Publikacja
Europejskiego
Kongresu
Finansowego

BUDOWA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ INTERNACJONALIZACJĘ

WYBRANE ASPEKTY

Praca zbiorowa pod redakcją Herberta Wirtha

BUDOWA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ INTERNACJONALIZACJĘ – WYBRANE ASPEKTY

Praca zbiorowa pod redakcją Herberta Wirtha

Gdańsk 2016

Opracowanie redakcyjne: Aleksandra Gibała

Projekt okładki: Sopocka Grupa Marketingowa

Opracowanie graficzne i skład: Maciej Laska, Ewa Nowaczyk

© Copyright by Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
Gdańsk 2016

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
tel. 58 524 49 01
fax. 58 524 49 09

www.gab.com.pl
www.efcongress.com
e-mail: poczta@gab.com.pl

ISBN: 978-83-88835-30-8

Spis treści

Herbert Wirth: Wstęp 5

Herbert Wirth: Budowa wartości globalnych przedsiębiorstw w oparciu o długoterminową strategię rozwoju 7

Zbigniew Jusis, Wiktor Polowczyk: Rola i metodyka procesu wyceny przejmowanego przedsiębiorstwa 17

Michał H. Mrożek: Rola banków we wsparciu ekspansji międzynarodowej swoich klientów 31

Dariusz Poniewierka: Rola systemów gwarancyjnych w finansowaniu międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw 47

Andrzej Malinowski: Kiedy powstanie polski Google – czynniki wspierające akcelerację przedsiębiorczości w Polsce 65

Beata Stelmach: Wpływ B+R na rozwój firmy. Rola firmy globalnej w rozwoju innowacji. General Electric – case study 81

Zakończenie: Herbert Wirth 95

Wstęp

Na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza znaczące grono polskich podmiotów gospodarczych dołączyło do grona lidera branży lub sektora. Dzięki stałej koncentracji na rozwoju działalności, wdrożeniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych czy współpracy z partnerami strategicznymi podmioty te stale wzmacniały swoją pozycję na rynku regionalnym bądź krajowym. Obecnie ich doświadczenie, wiedza oraz umiejętności stanowią istotną wartość, która może wesprzeć nowy etap rozwoju polskich przedsiębiorstw – umiędzynarodowienie portfela działalności.

Z radością oddajemy w ręce Czytelników kolejną publikację Europejskiego Kongresu Finansowego, poświęconą tematyce budowy wartości przedsiębiorstwa przez internacjonalizację. Mogła ona powstać dzięki głębokiemu wsparciu i osobistemu zaangażowaniu wielu wiodących praktyków życia gospodarczego w Polsce. Liczymy na to, że publikacja ta stanowić będzie wsparcie w podejmowaniu decyzji związanych z inicjacją działalności międzynarodowej przez kolejne przedsiębiorstwa.

Pragnę wyrazić podziękowanie dla wszystkich Autorów oraz osób wspierających powstanie niniejszej publikacji. Liczę na to, że zainspiruje ona do realizacji działań o charakterze rozwojowym szerokie grono podmiotów gospodarczych, przyczyniając się do kreowania międzynarodowego wizerunku Rzeczypospolitej oraz polskich przedsiębiorstw.

Herbert Wirth

Herbert Wirth

Budowa wartości globalnych przedsiębiorstw w oparciu o długoterminową strategię rozwoju

Pesymista widzi trudności w każdej okazji,
optymista – okazję w każdej trudności.

Sir Winston Churchill

Herbert Wirth

Polski inżynier, geolog, menedżer, doktor habilitowany nauk technicznych, prezes zarządu KGHM Polska Miedź SA w latach 2009-2016.
Ukończył studia magisterskie na wydziale geologiczno-poszukiwawczym Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ze specjalnością: geologia złóż rud i geologia matematyczna. Po studiach doktoranckich na tej samej uczelni uzyskał stopień doktora nauk technicznych. Następnie habilitował się w dziedzinie nauk technicznych na Wydziale Geoinżynierii, Górnictwa i Geologii Politechniki Wrocławskiej.
W latach 1981–1991 pracował w Przedsiębiorstwie Geologicznym we Wrocławiu. Między 1992 a 1998 r. był zatrudniony w firmach zajmujących się analizami geologicznymi. Z KGHM zawodowo związany był od 1998 r., gdy zaczął pracę w Centrum Badawczo-Projektowym Miedzi „Cuprum".
W 2009 r. został powołany na stanowisko prezesa zarządu spółki akcyjnej KGHM Polska Miedź. Został również przewodniczącym rady nadzorczej Centrum Badawczo-Rozwojowego KGHM Cuprum. Prezesem zarządu KGHM Polska Miedź S.A. był do 2016. Jest współtwórcą think tanku Poland Go Global. Obecnie prowadzi działalność naukową na Wydziale Geoinżynierii, Górnictwa i Geologii Politechniki Wrocławskiej.
Uhonorowany tytułem doktora honoris causa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Odznaczony Odznaką Honorową „Bene Merito" (2012) oraz Złotym Krzyżem Zasługi (2013), chilijskim Krzyżem Komandorskim Orderu Bernardo O'Higginsa (2014), Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski (2015). Od 2011 r. jest członkiem The Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA) oraz członkiem Komitetu Górnictwa Polskiej Akademii Nauk.
Jest autorem kilkudziesięciu artykułów naukowych i współautorem kilku książek o tematyce związanej z geologią złóż, geologią matematyczną, geochemią, wykorzystaniem surowców oraz ekonomiką w górnictwie.

Przyszłość zaczyna się dziś

Analiza minionego dziesięciolecia rozwoju gospodarczego wiodących gospodarek wskazuje na wyraźną reorientację perspektywy inwestycyjnej przedsiębiorstw oraz inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych w kierunku krótkookresowych strategii oraz perspektyw inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa znajdują się obecnie pod znaczącą presją – żądania realizacji celów oraz parametrów zwrotu z inwestycji w coraz krótszych okresach czasu wysuwane są w sposób coraz bardziej wyraźny i dynamiczny. Presja realizacji krótkookresowych celów dociera do przedsiębiorstw z dwóch bazowych kanałów: od zarządów i rad nadzorczych, które definiują i żądają realizacji coraz bardziej intensywnych parametrów operacyjnych i finansowych, oraz od rynku finansowego, który oczekuje od całej gospodarki coraz większej efektywności oraz powoduje ciągłe nasilanie się tego zjawiska poprzez podejmowane decyzje inwestycyjne.

Rzetelne i efektywne zarządzanie krótko- i długookresowymi perspektywami rozwoju przedsiębiorstwa stanowi jeden z podstawowych czynników determinujących stabilność działalności, perspektywy rozwoju oraz efektywność operacyjną organizacji. Na przestrzeni ostatnich dekad obserwowano wiele bezpośrednich i bezspornych dowodów wspierających tezę o coraz powszechniejszym zjawisku ignorancji oraz niedoceniania roli i zadań długookresowych strategii oraz ścieżek rozwoju poprzez koncentrację na realizacji krótkookresowych założeń i celów inwestycyjnych lub operacyjnych. Zjawisko to w sposób bezpośredni ogranicza możliwość rozwoju przez jednostki biznesowe wieloletnich przewag konkurencyjnych, zwiększa ryzyko związane z realizacją działalności inwestycyjnej i operacyjnej przedsiębiorstw oraz ogranicza długoterminowe możliwości rozwoju całej gospodarki.

Koncentracja na realizacji krótkookresowych parametrów oraz zadań operacyjnych obserwowana jest na przestrzeni całej sfery życia gospodarczego. Szczególnie intensywne występowanie tego zjawiska zauważane jest w przypadku firm publicznych, które bardzo często znajdują się pod bezpośrednią lub pośrednią presją swoich akcjonariuszy definiujących w sposób coraz bardziej otwarty żądania realizacji przez zarządy i całe organizacje zadań kwantyfikowanych w wymiarze krótkookresowym. Coraz większa otwartość światowej gospodarki, nowe rozwiązania technologiczne wspierające błyskawiczny przekaz informacji oraz realizacja w sposób dynamiczny i niskokosz-

towy transakcji to czynniki wspierające rolę i wagę roszczeń związanych z realizacją krótkookresowych celów organizacji.

Na przestrzeni ostatnich lat obserwowany jest dynamiczny wzrost znaczenia inwestorów instytucjonalnych o krótkim horyzoncie inwestycyjnym. *High-Frequency Trading* (HFT) odpowiada obecnie za ponad 50% wolumenu obrotu na giełdach papierów wartościowych w Stanach Zjednoczonych. Ma to diametralny wpływ na strategię inwestycyjną wielu funduszy inwestycyjnych. Filozofia „kup i trzymaj", propagowana m.in. przez Warrena Buffeta, była popularna jeszcze w latach 70. i 80. XX wieku, lecz obecnie wypierana jest przez HFT, które opierają się na transakcjach trwających w wielu przypadkach milisekundy. Powoduje to oparcie strategii inwestycyjnych nie na fundamentach długoterminowego rozwoju spółki, ale na bieżących wynikach i informacjach. Czynnik ten stanowi również bezpośrednie wsparcie dla strategii inwestycyjnych premiujących oraz akcelerujących generowanie dynamicznej zmienności wartości aktywów rynkowych, dzięki czemu możliwe jest prowadzenie działalności inwestycyjnej o charakterze spekulacyjnym.

Coraz szersze wykorzystanie metodologii zarządczych opartych o parametry premiowe KPI (ang. *Key Performance Indicator*) sprawia, że akcjonariusze przez zależne im rady nadzorcze uzyskują możliwość bezpośredniej ingerencji w priorytety inwestycyjne przedsiębiorstw poprzez definiowanie parametrów premiowych ich zarządów. W wielu przypadkach mierniki premiowe KPI w sposób bezpośredni wspierają i wynagradzają realizację strategii operacyjnych oraz inwestycyjnych ukierunkowanych na realizacje bieżących, krótkookresowych parametrów zwrotu. Obserwowane jest coraz większe zjawisko marginalizacji wsparcia realizacji wieloletnich, fundamentalnych programów inwestycyjnych, niezdolnych co prawda do dostarczenia krótkookresowego zwrotu, lecz trwale determinujących wieloletnie perspektywy inwestycyjne przedsiębiorstw.

