskanie wykwalifikowanych pracowników.

czego przykładem może być motoryzacja: w Polsce są trzy fabryki samochodów, ale ponad 800 producentów wytwarza komponenty motoryzacyjne, które o innowacyjności samochodów decydują.

Większość tych firm, choć są częściami zachodnich koncernów, jest zaopatrywana przez polskich producentów maszyn, dostarczających bar-

dobry produkt pod względem technologicznym. Tu jest szansa na tworzenie wartości dodanej innej niż tania praca – powiedział Kot.

Widzimy potężny potencjał rozwojowy u podwykonawców. W ramach transformacji PAIZ w nową agencję z początkiem przyszłego roku będziemy oferować produkującym w Polsce firmom takie

instrumenty wsparcia, które będą pomocne dla zwiększenia zagranicznej ekspansji – dodał Wojciech Fedko, członek zarządu Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Zdaniem Iwony Woickiej-Żuławskiej, dyrektor Departamentu Współpracy Ekonomicznej w MSZ, dla przyspieszenia ekspansji polskich firm trzeba przełamywać wciąż

istniejące za granicą stereotypy: – Niektóre państwa nas zaszkladkowały, kojarząc nas np. z towarami rolno-spożywczymi. Trzeba pokazywać te firmy, które mogą zmienić wizerunek kraju na danym rynku – powiedziała.

Może tego dokonać m.in. branża IT. – Jeszcze dziesięć lat temu rozwiązania dotyczące cyfrowej gospodarki były kopiami tego, co już zastosowano na Zachodzie. W ostatnich kilku latach obserwujemy dynamiczny wzrost rozwiązań softwarowych opracowanych w Polsce – mówił Michał Kramarz z Google. Zaznaczył, że polska jest rynkiem małych i średnich firm, którym wystarczy trochę pomocy, żeby dzięki wykorzystaniu cyfrowych mediów odniosły sukcesy.

Problemem, z którym część eksporterów musi się zmierzyć, są rosnące trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Sygnalizują to zwłaszcza producenci z kapitałem zagranicznym: – W Polsce brakuje specjalistów: od robotyki, automatyki, mechatroników – mówiła Agnieszka Ozubko z Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej. ©

Żeby udał się biznes, potrzebne są dobre relacje

FIRMY
Efektywne rozwijanie biznesu było tematem dyskusji, jaką prowadził Tomasz Braun z kancelarii Dentos.

Dla efektywnego rozwijania biznesu kluczowa ma być skala. – Przedsiębiorca z Polski, który chce rozwijać firmę w Wielkiej Brytanii, nie może myśleć tylko o milionie obecnych tam Polaków. Musi pamiętać o 64 milionach obywateli tego kraju – podkreślał Michael Dembiński, szef doradców w Brytyjsko-Polskiej Izbie Handlowej. Podobnie jest w innych krajach Europy. – Rozpoczynając w jednym z nich działalność trzeba brać pod uwagę Europę jako jednolity rynek – dodał Dembiński.

Zdaniem Pawła Szczepankowskiego, dyrektora zarządzającego Atradius Credit Insurance, dla powodzenia zagranicznej ekspansji szcze-

gólne znaczenie ma uwzględnianie panujących na danym rynku uwarunkowań kulturowych. – Różnice kulturowe pomiędzy Europą a Azją stwarzają co prawda ryzyko spektakularnej wpadki, ale przez naturę odległości są łatwiej wybaczalne. Warto jednak zwracać uwagę na różnice tam, gdzie się ich wcale nie spodziewamy, np. pomiędzy sąsiadującymi ze sobą krajami europejskimi. Mogą one mieć o wiele większe znaczenie, niż nam się wydaje – mówił Szczepankowski.

Według Artura Jadeszko, prezesa zajmującej się frachtem morskim firmy ATC Cargo, w działalności na dalekowschodnich rynkach potrzebna jest przede wszystkim cierpliwość. – Coś, co zabiera u nas pół godziny, tam zabiera cały dzień. To dla nas bardzo trudne do przyswojenia – stwierdził Jadeszko. Jeszcze ważniejsze okazują się relacje.



Uczestnicy panelu podkreślali, że należy zwracać uwagę na różnice kulturowe

Ich nawiązanie to w biznesie konieczny warunek powodzenia. – Pozyskanie zaufania potencjalnych partnerów nie jest jednak łatwe. Odbyliśmy dziesiątki rozmów, z których nic nie wyniknęło – mówił Jadeszko.

Cechą charakterystyczną dla polskich firm jest natomiast determinacja w dążeniu

do celu. – To coś niezwykłego w porównaniu do Wielkiej Brytanii mającej wielkie tradycje handlowe – przyznał Dembiński. – Często to nie czynnik finansowy pcha polskich przedsiębiorców do wychodzenia na zagraniczne rynki, ale pasja właściciela lub prezesa – dodał Jadeszko.