Struktury zarządcze zdolne do budowy długoterminowego wzrostu

Jednym ze zjawisk obrazujących fenomen coraz większej koncentracji na realizacji krótkookresowych parametrów inwestycyjnych jest obserwowane na przestrzeni ostatnich lat w skali globalnej zjawisko spadku przeciętnej długości kadencji zarządów spółek giełdowych na świecie. Stabilność funkcji oraz przewidywalność decyzyjna kluczowej kadry zarządzającej stanowią podstawowe

czynniki niezbędne do zachowania i realizacji przez przedsiębiorstwo długookresowych celów operacyjnych oraz inwestycyjnych. Częste rotacje kluczowej kadry zarządzającej powodują bezpośrednią presję na nowy zarząd i managerów związaną z intensyfikacją realizacji bieżących, krótkookresowych celów i zadań. Trend ten uniemożliwia równocześnie stałą i zrównoważoną realizację wielu projektów oraz przedsięwzięć o charakterze długookresowym. Zarządy i menedżerowie ograniczeni presją i wspierani przez wskaźniki motywacyjne bezpośrednio premiujące realizację krótkookresowych celów nie znajdują motywacji oraz wsparcia w realizacji inicjatyw, które nie są w stanie zapewnić wymaganych poziomów zwrotów oraz skali działalności w krótkiej perspektywie czasowej. Badania wskazują na obserwowaną obecnie bezpośrednią preferencję kadry zarządzającej do realizacji zadań o charakterze krótkookresowym kosztem zadań i inicjatyw długookresowych charakteryzujących się długim okresem inwestycyjnym oraz podwyższonym ryzykiem. Sytuacja ta prowadzi do trwałego procesu ograniczania wydatków o charakterze inwestycyjnym, w tym na badania i innowacje, które nie są w stanie dostarczyć wymaganych krótkookresowych parametrów zwrotu. Uniemożliwia to w wielu przypadkach rozwój nowoczesnych rozwiązań technologicznych będących w stanie zwiększać efektywność już istniejących produktów bądź też tworzyć całkowicie nowe rynki i sektory. Prowadzi to do trwałego ograniczenia długookresowych możliwości rozwoju czy działalności wielu podmiotów gospodarczych, uniemożliwiając jednocześnie zapewnienie długookresowego, stabilnego poziomu zwrotu dla akcjonariuszy.

Niezbędnym elementem zapewniającym możliwość powrotu wielu przedsiębiorstw na długoterminową ścieżkę wzrostu jest dialog pomiędzy jego interesariuszami. Zarządy spółek, a w szczególności organy nadzoru właścicielskiego, muszą mieć pełną świadomość konsekwencji i roli strategicznych programów oraz inicjatyw inwestycyjnych na możliwość długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i budowy przez nie wartości. Zadaniem organów nadzorczych jest definiowanie zadań oraz mechanizmów rozliczania i premiowania zarządzających w sposób zapewniający równowagę pomiędzy krótkookresowymi parametrami zwrotu a długoterminową możliwością przedsiębiorstwa do budowy pozycji konkurencyjnej w oparciu o doświadczenie, organiczny wzrost, a także opracowanie i przemysłowe wdrożenie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych. W przypadku wielu sektorów gospodarczych rozwój nowych przedsięwzięć inwestycyjnych jest procesem złożonym i długoterminowym, okres opracowania nowego, przełomowego produktu liczony

niekiedy jest w dziesiątkach lat – w tej sytuacji krótkoterminowa orientacja wielu zarządzających trwale ogranicza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Wizja strategiczna a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Zjawisko braku długookresowej perspektywy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa szczególnie odnosi się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Spółki te z racji ograniczonych struktur organizacyjnych nie dysponują dedykowanymi departamentami strategii oraz długoterminowego rozwoju, a w wielu przypadkach wysiłki zarządcze koncentrują się wyłącznie na bieżącej działalności biznesowej. Brak wieloletniego doświadczenia działalności w gospodarce rynkowej, dążenie do maksymalizacji bieżących wyników operacyjnych oraz prowadzenie działalności bez wytyczonej w sposób przejrzysty i stale nadzorowanej ścieżki strategicznego rozwoju często uniemożliwiają wielu przedsiębiorstwom rozwój długookresowy oraz sukces w wieloletniej perspektywie czasowej. Przedsiębiorstwa te nie są w stanie w sposób efektywny identyfikować, monitorować oraz dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Problem ten odnosi się zarówno do wyzwań związanych z trwałą ewolucją sektorów gospodarczych, jak i tych związanych z pozyskiwaniem oraz efektywnym wdrożeniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych zapewniających przewagi konkurencyjne w zakresie jakości czy efektywności ekonomicznej wytwarzanych dóbr i usług.

Jednostki pozbawione długoterminowej wizji rozwoju wyrażanej w postaci strategii wraz z planem jej wdrożenia i nadzoru w wielu przypadkach polegają w całości na początkowej idei oraz koncepcji zdefiniowanej w momencie zainaugurowania działalności gospodarczej. W odniesieniu do współczesnej gospodarki charakteryzującej się coraz większym poziomem internacjonalizacji, innowacyjności oraz konkurencji sytuacja ta może trwale ograniczać perspektywy rozwoju bądź nawet przetrwania wielu firm.

Efektywny i dostosowany do indywidualnej charakterystyki działalności przedsiębiorstwa model zarządzania strategicznego stanowi jedno z podstawowych narzędzi budowy długookresowej wartości, rozwoju działalności oraz budowy trwałych przewag konkurencyjnych.

Zrównoważona strategia ekspansji w oparciu o przewagę konkurencyjną

Jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem jest stałe wzmacnianie pozycji rynkowej w oparciu o indywidualne umiejętności, wiedzę bądź zasoby przedsiębiorstwa. Wejście firm o charakterze lokalnym na nieznaną im w większości ścieżkę globalnego wzrostu wymaga oceny i zrozumienia przyszłych obszarów oraz determinant konkurencyjności w danej branży. Wizja rozwoju nie stanowi samodzielnego narzędzia zapewniającego możliwość efektywnej konkurencji rynkowej. Identyfikacja i budowa źródeł rozwoju pozycji konkurencyjnej jest złożonym i długookresowym procesem, który wymaga wielu studiów porównawczych, uważnej analizy sekwencji ewolucji danego sektora oraz całego otoczenia makroekonomicznego. Niezbędne jest również zabezpieczenie przestrzeni na zmiany wynikające ze stałej ewolucji otoczenia. Droga ku globalnej sferze aktywności, konkurencyjności i wartości wymaga stałej czujności oraz skoordynowanej aktywności wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

Niezbędnym elementem efektywnej ekspansji w długiej perspektywie czasowej jest zrozumienie przez wszystkie organy nadzoru korporacyjnego otoczenia makroekonomicznego organizacji napotykanych przez nią wyzwań oraz fundamentalnych elementów budowy wartości. W oparciu o to możliwe jest zdefiniowanie systemów motywacyjnych oraz zarządczych opartych o realne zadania i wyzwania organizacji. Zadaniem organów nadzoru korporacyjnego wykraczającym poza bieżący monitoring prowadzonych przez przedsiębiorstwo procesów operacyjnych jest wyznaczanie kierunków oraz nadzór nad realizacją długookresowych celów rozwoju organizacji. Niezbędne jest zdefiniowanie zestawu mierników premiowych opartych o procesy operacyjne i rozwojowe przedsiębiorstwa, które realnie przyczyniają się do budowy jego wartości. Rozliczanie parametrów premiowych powinno opierać się na realnej wartości wytworzonej przez przedsiębiorstwo, a nie – jak w wielu obserwowanych obecnie przypadkach – krótkookresowych wahaniach wartości związanych z działaniami o charakterze spekulacyjnym, procesami cyklicznymi bądź zdarzeniami jednostkowymi.

Zewnętrznym czynnikiem wsparcia procesów budowy długoterminowej wartości jednostek gospodarczych mogą być również rozwiązania o charakterze regulacyjnym. Rozwiązania te mogą obejmować m.in. mechanizmy prawne i podatkowe zachęcające do dłuższego utrzymywania aktywów w portfelu inwestorów.

Przemysł wydobywczy jako przypadek sektora o charakterze długoterminowym

Analiza przypadku sektora wydobywczego ukazuje klasyczny przykład branży, której działalność i rozwój trwale definiowane są przez konieczność podejmowania decyzji inwestycyjnych o charakterze wieloletnim. W odniesieniu do sektora eksploatacji złóż miedzi perspektywa inwestycyjna wyrażana w postaci okresu od momentu wykonania pierwszego otworu poszukiwawczego do chwili rozpoczęcia działalności operacyjnej przez zakład wydobywczy wynosi kilkanaście lat. Zdolność do podejmowania przemyślanych decyzji o charakterze długoterminowym stanowi jedną z podstawowych umiejętności stanowiących o rozwoju i utrzymaniu pozycji rynkowej organizacji. Ze względu na okres działalności operacyjnej aktywów górniczych, który wyrażany jest zazwyczaj w kilku dekadach, nie jest możliwe przeprowadzenie rzetelnej oceny atrakcyjności inwestycyjnej oraz wartości tego typu aktywów w oparciu o kilkumiesięczną perspektywę czasową. Długi cykl inwestycyjny sektora wydobywczego determinuje konieczność podejmowania decyzji, których skutki (w tym zwrot z inwestycji) odczuwane będą na przestrzeni następnych kilkunastu lat, w większości przypadków po zakończeniu kadencji osób za te decyzje odpowiedzialnych. Zaniechanie bądź ograniczenie działalności inwestycyjnej w celu poprawy krótkookresowych wskaźników przedsiębiorstwa determinować będzie wieloletnie konsekwencje związane ze zmniejszonymi zdolnościami operacyjnymi oraz konkurencyjnością aktywów wydobywczych w długiej perspektywie czasowej. Dodatkowym czynnikiem wspierającym konieczność angażowania się podmiotów wydobywczych w przedsięwzięcia o charakterze wieloletnim jest cykliczny charakter rynku surowcowego. Ze względu na znaczące fluktuacje cen surowców na światowych rynkach niezbędna jest kompozycja portfela inwestycyjnego oraz nadzór działalności operacyjnej w sposób umożliwiający przedsiębiorstwom przetrwanie okresów dekoniunktury rynkowej. Sytuacja ta determinuje również konieczność podejmowania w trakcie hossy rynkowej decyzji inwestycyjnych wspierających zachowanie długoterminowej konkurencyjności kosztem realizacji krótkoterminowych celów inwestycyjnych oraz stóp zwrotu. Wdrożenie takiego mechanizmu jest wyzwaniem dla zarządów spółek, które w dialogu z interesariuszami muszą przedstawić konieczność realizacji długoterminowych inicjatyw kosztem krótkoterminowych wskaźników i celów.

Długoterminowa budowa wartości

Doświadczenia gospodarcze ostatnich lat bezpośrednio wskazują, że trwale zmniejszająca się perspektywa inwestycyjna funduszy inwestycyjnych, rozwój handlu aktywami w oparciu o transakcje wysokiej częstotliwości i rosnąca zmienność kluczowych pozycji w zarządach przedsiębiorstw powodują brak możliwości zapewnienia przedsiębiorstwom i ich interesariuszom stabilnych oczekiwanych w długim okresie stóp zwrotu. Zapewnienie długoterminowego rozwoju przedsiębiorstw wymaga precyzyjnej definicji celów i priorytetów strategicznych oraz wdrożenia inicjatyw motywujących do podejmowania działań, których efekty widoczne będą w długiej perspektywie czasowej.

Zbigniew Jusis, Wiktor Polowczyk

Rola i metodyka procesu wyceny przejmowanego przedsiębiorstwa

Wycena jest jednym z kluczowych elementów każdej transakcji, od których zależy jej opłacalność. Warto więc poświęcić czas na poprawne jej sporządzenie.

Zbigniew Jusis

Partner w dziale Wycen i Modelowania Biznesowego EY. Posiada wieloletnie doświadczenie w opracowywaniu wycen i ekspertyz finansowych. Jest biegłym sądowym i skarbowym do spraw wycen przedsiębiorstw i wartości niematerialnych i prawnych. Brał udział jako ekspert lub biegły w postępowaniach prowadzonych przed organami podatkowymi, sądami powszechnymi oraz krajowymi i zagranicznymi sądami arbitrażowymi (między innymi SA KIG w Warszawie, ICC w Paryżu). Był uczestnikiem konferencji organizowanych przez najważniejsze krajowe i międzynarodowe ośrodki arbitrażu.
Zbigniew Jusis jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej, kierunku finanse i bankowość, starszym członkiem Amerykańskiego Stowarzyszenia ds. Wycen (American Society of Appraisers, ASA) oraz uzyskał kwalifikację FCCA (Fellow Member of the Association of Chartered Certified Accountants).
Przeprowadzał wyceny zarówno przedsiębiorstw, jak i poszczególnych składników majątku wykorzystywane dla celów sprawozdawczości finansowej, podatkowych, transakcyjnych, prywatyzacji i postępowań sądowych. Ponadto, aktywnie uczestniczył w pracach wielu grup roboczych w zakresie implementacji standardów MSSF i związanych z nimi zagadnień wyceny.

Wiktor Polowczyk

Starszy Menedżer w dziale Wycen i Modelowania Biznesowego EY. Posiada doświadczenie w opracowywaniu analiz finansowych, wycenie przedsiębiorstw oraz wartości niematerialnych i prawnych zdobyte podczas ponad 10 lat pracy w dziale wycen.
Jest absolwentem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierunku finanse i rachunkowość; uzyskał również kwalifikację ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). Ukończył także egzaminy w zakresie wyceny przedsiębiorstw w Amerykańskim Stowarzyszeniu ds. Wycen (American Society of Appraisers).
W ramach doświadczeń w zakresie doradztwa transakcyjnego Wiktor Polowczyk brał udział w projektach dotyczących wyceny przedsiębiorstw i ich zorganizowanych części, wartości niematerialnych i prawnych oraz aktywów trwałych, a także przeprowadzania testów na utratę wartości aktywów. Uczestniczył także w wielu projektach z zakresu wycen na potrzeby postępowań sądowych i arbitrażowych.

Definicja wartości w procesie transakcyjnym

Transakcja zakupu spółki to złożony proces, w którym zarówno ze strony sprzedającego, jak i kupującego bierze udział szereg interdyscyplinarnych zespołów. Ich celem jest zapewnienie najlepszych warunków transakcji dla każdej ze stron.

Celem kupującego jest zakup spółki po cenie nie wyższej aniżeli łączna wartość zindywidualizowanych korzyści płynących z przedmiotu transakcji, jak i ewentualnych efektów synergicznych oraz/lub desynergicznych pomiędzy kupującym a przedmiotem transakcji („wartość inwestycyjna")[1]. Zakup spółki poniżej wartości inwestycyjnej powinien zapewnić ogólny przyrost wartości przedsiębiorstwa kupującego, co jest głównym motywem i ostatecznym celem realizacji transakcji.

Z punktu widzenia sprzedającego, minimalna akceptowalna cena jest funkcją dwóch wartości – wartości inwestycyjnej dla sprzedającego lub wartości rynkowej.

Wartość inwestycyjna oraz wartość rynkowa są ze sobą mocno związane, jednak wymagają zasadniczo odmiennego podejścia do wyceny. Jest możliwe, że wartość inwestycyjna aktywa jest taka sama, jak jego wartość rynkowa, jednak bardziej prawdopodobne jest, że wartość inwestycyjna jest wyższa lub niższa niż wartość rynkowa, w zależności od tego, dla kogo jest ona wyznaczana. Innymi słowy, wartość rynkowa jest stosunkowo stabilna i jednolita, zaś wartość inwestycyjna jest zróżnicowana i ściśle zależna od perspektywy analizującego ją podmiotu.

Różnica między wartością rynkową a wartością inwestycyjną sprowadza się zatem właśnie do kwestii perspektywy. Definicja wartości rynkowej wymaga patrzenia na aktywo przez pryzmat jednostkowy oraz w kontekście szeroko rozumianych uwarunkowań rynkowych. Wartość rynkowa aktywa jest nieza-

[1] W niniejszym rozdziale będziemy posługiwać się definicjami:
– wartość rynkowa: szacunkowa kwota, za jaką składnik aktywów lub zobowiązań powinien zostać wymieniony w dniu wyceny pomiędzy zainteresowanym kupującym i zainteresowanym sprzedającym w transakcji zawartej na warunkach rynkowych, w której każda ze stron transakcji była dobrze poinformowana i działała w sposób ostrożny i bez przymusu;
– wartość inwestycyjna: wartość aktywa specyficzna dla właściciela lub potencjalnego właściciela, biorąca pod uwagę indywidualny cel inwestycji;
zgodnymi z Międzynarodowymi Standardami Wyceny: International Valuation Standards Council, *International Valuation Standards 2013 Framework and Requirements*.

leżna od jego właściciela lub potencjalnego właściciela. Przykładowo, wartość rynkowa zakładu produkcyjnego jako aktywa nie zmienia się w zależności od tego, kto jest jego właścicielem. Inaczej jest w przypadku wartości inwestycyjnej, która odzwierciedla wartość dla konkretnego właściciela i uwzględnia możliwe synergie oraz inne specyficzne dla niego kwestie.

Innymi słowy, każdy aktywny uczestnik rynku powinien móc zrealizować taką samą wartość rynkową. Taka prawidłowość nie zachodzi, jeżeli rozważamy wartość inwestycyjną, która jest specyficzna dla poszczególnych inwestorów lub małych grup inwestorów.

Cena w transakcji może zatem reprezentować wartość rynkową, wartość inwestycyjną lub znajdować się pomiędzy nimi[2]:

Z jednej strony, sprzedaż do inwestora finansowego (który kupuje głównie dla zwrotu z jednostkowej inwestycji) reprezentować będzie często wartość rynkową, chociaż nawet inwestorzy finansowi mogą mieć specyficzne motywacje i korzyści. Ponadto, czasem muszą oni konkurować z inwestorami strategicznymi. Z drugiej strony im bardziej unikalne synergie pomiędzy nabywcą a przedmiotem transakcji, tym bardziej wartość transakcji może zbliżać się do wartości inwestycyjnej, ponieważ cena może odzwierciedlać korzyści synergiczne dla specyficznego nabywcy aniżeli odzwierciedlać cenę dla hipotetycznego kupującego (zgodnie ze standardem wartości rynkowej).

Im większa liczba inwestorów ze specyficznymi synergiami konkuruje o ten sam podmiot, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania ceny wyższej od wartości rynkowej. Jeżeli jednak znaczna grupa potencjalnych inwestorów dysponuje podobnymi korzyściami synergicznymi, wartość rynkowa zbliża się do wartości inwestycyjnej.

Większa świadomość sprzedającego odnośnie możliwych synergii po stronie potencjalnych kupujących może pomóc w negocjowaniu ceny powyżej wartości rynkowej.

Asymetria informacji w procesie transakcyjnym

Przed rozpoczęciem procesu transakcyjnego między sprzedającym a kupującym istnieje istotna luka informacyjna odnośnie przedmiotu transakcji. Prawidłowo przeprowadzony proces transakcyjny ma na celu zredukowanie tej luki, a ewentualne zidentyfikowane ryzyka można adresować za pomocą:

[2] Pratt S., Niculita A., *Valuing a Business - The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, McGraw-Hill, 2008, Fifth Edition.

- struktury transakcji,
- zapisów umowy inwestycyjnej (SPA),
- ceny transakcyjnej.

Redukcja luki informacyjnej leży w interesie obydwu stron transakcji, chociaż kierują nimi teoretycznie sprzeczne motywacje. Sprzedającemu ograniczenie tej luki daje możliwość uzyskania odpowiednio wysokiej ceny, gdyż im lepsze zrozumienie przedmiotu transakcji po stronie kupującego, tym mniejsze podejmowane przez niego ryzyko, a zatem większa skłonność do zapłaty wyższej ceny. Z drugiej strony zamknięcie luki informacyjnej pomaga kupującemu w uzyskaniu wiedzy, która ma zapewnić satysfakcjonujący zwrot z inwestycji.

Prawidłowo przeprowadzony proces transakcyjny powinien zapewniać opłacalność transakcji dla obydwu jej stron. Kluczowe jest zatem, by zarówno sprzedający, jak i kupujący dobrze się do niego przygotowali.

Rola wyceny w procesie transakcyjnym

Z punktu widzenia kupującego, proces wyceny przedmiotu transakcji rozpoczyna się przed złożeniem ofert wstępnych, jest kontynuowany w trakcie badania przedtransakcyjnego spółki (tzw. *due diligence*), a kończy się w momencie podpisania SPA. Wycena jest więc obecna na każdym etapie rozważanej transakcji.

Kupujący, nie posiadając często wystarczająco licznych kadr w celu obsługi transakcji, korzysta w tym procesie z usług doradców. Różnorodność zespołu potrzebnego kupującemu zależy od specyfiki transakcji, jednakże najczęściej w ramach transakcji analizowane są następujące obszary:

- finansowy,
- podatkowy,
- prawny,
- techniczny,
- środowiskowy.

Dla inwestora spoza branży mogą istnieć również inne obszary zainteresowania w ramach transakcji. Można do nich zaliczyć kwestie regulacyjne czy też komercyjne.

Pomoc zewnętrznych doradców może istotnie wesprzeć proces transakcyjny, jednak wiodącą rolę odgrywa wewnętrzny zespół kupującego. Powinien

on obejmować przedstawicieli wszystkich działów firmy, które zaangażowane będą w integrację potransakcyjną, dzięki czemu wszelkie korzyści i koszty wynikające z takiej integracji (efekty synergii/desynergii) będą mogły zostać zidentyfikowane i odpowiednio skwantyfikowane.

Aswath Damodaran wymienia operacyjne i finansowe typy synergii[3].

Synergie operacyjne umożliwiają zwiększenie dochodowości obecnych aktywów oraz/lub stymulują wzrost. Umożliwiają:

- uzyskanie korzyści wynikających z ekonomii skali, w szczególności dla podmiotów z tej samej branży (np. zwiększenie efektywności kosztowej);
- zdobycie silniejszej pozycji na rynku i większego w nim udziału, co umożliwia uzyskiwanie wyższych marż (np. agresywna polityka cenowa);
- połączenie kompetencji funkcjonalnych (np. połączenie spółki z dobrym działem marketingu ze spółką z dobrym produktem);
- szybszy wzrost na nowych lub dotychczasowych rynkach (np. wejście z dotychczasowym produktem na nowy rynek przez sieć dystrybucji przejętej spółki lub zwiększenie sprzedaży na obecnym rynku poprzez sprzedaż pakietową (ang. *bundling*) lub krzyżową (ang. *cross-sell*).

Synergie finansowe mogą wynikać z większych przepływów pieniężnych generowanych przez połączone przedsiębiorstwo oraz/lub z obniżenia kosztu kapitału. Umożliwiają:

- dostęp do kapitału (połączenie spółki z nadmiarem gotówki z przedsiębiorstwem, które nie ma możliwości sfinansowania dochodowych projektów);
- wzrost zdolności kredytowej (jeżeli połączenie skutkuje bardziej stabilnym i przewidywalnym przedsiębiorstwem, jego zdolność kredytowa rośnie, a co za tym idzie, obniża się jego koszt kapitału i rośnie jego wartość);
- uzyskanie korzyści podatkowych (wykorzystanie strat jednego podmiotu do zmniejszenia łącznego obciążenia podatkowego połączonych podmiotów).