– Adam Woźniak

Cyfryzacja zmniejszy nasz dystans do najlepszych

FIRMY
Raport McKinsey & Company o korzyściach z cyfryzacji omawiali przedstawiciele firm i organizacji biznesu.

– Czeka nas teraz czwarta rewolucja przemysłowa. Jest zarazem pierwszą, w której od początku jesteśmy w stanie brać aktywny udział – zaznaczył Wiktor Namysł, partner zarządzający McKinsey & Company, autor raportu. Jak stwierdził, cyfryzacja ma wpływ na globalizację polskiej gospodarki. Nasza produktywność jest jednak niższa niż w zachodniej Europie. – Cyfryzacja pomoże nam tę lukę zamknąć – mówił Namysł.

Według Agnieszki Hryniewicz-Bieniek, dyrektora w Google Poland, w cyfryzacji i kompetencjach pracowników Polska wypada blado na tle Unii Europejskiej.

– To obszar wymagający największej poprawy. Nie da się być gospodarką cyfrowo rozwiniętą, jeżeli brakuje pracowników o konkretnych umiejętnościach – powiedziała Hryniewicz-Bieniek.

Jak stwierdził Jacek Łęgiewicz, dyrektor w Samsung Electronics Polska, kompetencje cyfrowe, które musimy

zbudować, nie dotyczą jedynie absolwentów studiów technicznych. – One są potrzebne w każdym zawodzie – stwierdził Łęgiewicz.

Zdaniem Jacka Olechowskiego, prezesa Mediacap, nie należy mieć nadziei, że zacniemy nadganiać dystans do Europy Zachodniej tym, iż nasze przestarzałe sektory będą się teraz gwałtownie cyfryzować.

– To nowe i nowoczesne branże, które sobie nieźle radzą, mają nabierać w gospodarce coraz większego znaczenia – mówił Olechowski. Przykładem jest branża nowoczesnych usług biznesowych. – Sektor usług wspólnych zrzesza ponad 180 firm i jest drugim pod względem wielkości sektorem dającym zatrudnienie w Polsce – stwierdził Janusz Dziurzyński, dyrektor w Procter & Gamble.

Według Doroty Dąbrowskiej, dyrektora w Amerykańskiej Izbie Handlowej w Polsce, w rozwoju cyfryzacji pomaga otwartość kraju na inwestorów zagranicznych. To sprawa, że rozwijamy gospodarkę, a pracownicy tych firm mogą się stykać z najnowszymi rozwiązaniami i nabytą wiedzę wykorzystywać także w innej pracy. ©

– Adam Woźniak

Pomysł musi zadziwić konkurencyjne firmy

GOSPODARKA
Sposobem na przyspieszenie zagranicznej ekspansji może być wzrost innowacyjności.

W dyskusji prowadzonej przez Małgorzatę Bonikowską, prezes Centrum Stosunków Międzynarodowych, uczestniczyli przedstawiciele zarówno sektora publicznego jak i prywatnego. – Nie ma jednej definicji innowacyjności – mówił Jerzy Kwieciński, wiceminister rozwoju. Jego zdaniem, podreźnikowe jej stosowanie w poprzednich latach nie zawsze było korzystne. Podobnie jak kupowanie innowacji za granicą, zamiast tworzenia ich u siebie.

– W innowacyjności chodzi nam o zdobywanie pewnego poziomu konkurencyjności względem innych podmiotów



Dyskusję na temat innowacyjności prowadziła prezes CSM, Małgorzata Bonikowska

– stwierdził Piotr Kryjom z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. PARP w ramach działań wspierających promocję eksportu Go to Brand niedawno wybrała 176 projektów na kwotę 97 mln zł. – W branżach będących przedmiotem wsparcia wy-

różniali się ci przedsiębiorcy, którzy potrafili dokonać analizy konkurencyjności swojej firmy – relacjonował Kryjom.

Zdaniem Macieja Formanowicza, prezesa Forte, innowacyjność można podzielić na kilka elementów: obejmującą produkt, materiały, technolo-

gię i serwis. – Obszarów, gdzie można wykazywać się nowoczesnością i poprawą konkurencyjności jest wiele nawet w prostych wyrobach – mówił Formanowicz.

Według Piotra Soroczyńskiego, głównego ekonomisty KUKI, innowacyjność to pomysł, który może zadziwić innych. – To m.in. przykład pojawienia się elektrycznego roweru, albo opakowania wędliny innego niż dotychczas stosowane – mówił Soroczyński.

A jak stwierdziła Nadia Bouacid z Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, oprócz wymyślania innowacyjnych produktów ważne jest także śledzenie rynku. – Trzeba ciągle uciekać do przodu, bo w bardzo konkurencyjnym świecie łatwo stracić zdobytą pozycję – powiedziała. ©

– Adam Woźniak



Nowoczesne branże będą wspierać cyfryzację polskiej gospodarki – podkreślali uczestnicy dyskusji