Jak wspomniano w pierwszej części niniejszego rozdziału, kupujący powinien być skupiony na oszacowaniu wartości inwestycyjnej przedmiotu trans-

[3] Damodaran A., *The Value of Synergy*, Stern School of Business, 2005.

akcji. Dzięki temu jest on w stanie określić granicę ceny, powyżej której nie powinien dokonywać zakupu.

Jednakże dobrą praktyką jest próba oszacowania nie tylko wartości inwestycyjnej dla kupującego czy wartości rynkowej. Dla potrzeb negocjacyjnych kupujący powinien rozważyć również wycenę wartości inwestycyjnej dla pozostałych potencjalnych kupujących w danym procesie transakcyjnym.

Przykładowo, planując przejęcie spółki z branży telekomunikacyjnej, można rozważyć następujące scenariusze wyceny w zależności od potencjalnej grupy/grup kupujących:

- wartość inwestycyjna dla funduszu *private equity,*
- wartość inwestycyjna dla operatora telefonii mobilnej,
- wartość inwestycyjna dla operatora telefonii stacjonarnej,
- wartość inwestycyjna dla operatora telewizji kablowej.

Każda z powyższych grup będzie charakteryzowała się innymi synergiami. Lepsze zrozumienie ich wpływu na wartość przedmiotu transakcji pozwala na opracowanie lepszej strategii negocjacyjnej.

Dla opłacalności transakcji ze strony kupującego istotne jest, aby cena transakcyjna była poniżej wartości inwestycyjnej dla kupującego. O tym, jaką częścią potencjalnej różnicy między wartością rynkową a wartością inwestycyjną kupujący podzieli się ze sprzedającym, decydują w dużej mierze siły rynkowe.

Cena odpowiadająca wartości rynkowej może zostać zapłacona przez każdego uczestnika rynku, jednak to premia zapłacona powyżej tej wartości będzie zazwyczaj decydowała o zawarciu transakcji. Idealna dla sprzedającego jest sytuacja, w której kilku kupujących konkuruje o przejęcie przedmiotu transakcji, co sprzyja uzyskaniu ceny powyżej wartości rynkowej.

Cenę powyżej wartości rynkowej można także uzyskać w sytuacji, gdy sprzedający negocjuje z jednym kupującym. Dużo zależy wtedy od uwarunkowań rynkowych na datę transakcji, motywacji stron transakcji, znajomości przez sprzedającego potencjalnych synergii kupującego, a także relacji wartości rynkowej do wartości inwestycyjnej dla sprzedającego.

Wracając jednak do procesu wyceny, szczególną uwagę należy zwrócić na kwestie związane z koordynacją działań zespołów pracujących nad transakcją, aby wszystkie zidentyfikowane przez te zespoły ryzyka zostały odzwierciedlone bądź to w wycenie, bądź w zapisach SPA. To bowiem od wyceny

i zabezpieczeń zawartych w umowie inwestycyjnej zależy w dużej mierze ostateczna opłacalność transakcji.

Chociaż zabezpieczenia prawne ryzyk są możliwe, ewentualne egzekwowanie ich może być długotrwałe, wiązać się z dodatkowymi kosztami oraz potencjalnym procesem przed sądem powszechnym lub arbitrażowym. Ponadto postępowania prawne cechują się sporą niepewnością rezultatu.

Lepszym i bardziej efektywnym sposobem adresowania ryzyk jest ich kwantyfikacja i odzwierciedlenie w proponowanej cenie (jeżeli tylko na datę transakcji jest to możliwe). Dzięki temu kupujący może się skupić na integracji potransakcyjnej, nie zaś na ewentualnych sporach prawnych związanych z transakcją, które niestety nie należą do rzadkości.

Wycena w procesie transakcyjnym odgrywa zatem istotną rolę w zapewnieniu opłacalności transakcji.

Metodyka procesu wyceny przejmowanego przedsiębiorstwa

Teoria wyceny przedsiębiorstw wyróżnia trzy podstawowe podejścia:

- podejście dochodowe,
- podejście rynkowe,
- podejście majątkowe.

W niniejszej części skupimy się na pierwszych dwóch, gdyż to one w przeważającej części stanowią podstawę wyceny dla potrzeb transakcyjnych. Podejście majątkowe może mieć zastosowanie np. dla spółek holdingowych lub spółek z portfelami nieruchomości. W takich wypadkach i tak najczęściej sięga się jednak po podejście dochodowe lub rynkowe do wyceny poszczególnych aktywów i/lub pasywów.

Zarówno w podejściu rynkowym, jak i dochodowym wartość wycenianej spółki szacowana jest na podstawie oczekiwanych przyszłych korzyści ekonomicznych dla właściciela/właścicieli. W podejściu dochodowym strumień korzyści ekonomicznych jest szacowany indywidualnie dla każdego okresu szczegółowej projekcji, a następnie dyskontowany na datę wyceny.

Podejście rynkowe zakłada natomiast, że wybrany wskaźnik korzyści ekonomicznych odniesiony do wartości publicznej spółki lub wartości transakcji jest odpowiednim mnożnikiem dla wyceny podobnych podmiotów. Co do zasady jednak mnożnik ten odzwierciedla oczekiwania kupujących i sprzedają-

cych co do kształtowania się przyszłych korzyści ekonomicznych płynących z przedmiotu transakcji oraz ryzyka ich powstania, a zatem odnosząc się do metody dochodowej – odpowiada za prognozę i stopę dyskonta jednocześnie.

Obydwa wskazane wyżej podejścia mają swoje mocne i słabe strony. Nie trzeba na szczęście ograniczać się tylko do jednego z nich. Dobrą i powszechnie stosowaną praktyką rynkową jest przeprowadzenie wyceny w obydwu podejściach, o ile jest to możliwe, a ewentualne różnice pomiędzy nimi powinny znaleźć swoje wyjaśnienie w ramach procesu transakcyjnego.

Specyfika podejścia dochodowego predestynuje je do szacowania wartości inwestycyjnej, gdyż umożliwia określenie możliwych synergii indywidualnie w każdym okresie projekcji. W metodzie rynkowej ewentualną wartość synergii można uwzględnić na dwa sposoby:

- wartość synergii wyliczoną metodą dochodową można dodać do wartości rynkowej przedmiotu transakcji oszacowanej metodą mnożników rynkowych;
- wpływ synergii można już uwzględnić we wskaźniku korzyści ekonomicznych (np. EBITDA, tj. zysk operacyjny powiększony o amortyzację) przed pomnożeniem przez odpowiedni mnożnik. Należy jednak uważać, gdyż mnożniki transakcji porównywalnych mogą już w pewnym zakresie odzwierciedlać synergie specyficznych biorących w nich udział kupujących.

Premie i dyskonta w wycenach transakcyjnych

O ile wybór metody wyceny nie powinien stanowić istotnego wyzwania, o tyle ustalenie, jaki rodzaj wartości uzyskujemy w poszczególnych metodach – tzn. jakiemu standardowi wartości odpowiada uzyskany przez nas wynik (wartość rynkowa czy wartość inwestycyjna) i jaką ma on charakterystykę (np. wartość kontrolna spółki nienotowanej na giełdzie czy pakietu mniejszościowego spółki notowanej), wywołuje już znacznie więcej dyskusji i wymaga specyficznej wiedzy i doświadczenia.

Kwestie związane ze standardami wartości zostały omówione szerzej w części pierwszej niniejszego rozdziału. Przedmiotem dalszej analizy będą zatem premie i dyskonta związane z:

- poziomem kontroli nad spółką,
- poziomem płynności akcji/udziałów będących przedmiotem transakcji.

Premia za kontrolę

Ponieważ przedmiotem rozważań jest wycena w kontekście transakcyjnym, załóżmy, że przedmiotem transakcji jest pakiet kontrolny akcji lub udziałów przejmowanej spółki. Omówimy zatem tylko zasadność stosowania premii za kontrolę, jeżeli stosowana metoda wyceny daje wartość na poziomie niekontrolnym.

Zgodnie z analizą przedstawioną w publikacji Shannona Pratta, z wartością niekontrolną mamy do czynienia w dwóch przypadkach stosowania podejścia dochodowego i rynkowego[4]:

- wyceny w podejściu dochodowym pakietu mniejszościowego,
- wyceny w podejściu rynkowym, metodą porównywalnych spółek publicznych, jeżeli akcje notowane są poniżej wartości kontrolnej.

W kontekście transakcji przejęcia kontroli jedynie drugi przypadek zasługuje na naszą uwagę.

W kontekście dyskusji o wartości kontrolnej, zastosowanie metody porównywalnych spółek publicznych wymaga dobrego zrozumienia wpływu okoliczności rynkowych na datę wyceny.

Jak pokazują empiryczne obserwacje, większość inwestorów kupujących pakiety kontrolne płaci istotne premie transakcyjne w stosunku do notowań giełdowych pakietów niekontrolnych (zob. ryc. 1), jednak ich postrzeganie przez pryzmat wyceny jest kwestią indywidualnej oceny charakteru każdej transakcji.

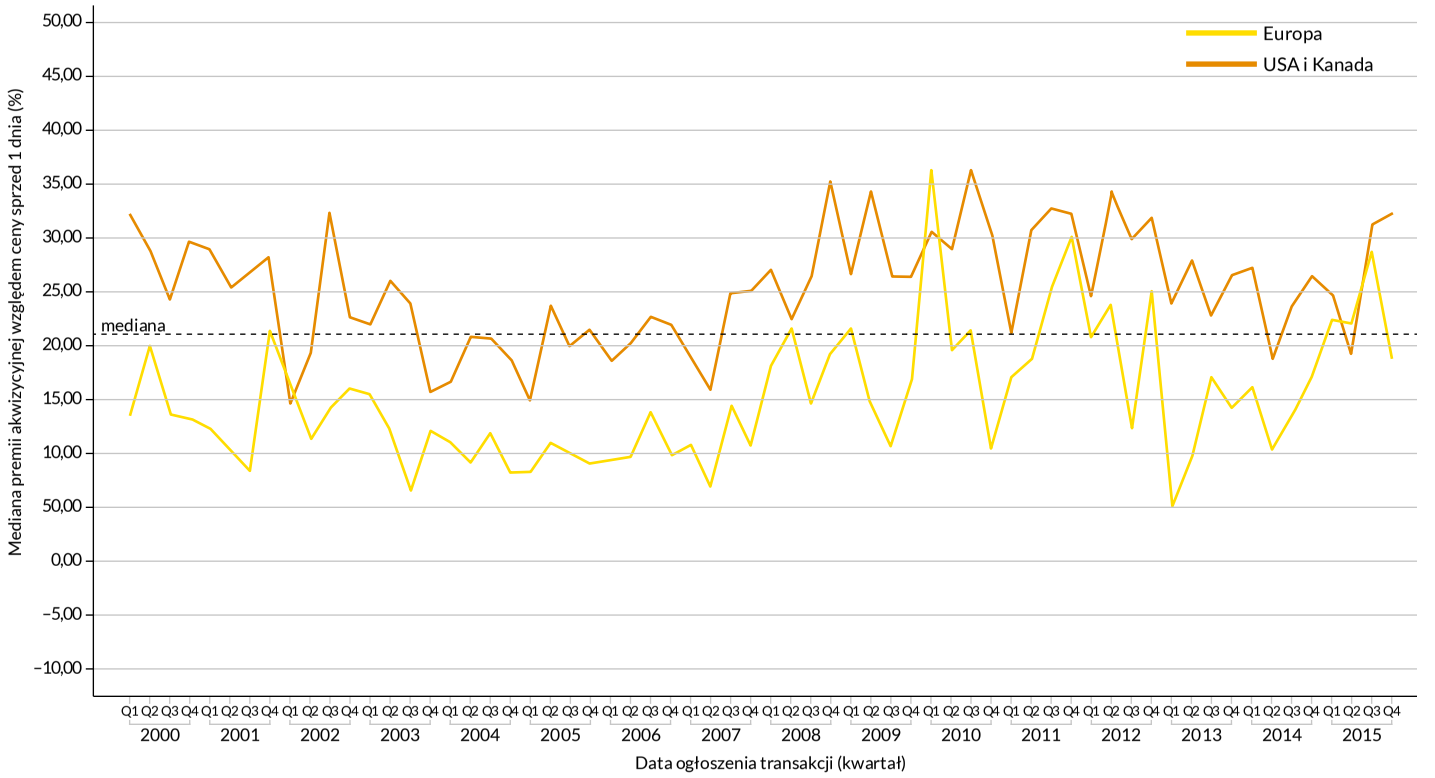
Premie akwizycyjne charakteryzują się bowiem:

- dużym odchyleniem standardowym,
- występowaniem premii negatywnych (dyskont),
- zmiennością w czasie,
- zmiennością pomiędzy poszczególnymi sektorami[5].

Świadczy to o indywidualnym charakterze każdej transakcji i tak też powinno być analizowane na potrzeby wyceny.

[4] Pratt S., *Business Valuation – Discounts and Premiums*, John Wiley & Sons, 2009.

[5] *Często premie za kontrolę są wyższe w poszczególnych sektorach, jak np. sektory bazujące na technologii gdzie szybka reakcja i sprawność działania warunkują wysoką dochodowość* (…) *dla kupców nastawionych na wykorzystanie możliwości wzrostu rynku., tamże.*



Ryc. 1. **Premie transakcyjne w stosunku do notowań giełdowych pakietów niekontrolnych**

Źródło: Kalkulacje własne na bazie danych S&P Capital IQ.

Wykres sporządzony został na bazie 9 tys. zamkniętych transakcji skutkujących przejęciem kontroli. Uwzględniono transakcje z premiami ujemnymi. Pominięte zostały wartości skrajne: powyżej 100% premii i poniżej 50% dyskonta (10% badanej próby transakcji).

Dyskonto z tytułu braku płynności

Badania empiryczne wskazują, że pakiety kontrolne w niepublicznych spółkach są wyceniane z dyskontem w stosunku do pakietów kontrolnych spółek notowanych na giełdach papierów wartościowych (poniżej przykład dla mnożnika cena/zysk – P/E)[6].

Tab. 1. Mediana mnożnika P/E z ofert: publiczne vs niepubliczne, 1991–2007

Rok	Spółki publiczne		Spółki niepubliczne	
	P/E	Liczba transakcji	P/E	Liczba transakcji
1991	15,9	93	8,5	23
1992	18,1	89	17,6	15
1993	19,7	113	22,0	14
1994	19,8	184	22,0	18
1995	19,4	239	15,5	16
1996	21,7	288	17,7	31
1997	25,0	389	17,0	83
1998	24,0	362	16,0	207
1999	21,7	434	18,4	174
2000	18,0	379	16,0	130
2001	16,7	261	15,3	80
2002	19,7	161	16,6	83
2003	21,2	198	19,4	107
2004	22,6	188	19,0	108
2005	24,4	230	16,9	127
2006	23,7	294	21,4	65
2007	24,9	300	21,6	64

Źródło: Mergerstat Review 2001, 2006 oraz 2008.

Pomimo powyższych wskazań doktryna wyceny nie jest jednoznaczna w zakresie szacunków wielkości takich dyskont.

W kontekście transakcyjnym należy jednak ponownie zwrócić uwagę na standard wyceny. Jak wspomniano w części pierwszej niniejszego rozdziału,

[6] *Tamże*.

wartość inwestycyjna określona przez kupującego jest maksymalną akceptowalną dla niego ceną transakcji. Wartość inwestycyjna, typowo określana za pomocą metody dochodowej, odzwierciedla wartość płynnego pakietu. Biorąc to pod uwagę, należy wnioskować, że przy odpowiednim poziomie konkurencyjności procesu transakcyjnego kupujący będą skłonni przesuwać się do swoich maksymalnych akceptowalnych dla nich wartości (niezależnie od tego czy spółka jest publiczna, czy nie).

Podsumowanie

Proces transakcyjny stanowi istotne wyzwanie dla spółek, które nie przeprowadzają transakcji na co dzień. Jest to proces wielowątkowy i wymaga koordynacji pracy wielu zespołów, często pod dużą presją czasu. Jak wskazaliśmy wyżej, wycena przedmiotu transakcji ma kluczowy wpływ na decyzje transakcyjne, a przez to na jej opłacalność.

Prawidłowo przeprowadzona wycena, oprócz znajomości metodologii, wymaga także ścisłej współpracy wszystkich zespołów odpowiadających za identyfikację i kwantyfikację zarówno ryzyk, jak i efektów synergicznych.

Zabezpieczenia prawne ryzyk transakcyjnych są możliwe, choć ewentualne ich egzekwowanie może być długotrwałe, wiązać się z dodatkowymi kosztami oraz niepewnym co do rezultatu postępowaniem sądowym. Warto zatem jak najwięcej ryzyk odzwierciedlić w cenie, jeżeli jest to możliwe.

Celem kupującego w transakcji jest ogólny przyrost wartości jego przedsiębiorstwa. Poza zapłaceniem odpowiedniej ceny w transakcji konieczne jest jeszcze przeprowadzenie integracji potransakcyjnej, która powinna skupić się na uzyskaniu oczekiwanych synergii operacyjnych i finansowych.

Michał H. Mrożek

Rola banków we wsparciu ekspansji międzynarodowej swoich klientów

Michał H. Mrożek

Prezes Zarządu HSBC Bank Polska SA od 1 stycznia 2015 roku. Ma 25-letnie doświadczenie w pracy w bankowości i doradztwie biznesowym, obejmujące bankowość korporacyjną i komercyjną, rynki kapitałowe, zarządzanie ryzykiem, planowanie strategiczne, integrację biznesu i kwestie regulacyjne. Zanim rozpoczął pracę w HSBC, pracował w Citibanku na różnych stanowiskach menedżerskich. Ostatnio pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego ds. Strategii i Biznesu Międzynarodowego w Nowym Jorku (2011-2014) oraz Wiceprezesa Zarządu Citibank Handlowy (2004-2011) w Warszawie odpowiedzialnego za segment klientów instytucjonalnych. Wcześniej pracował w firmie doradczej Price Waterhouse (obecnie PwC), gdzie był zaangażowany w projekty prywatyzacyjne.
Jest absolwentem Uniwersytetu Georgetown w Waszyngtonie, posiada dyplom ukończenia kierunku Handel Międzynarodowy i Finanse z wyróżnieniem.
Został odznaczony Odznaką Honorową Bene Merito oraz Brązowym Krzyżem Zasługi, odpowiednio za wkład w promowanie Polski na arenie międzynarodowej i rozwój polskiego rynku bankowego.

Wstęp

Istotna rola banków we wspieraniu funkcjonowania i rozwoju firm na rynku krajowym jest niezaprzeczalna. Wraz z rosnącymi ambicjami przedsiębiorstw związanymi z ekspansją zagraniczną rośnie rola banków we wspieraniu klientów również w tym zakresie. Możliwości wspierania przez banki firm chcących rozwijać działalność poza macierzystym rynkiem wykraczają znacznie poza samo oferowanie rozwiązań umożliwiających finansowanie tego typu przedsięwzięć. Instytucje finansowe należące do międzynarodowych holdingów mogą wykorzystać międzynarodową sieć spółki matki i relacje ze spółkami siostrzanymi do wspierania ekspansji zagranicznej swoich klientów również m.in. poprzez udostępnianie im informacji dotyczących uwarunkowań danego rynku oraz ułatwianie nawiązywania kontaktów z potencjalnymi partnerami biznesowymi czy lokalnymi instytucjami specjalizującymi się w udzielaniu zagranicznym podmiotom pomocy w rozpoczynaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. Tego typu wsparcie może być udzielane bezpośrednio klientom banku, jak i pośrednio, szerszemu gronu firm, poprzez działania komunikacyjne realizowane przez bank[1] czy też przez współpracę z polskimi instytucjami odpowiedzialnymi za szerzenie wiedzy o rynkach zagranicznych. Dzięki stosowaniu rygorystycznych narzędzi kontroli zapobiegania próbom wykorzystania systemu finansowego do prowadzenia nielegalnej działalności bank może też chronić swoich klientów na rynku międzynarodowym przed ryzykiem nadużyć i przestępstw finansowych.

Internacjonalizacja

Od momentu rozpoczęcia transformacji systemowej w Polsce rodzime przedsiębiorstwa wielokrotnie udowodniły, że potrafią radzić sobie nawet w najtrudniejszych warunkach. Istnieje wiele firm, które z przedsiębiorstw państwowych przeobraziły się w dobrze prosperujące podmioty będące własnością prywatną i podjęły wyzwanie ekspansji na rynki zagraniczne. Za przykład mogą tu służyć bydgoska PESA, kaszubska Lubiana czy toruńskie TZMO. Co więcej, transformacja uwolniła potencjał przedsiębiorczości tkwiący w polskim społeczeństwie, owocując tworzeniem od podstaw firm, które dziś należą do czołówki graczy w regionie (np. założony w 1994 r. Solaris;

[1] Np. za pośrednictwem publikacji w mediach czy organizacji różnego rodzaju wydarzeń (seminaria, konferencje, warsztaty) otwartych dla firm spoza grona klientów banku.

pojazdy jego produkcji jeżdżą po drogach 29 krajów[2]) oraz na świecie (np. założona w 1991 r. firma Fakro, obecnie posiadająca ok. 15-procentowy udział w światowym rynku produktów do zabudowy poddasza[3]).

Niezależnie od ich historii, najprężniejsze polskie firmy rozrosły się do tego stopnia, że rynek krajowy, choć obiektywnie duży i chłonny, stał się dla nich za mały. W poszukiwaniu możliwości rozwoju sięgają więc po przychody generowane poza granicami kraju, zdobywając nowe rynki i zyskując uznanie kontrahentów i konsumentów z różnych stron świata. Internalizacja realizowana jest nie tylko przez eksport towarów (np. Redan, Mlekovita, VOX Meble, Inglot i wiele innych), ale także przez przejęcia (przykładami są przejęcie drugiego co do wielkości przewoźnika kolejowego w Czechach przez PKP Cargo, przejęcie szwajcarskiej spółki SITAG przez Nowy Styl lub przejęcie spółki wydobywczej w Kanadzie przez KGHM).

Wiele firm działa po obu stronach bilansu handlowego, np. poprzez import towarów z zagranicy, poddawanie ich obróbce, a następnie sprzedaż na rynkach międzynarodowych. Internacjonalizacja polskich firm – a wraz z nimi całej gospodarki – postępuje. Nasz kraj nie jest już nowicjuszem w tym obszarze i może pochwalić się konkretnymi osiągnięciami, a apetyt polskich przedsiębiorców wciąż rośnie, o czym świadczy choćby systematyczny rozwój wymiany handlowej z zagranicą.

Zgodnie z – najnowszymi dostępnymi w momencie powstawania tej publikacji – danymi Głównego Urzędu Statystycznego, w 2015 roku wartość eksportu z Polski w złotych wzrosła o 7,8%, a importu – o 3,9%[4], a w ciągu ostatniej dekady (2005-2014) ponad dwukrotnie w obu kierunkach[5]. Co ważne, polski handel zagraniczny kontynuował wzrost nawet mimo globalnego kryzysu finansowego, który oznaczały pogorszenie sytuacji gospodarczej na rynkach Europy Zachodniej, będących głównymi partnerami handlowymi Polski. Nie zachwiał się również pod ciężarem też trudnej sytuacji geopolitycznej w Europie Wschodniej, która zaowocowała sankcjami i znacznym ograniczeniem możliwości biznesowych dla eksporterów z sektorów dotkniętych tymi sankcjami.

[2] https://www.solarisbus.com/firm/

[3] http://www.fakro.pl/informacje-o-firmie/

[4] *Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów w okresie styczeń – grudzień 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 12.02.2016.

[5] *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego 2015*, Główny Urząd Statystyczny, 22.10.2015.

O ile po 25 latach transformacji żaden z polskich podmiotów gospodarczych nie wszedł do grona światowej czołówki firm uwzględnionych w najbardziej prestiżowym rankingu przedsiębiorstw, „Fortune 500", o tyle z perspektywy regionu polskie osiągnięcia dają powody do dumy. Według badania przeprowadzonego przez Grupę Coface w 2015 roku, na liście 500 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej (dalej EWŚ) Polska ma najliczniejszą reprezentację, składającą się łącznie z 176 podmiotów (35% z całej listy Top 500 EWŚ), czyli więcej niż Czechy oraz Węgry razem wzięte. Polskie firmy pozycjonują się jeszcze lepiej w rankingu Top 100 EWŚ, gdzie Polskę reprezentuje 39 firm, wobec 11 z Węgier oraz 15 z Czech[6].

Przyszłość

Eksperci są zgodni: perspektywy internacjonalizacji polskiej gospodarki są dobre. Prognozy renomowanego międzynarodowego instytutu analitycznego, Oxford Economics, przygotowane na zlecenie banku HSBC, wskazują, że eksport z Polski może rosnąć w średnim tempie 5-6% rocznie do 2030 roku. Urzeczywistnieniu się tych prognoz będzie sprzyjało coraz większe zainteresowanie polskich władz efektywnym wspieraniem ekspansji zagranicznej polskich firm i promowanie marki „Made in Poland".

Z analiz przeprowadzonych przez Oxford Economics wynika, że struktura geograficzna polskiego handlu zagranicznego nie ulegnie gwałtownym zmianom w krótkim okresie. Będzie raczej stopniowo ewoluowała w stronę większego udziału gospodarek rozwijających się, natomiast rola rynków rozwiniętych będzie malała. To naturalne zjawisko z uwagi na różnice w dynamice rozwoju gospodarczego tych grup krajów. Najbardziej perspektywicznym kierunkiem rozwoju polskiego eksportu będzie Azja. Prognozy ekspertów Oxford Economics wskazują, że sprzedaż towarów z Polski do Wietnamu, Indii, Korei czy Chin będzie rosła w najbliższych latach w dwucyfrowym tempie. W czołówce najbardziej obiecujących destynacji znalazły się także Turcja i Egipt. Po stronie importowej w czołówce najszybciej rozwijających się kierunków również znajdą się kraje azjatyckie i Turcja, a oprócz nich – USA, Irlandia i Niemcy.

[6] http://www.cofacecentraleurope.com/News-Publications/News/Coface-CEE-Top-500-companies

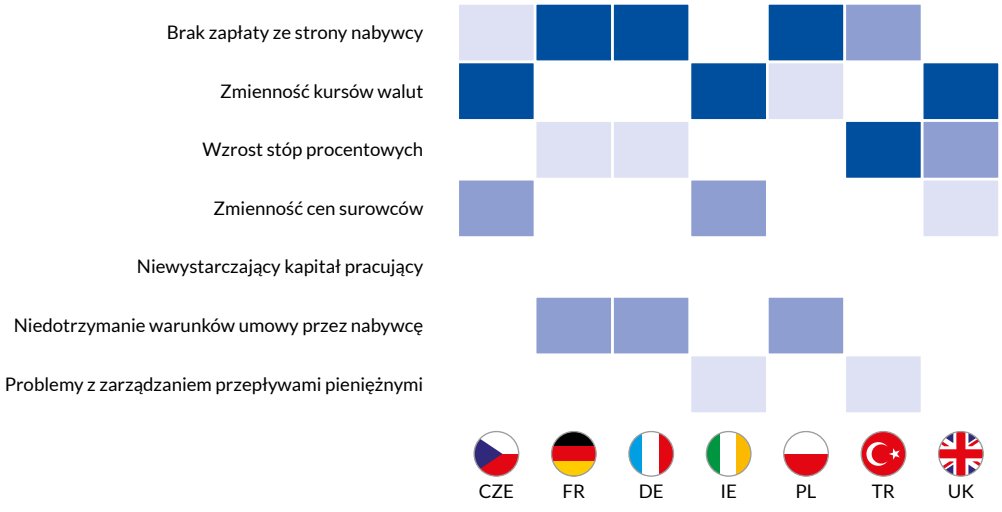
Tab. 1. **Prognozy wzrostu handlu zagranicznego Polski w latach 2015–2020 (średnia roczna stopa wzrostu wartości wymiany towarowej, w USD)**

Eksport		Import	
Wietnam	15%	Wietnam	14%
Indie	13%	Bangladesz	12%
Korea Południowa	12%	Indie	11%
Hongkong	12%	Turcja	9%
Chiny	11%	Chiny	9%
Egipt	10%	USA	7%
Turcja	10%	Korea Południowa	6%
Meksyk	9%	Irlandia	6%
Brazylia	9%	Hongkong	5%
Irlandia	8%	Niemcy	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie prognoz Oxford Economics przygotowanych dla HSBC, https://globalconnections.hsbc.com/united-kingdom/en/tools-data/trade-forecast-tool/poland.

Sposób finansowania polskiego handlu zagranicznego będzie ulegał zmianom wraz z ewolucją jego struktury geograficznej. Współpraca z odleglejszymi rynkami będzie wymuszała na polskich importerach i eksporterach dostosowanie sposobów finansowania do warunków odmiennych niż te panujące na rynkach krajów Unii Europejskiej czy innych krajów sąsiedzkich Polski. Szacuje się, że obecnie ok. 90% wymiany handlowej jest finansowanych ze środków bieżących. Takie rozwiązanie sprawdza się w rozliczeniach krajowych lub z partnerami zagranicznymi, którzy działają na rynkach bliskich Polsce geograficznie i kulturowo. Natomiast korzystanie z niego w rozliczeniach z partnerami z egzotycznych krajów może powodować zagrożenia, których da się uniknąć, dywersyfikując wachlarz rozwiązań wykorzystywanych w finansowaniu biznesu międzynarodowego.

Badania opinii polskich eksporterów i importerów przeprowadzone w drugiej połowie 2015 roku przez firmę badawczą TNS na zlecenie banku HSBC wskazują, że jednym z głównych obszarów budzących obawy przedsiębiorców na etapie planowania czy rozwijania biznesu międzynarodowego są kwestie finansowe. Wśród kluczowych rodzajów ryzyka finansowego wskazanych przez respondentów znalazło się ryzyko kontrahenta (rozumiane zarówno jako brak zapłaty ze strony odbiorcy, jak i niedotrzymanie warunków umowy przez dostawcę) i ryzyko kursowe.



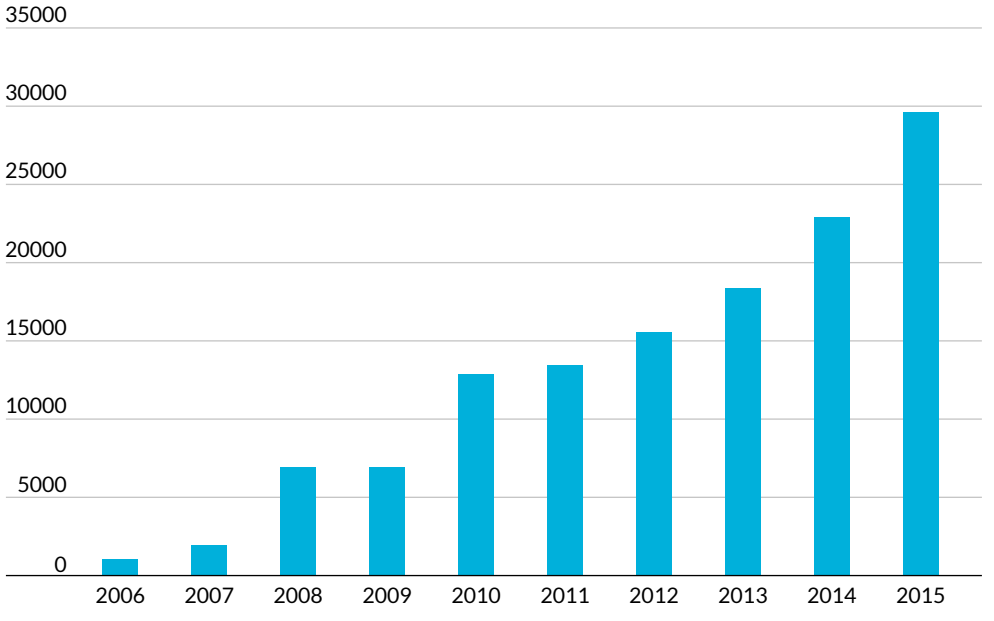
Ryc. 1. **Rodzaje ryzyka finansowego budzące największe obawy przedsiębiorców (im bardziej nasycona barwa, tym więcej wskazań)**

Źródło: Badanie *Trade Confidence Survey* przeprowadzone przez firmę badawczą TNS na zlecenie HSBC w okresie sierpień–październik 2015; w badaniu wzięło udział 250 polskich przedsiębiorstw zaangażowanych w międzynarodową wymianę handlową.

Banki oferują rozwiązania finansowe, które mają umożliwić efektywne zarządzanie tymi i innymi rodzajami ryzyka. Oferta narzędzi służących do finansowania handlu, znajdujących się w zasięgu polskich przedsiębiorstw, nie odbiega od oferty dostępnej na innych rynkach, obejmując zarówno mniej, jak i bardziej złożone narzędzia. Już samo zastąpienie finansowania ze środków bieżących finansowaniem z wykorzystaniem faktoringu eksportowego może przynieść eksporterowi znaczne korzyści w postaci ograniczenia ryzyka braku zapłaty czy ryzyka walutowego.

Widoczne są sygnały większego zainteresowania polskich firm alternatywnymi – w stosunku do środków z rachunku bieżącego – metodami finansowania aktywności na rynkach zagranicznych. Jednym z nich jest rosnąca popularność faktoringu eksportowego, mierzona dynamiką obrotów w tym segmencie rynku finansowego. Z danych Polskiego Związku Faktorów wynika, że w 2015 roku przekroczyła ona 25% i była większa niż tempo wzrostu obrotów na w całym segmencie faktoringu (17,38%). Dla porównania, jak wynika z danych Komisji Nadzoru Finansowego, dynamika wartości kredytów udzielonych przedsiębiorstwom przez banki w ubiegłym roku ukształtowała się na poziomie 8,8%[7].

[7] KNF: Wartość kredytów wzrosła o 7,4% r/r, depozytów – o 9,9% w 2015 r., ISB News (16.02.2016).



Ryc. 2. **Poziom obrotów w obszarze faktoringu eksportowego w ciągu ostatnich 10 lat (mln PLN)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiego Związku Faktorów, http://www.faktoring.pl/index.php?page=6.

Poza wspomnianym faktoringiem w Polsce nie są publikowane pełne dane dotyczące wykorzystania poszczególnych instrumentów finansowania handlu. Związek Banków Polskich zbiera dane od kilku banków na ten temat, niemniej jednak w gronie instytucji, które te dane dostarczają, brakuje banków o istotnym udziale w rynku bankowości korporacyjnej, a więc dane te nie dostarczają pełnego obrazu rynku. Na bazie obserwacji zachowania klientów i przeprowadzonych wspólnie transakcji stawiam jednak tezę, że poziom wykorzystania alternatywnych w stosunku do rachunku bieżącego form finansowania rośnie wśród polskich firm. Ma to związek zarówno z internacjonalizacją polskich firm, jak i zmianą podejścia do zarządzania finansami w przedsiębiorstwach w kierunku bardziej strategicznego. Nie bez znaczenia są również wysiłki podejmowane przez banki i zrzeszające je instytucje na polu szerzenia wiedzy na temat różnych narzędzi finansowania dostępnych na polskim rynku.

Planowanie

Zmianom będzie ulegał nie tylko wachlarz instrumentów wykorzystywanych do finansowania handlu, ale także samo podejście do planowania

rozwoju biznesu międzynarodowego z perspektywy finansowej. Wśród polskich eksporterów i importerów nadal rzadkie jest korzystanie ze wsparcia banku już na początku planowania projektów handlowych. Może to okazać się bardziej efektywne niż kontakt z bankiem na etapie realizacji tego typu projektów. Banki działające na rynkach międzynarodowych mają wiedzę o lokalnych uwarunkowaniach, które mogą mieć wpływ na efektywność prowadzenia biznesu na danym rynku. W niektórych krajach czy regionach świata pewne instrumenty finansowe są bardziej rozpowszechnione, podczas gdy inne są mniej popularne. Nie bez znaczenia jest również kwestia dyscypliny płatniczej czy poziomu ryzyka politycznego. Co więcej, banki międzynarodowe mogą zasięgać opinii pracowników innych spółek z tej samej grupy finansowej, pracujących na co dzień na rynku obranym przez daną firmę za cel ekspansji. Dla przedsiębiorstwa oznacza to wsparcie przy planowaniu strategii finansowania pozwalającej na ograniczenie ryzyka związanego z realizacją danego projektu oraz optymalizację rozwiązań finansowych wykorzystywanych w tym procesie. W ramach działalności HSBC Bank Polska SA mieliśmy np. przyjemność wspierać jednego z naszych klientów, który uruchamiał produkcję towarów w Chinach, w opracowaniu strategii finansowania tej działalności z uwzględnieniem wykorzystania chińskiej waluty. Umożliwiło to uzyskanie niższej ceny jednostkowej za surowce i półprodukty od lokalnych dostawców w związku z ograniczeniem ponoszonego przez nich ryzyka walutowego (ich baza kosztowa wyrażona jest w RMB, podczas gdy rozliczenia z polską firmą były prowadzone w USD).

Stosunkowo rzadko spotykane wśród polskich przedsiębiorstw jest również całościowe spojrzenie na finansowanie procesu sprzedażowego na jego poszczególnych etapach (finansowanie w łańcuchu dostaw). Finansowanie w łańcuchu dostaw dostosowywane jest do procesu sprzedażowego poszczególnych podmiotów. Uwzględnia dobór możliwie jak najlepszych rozwiązań dla finansowania kolejnych etapów tego procesu, jak produkcja, przetwarzanie, magazynowanie (produktów i półproduktów), transport czy sprzedaż. Konstrukcja różnych instrumentów finansowania handlu sprawia, że część z nich może okazać się bardziej przydatna w finansowaniu produkcji, a inne w finansowaniu magazynowania czy sprzedaży. Odpowiednio dopasowana strategia finansowania w łańcuchu dostaw, poprzedzona szczegółową analizą potrzeb na każdym etapie tego łańcucha, umożliwia optymalizację finansowania całego procesu.

Oczywiście nie wszystko można przewidzieć czy zaplanować. W toku realizacji projektów związanych z ekspansją zagraniczną mogą pojawić się

czynniki, które tworzą zagrożenia lub szanse. Wówczas bank również może pomóc. W praktyce biznesowej HSBC Bank Polska SA mieliśmy np. przyjemność wesprzeć naszego klienta z sektora sprzętu transportowego, który brał udział w przetargu organizowanym przez władze jednego z dużych europejskich miast. Jednym z warunków, które musiały zostać spełnione przez oferentów, była gwarancja wystawiona przez bank zarejestrowany na terenie państwa, gdzie toczył się przetarg. Dzięki międzynarodowemu zasięgowi Grupy HSBC, mogliśmy poprosić o pomoc bank będący spółką siostrzaną HSBC Bank Polska SA i pomóc naszemu klientowi w spełnieniu tego wymogu. Satysfakcja była tym większa, że nasz klient wygrał ten przetarg, pokonując konkurentów o znanych międzynarodowych markach, a produkowany przez niego sprzęt transportowy jest wykorzystywany w ruchu drogowym w tym mieście.

Finansowanie rozwoju

Z perspektywy finansowania rozwoju zagranicznego bank może wesprzeć firmę w dwóch wymiarach. Pierwszym jest wspieranie rozwoju w sposób tradycyjny, tzn. poprzez udzielanie pożyczek, gwarancji, faktoring czy hedging. Podstawowe produkty z tego obszaru z powodzeniem może oferować bank globalny, regionalny lub nawet ograniczający swoją działalność tylko do krajowego rynku. Lokalnym oraz regionalnym bankom trudniej jednak udzielać międzynarodowych gwarancji, wymaga to bowiem wsparcia banków zagranicznych, co niejednokrotnie sprawia, że cały proces staje się bardziej złożony, czasochłonny i kosztowniejszy dla klienta.

Drugim sposobem wspierania rozwoju międzynarodowego firmy przez bank jest pomoc w pozyskiwaniu finansowania na rozwój działalności od inwestorów zagranicznych. Niezależnie od tego, czy firma chce rozwijać się za granicą w sposób organiczny czy poprzez fuzję, wymaga to (na ogół) dużych inwestycji. Doświadczenia zagranicznych firm wskazują, że wraz ze wzrostem internacjonalizacji przedsiębiorstwa wzrasta udział finansowania zagranicznego w jego działalności. Nie znaczy to, że firmy rezygnują z finansowania swojej działalności ze środków pozyskanych z krajowego rynku finansowego. Na ogół dywersyfikują jednak źródła finansowania – z wielu powodów (dywersyfikacja ryzyka kursowego/płynnościowego kredytodawców, brak możliwości sfinansowania dużych inwestycji w oparciu o zbyt mały lokalny rynek finansowy, optymalizacja podatkowa czy niższe koszty kredytu/stopy procentowej za granicą). Lokalne (czy regionalne) banki na ogół nie posiadają global-

nej infrastruktury umożliwiającej zapewnienie wsparcia dla przedsiębiorców, którzy próbowaliby finansować swoją działalność np. poprzez zaciągnięcie kredytu czy emisję długu za granicą. Tutaj bank nie tylko odgrywa rolę instytucji, która zapewnia (częściowo) finansowanie, ale również usługi doradcze dla przedsiębiorców stawiających swoje pierwsze kroki na zagranicznych rynkach finansowych w poszukiwaniu środków do dalszej ekspansji.

Pomimo coraz większych ambicji lokalnych firm związanych z rozwojem zagranicznym, do tej pory przedsiębiorcy z Polski nie mieli wielkich potrzeb związanych z poszukiwaniem zagranicznego finansowania. Wynikało to z kilku powodów. Po pierwsze, firmy z Polski dopiero rozpoczynają ekspansję zagraniczną na większą skalę. Po drugie, sektor bankowy w Polsce charakteryzuje się dużą nadpłynnością. Po trzecie, przedsiębiorstwa w Polsce zgromadziły oszczędności (depozyty) szacowane na 200–250 mld PLN – są to środki, które mogą być w pierwszej kolejności przeznaczone na rozwój inwestycji. Po czwarte, obecnie koszt kredytu korporacyjnego w Polsce jest niski (m.in. z powodu niskiej stopy procentowej). W efekcie polskie firmy nie są zbyt aktywne na rynku dłużnym (obligacji). Obecnie wartość rynku obligacji w Polsce kształtuje się na poziomie ok. 600 mld PLN, z czego niespełna 10% to obligacje korporacyjne, a ok. 90% to obligacje skarbowe[8]. Po piąte, kadra menedżerska polskich firm jest przyzwyczajona na finansowania inwestycji w oparciu o lokalny rynek – dotychczas nie widziała ona potrzeby poszukiwania finansowania za granicą.

Należy jednak zaznaczyć, że taka sytuacja nie będzie trwać wiecznie. Rosnąca gospodarka pociągnie za sobą wzrost presji inflacyjnej, a w następstwie – wzrost stóp procentowych, co oznacza zwiększenie relatywnego kosztu finansowania działalności w oparciu o lokalny rynek bankowy. Jeżeli firmy będą starały się urealnić swoje regionalne (oraz globalne) aspiracje, wymagać to będzie dużych nakładów – nie wszystkie będą mogły być sfinansowane w oparciu o zgromadzone oszczędności. Wreszcie, powoli, ale konsekwentnie, młode pokolenie zaczyna przejmować stery w polskich firmach. Polskie firmy będą więc w przyszłości coraz silniej poszukiwać finansowania za granicą nie tylko w postaci kredytów, ale również w postaci emisji długu (na rynku krajowym i za granicą. Dlatego rosnąć będzie znaczenie i zaangażowanie banków nie tylko jako dostarczycieli finansowania, ale też jako doradców

[8] K. Kucharczyk, *Podatek bankowy zachęci przedsiębiorstwa do emisji obligacji*, „Rzeczpospolita", nr 74 (10407), s. B3.

(m.in. pomoc przy tworzeniu listy inwestorów, przygotowanie oferty i dokumentacji, organizowanie spotkań z potencjalnymi inwestorami, budowanie książki popytu itd.).

Bank-przewodnik

Podstawowym zadaniem banków we wspieraniu ekspansji zagranicznej polskich firm jest udostępnianie im narzędzi finansowych dostosowanych do ich potrzeb. Niemniej jednak rosnące zainteresowanie działalnością na rynkach zagranicznych sprawia, że te z nich, które mają stosowną wiedzę, doświadczenie czy zasięg, stają się również pewnego rodzaju przewodnikami dla rodzimych podmiotów gospodarczych. W przestrzeni publicznej istnieje wiele źródeł informacji na temat rynków zagranicznych. Funkcjonują również różne instytucje, publiczne i prywatne, które za cel stawiają sobie wspieranie polskich firm w ekspansji poza granicami kraju. Jednakże z rozmów z naszymi klientami wynika, że źródła te, szczególnie jeśli są zlokalizowane w kraju i nie prowadzą stałej współpracy z placówkami zagranicznymi, nie są wystarczające, aby na podstawie dostarczanych przez nie informacji podejmować strategiczne decyzje biznesowe (mogące mieć istotny wpływ na kondycję finansową całego przedsiębiorstwa, a nie tylko na powodzenie podboju konkretnego rynku zbytu). Będąc w kraju, trudno jest również zbudować relacje na rynku docelowym, które następnie można wykorzystać do wspierania firm w ich własnym networkingu. Polskie firmy szukają wsparcia po stronie partnerów mających doświadczenie, informacje z pierwszej ręki oraz relacje, które mogą w istotnym stopniu ułatwić rozpoczęcie i rozwój działalności na danym rynku zagranicznym. Zdając sobie z tego sprawę, banki podejmują szereg działań ukierunkowanych na zaspokajanie tego typu potrzeb.

Przykładem są misje gospodarcze do konkretnych krajów czy regionów, organizowane przez banki lub inne instytucje przy wsparciu ze strony banków. Misje są organizowane przez banki działające w Polsce od wielu lat, często przy wsparciu ze strony spółki matki i/lub spółek siostrzanych zlokalizowanych na rynku, który jest przedmiotem zainteresowania grupy klientów zaproszonych do udziału w misji. Misje te mają zwykle formę 2-3-dniowego wyjazdu, w trakcie którego klienci banków mają okazję spotkać się z lokalnymi ekspertami z różnych dziedzin oraz poznać potencjalnych partnerów biznesowych podczas spotkań networkingowych. Kwestie relacji/networkingu bywają niedoceniane, podczas gdy na niektórych rynkach mają kardynalne znaczenie. W azjatyckiej czy bliskowschodniej kulturze biznesowej trudno o współpracę

biznesową, jeśli nie nastąpiło wcześniejsze nawiązanie relacji. W niektórych przypadkach konieczne jest wręcz odpowiednie przedstawienie polskiej firmy potencjalnym zagranicznym kontrahentom przez osobę, która zna obie strony. Brak odpowiedniego przedstawienia może w niektórych przypadkach stanowić barierę trudną do pokonania. Misje gospodarcze to również okazja do integracji między samymi polskimi uczestnikami. W historii misji gospodarczych organizowanych przez Grupę HSBC nieraz mieliśmy okazję obserwować, jak nowo nawiązane relacje między polskimi uczestnikami owocowały rozpoczęciem współpracy biznesowej między ich firmami.

Banki podejmują również działania edukacyjne, ukierunkowane na promowanie korytarzy handlowych między Polską a różnymi rynkami zagranicznymi. Wiedzę na temat możliwości rozwoju biznesu poza granicami kraju przekazują, przeprowadzając spotkania dedykowane wąskiemu gronu klientów zainteresowanych daną destynacją lub organizując konferencje i seminaria otwarte dla szerszej publiczności. Współpracują również z mediami, które publikują mniej lub bardziej obszerne opracowania poświęcone tematyce handlu zagranicznego (w przypadku HSBC to np. raport z badania nastrojów wśród importerów i eksporterów *Trade Confidence Survey* i raport z prognozami handlowymi dla ponad 20 różnych rynków *Trade Forecast*). Publikują również przewodniki biznesowe po poszczególnych krajach, które zawierają podstawowe informacje o gospodarkach, społeczeństwach i uwarunkowaniach prawnych w różnych częściach świata. Wreszcie oddają do dyspozycji klientów platformy informacyjne, które umożliwiają wyszukanie informacji na temat interesującego dane przedsiębiorstwo rynku czy zagadnienia.

Zapobieganie nadużyciom

Banki międzynarodowe mogą odegrać ważną rolę w zapobieganiu nadużyciom popełnianym z wykorzystaniem międzynarodowego systemu finansowego. Dzięki zastosowaniu odpowiednich mechanizmów kontroli bank jest w stanie wskazać przypadki, w których istnieje np. znaczne ryzyko prania pieniędzy poprzez próbę wprowadzenia środków z niejasnych, nieudokumentowanych źródeł do systemu finansowego, czy też próbę wykonywania operacji finansowych, które z perspektywy banku (oraz lokalnego regulatora) mogą wydać się nietypowe. W rezultacie bank może ochronić zarówno klienta, na którego konto trafiłyby „brudne" pieniądze, jak i system finansowy przed wprowadzeniem do niego środków z podejrzanego źródła. Tego typu wiedzą mogą dzielić się banki działające globalnie (lub regionalnie), które –

funkcjonując już dłuższy czas w danym obszarze – rozumieją oczekiwania lokalnego regulatora oraz specyfikę dokonywania płatności na danym rynku.

Firmy rozpoczynające działalność na nowych, egzotycznych rynkach mogą być narażone na ryzyko nadużyć finansowych w związku z ograniczoną w porównaniu z tamtejszymi przedsiębiorcami wiedzą na temat zasad prowadzenia biznesu w tej lokalizacji. Nie oznacza to, że polskie firmy powinny automatycznie podchodzić do nowych partnerów biznesowych z nieufnością, niemniej jednak trzeba mieć świadomość ryzyka związanego z wchodzeniem na „nieznany ląd". Stosowanie procedur zapobiegania nadużyciom finansowym przez banki może pomóc przedsiębiorstwom uniknąć tego typu zagrożeń. Możliwe jest to zarówno w przypadku prostych przelewów z rachunku polskiej firmy na rachunek zagranicznego kontrahenta, jak i bardziej złożonych operacji finansowych. Jeżeli bankowi eksperci uznają, że dana operacja jest podejrzana, wówczas bank może wstrzymać lub wręcz odmówić jej realizacji, a dzięki temu uchronić klienta przed byciem zamieszanym w potencjalnie nielegalny proceder.

Takiego zachowania wymagają od banków instytucje regulacyjne i ustawodawcy, same banki również rozumieją potrzebę podejmowania działań zapobiegających wykorzystywaniu ich produktów i usług do prowadzenia działalności niezgodnej z prawem. Zarówno od banków, jak i od ich klientów wymaga to dodatkowych nakładów czasu i pracy, potrzebnych na zgromadzenie, dostarczenie i przeanalizowanie stosownych dokumentów. Ważne jest, aby wszystkie zaangażowane strony były świadome celu, jakiemu to służy, a więc ochrony integralności globalnego systemu finansowego.

Podsumowanie

Rozpoczynanie działalności na nowych rynkach czy nawiązywanie współpracy z nowymi partnerami zagranicznymi wymaga przygotowania. Nieznajomość zasad gry może być brzemienna w skutkach, a z pozoru atrakcyjne przedsięwzięcie może zachwiać funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa. Dlatego ważne jest korzystanie z wiedzy i doświadczenia ekspertów, którzy mogą wesprzeć firmę w realizacji pasjonującego, a jednocześnie niełatwego przedsięwzięcia, jakim jest ekspansja zagraniczna. Międzynarodowy bank nie tylko dostarczy narzędzi do sfinansowania przedsięwzięcia, ale także pomoże w zarządzaniu ryzykiem związanym z jego realizacją i w sprawnym funkcjonowaniu w nowym otoczeniu – dzieląc się wiedzą i tworząc okazje do networkin-

gu. Wspierając w ten sposób swoich klientów, banki przyczyniają się do internacjonalizacji firm i gospodarek, co z kolei przekłada się na rozwój na poziomie mikro i makro. Nie od dziś wiadomo, że rynki bardziej otwarte na świat radzą sobie lepiej.

Dariusz Poniewierka

Rola systemów gwarancyjnych w finansowaniu międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Dariusz Poniewierka

W okresie 2012-2016 Prezes Zarządu KUKE SA, Przewodniczący Rady Nadzorczej KUKE Finance SA (działalność factoringowa). Przewodniczący Podkomisji Ubezpieczeń Należności Polskiej Izby Ubezpieczeń w latach 2015-2016.
Z rynkiem ubezpieczeń, a w szczególności z ubezpieczeniami finansowymi, związany od 1994 roku. W okresie 1994-2002 pracował w PZU SA, ostatnio na stanowisku Dyrektora Biura Ubezpieczeń Finansowych. Członek rad nadzorczych spółek z portfela inwestycyjnego PZU SA. Następnie w latach 2004-2011 organizował, a potem pełnił funkcję Prezesa Zarządu Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych Bezpieczny Dom. Autor publikacji książkowych i prasowych nt. ubezpieczeń, przede wszystkim ubezpieczeń finansowych. Wykładowca na studiach dziennych i podyplomowych w SGH, Akademii Finansów. Absolwent Wydziału Inżynierii Sanitarnej i Wodnej Politechniki Warszawskiej oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Ryzyko w ekspansji międzynarodowej

Pojęcie ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw jest bardzo szerokie. Obejmuje zarówno pozyskanie zagranicznych nabywców dla przedsiębiorstwa operującego do tej pory wyłącznie na rynku krajowym, jak i budowę w innym kraju zakładu produkcyjnego zorientowanego na nabywcę zagranicznego. Nie ma jednej słusznej strategii ekspansji zagranicznej, a co więcej, już raz przyjęta może i powinna się zmieniać w zależności od odnoszonych sukcesów (bądź, czego nikomu nie należy życzyć, ponoszonych porażek). Zależy ona także od specyfiki przedsiębiorstwa, przede wszystkim od branży działalności oraz jego wielkości.

Badania ankietowe przeprowadzane wśród polskich i zagranicznych przedsiębiorstw wskazują, że na wstępie ponad 90% przedsiębiorstw poszukuje odpowiedzi na trzy podstawowe pytania, związane z barierami umiędzynarodowienia działalności:

- Jak sfinansować ekspansję międzynarodową?
- Skąd pozyskać potrzebną informację gospodarczą, prawną?
- Jak zarządzać ryzykiem finansowym (kontrahentów, kursów walut itp.)?

Kwestie te są bardzo często od siebie współzależne, np. sfinansowanie ekspansji międzynarodowej w konkretnym przypadku możliwe jest tylko pod warunkiem odpowiedniego zabezpieczenia ryzyk finansowych. Są to obszary, w których przedsiębiorcy oczekują pomocy państwa, a Polska śladem innych krajów stara się sprostać zgłaszanym potrzebom. Należy podkreślić, iż konieczne są rozwiązania kompleksowe, gdyż pozostawianie choć jednego nierozwiązanego problemu znacznie ogranicza możliwości rozwoju.

Ryzyko towarzyszy każdej działalności gospodarczej. Ekspansja zagraniczna zmienia ryzyko dotychczasowej działalności przedsiębiorcy – pojawiają się nowe faktory ryzyka, a część już istniejących zmienia swój charakter. Wynika to oczywiście z zmiany otoczenia, w którym działa przedsiębiorca.

Przedsiębiorstwa w zarządzaniu ryzykiem stosują różne strategie, spośród których najważniejszymi są:

- unikanie ryzyka,
- przyjęcie ryzyka na własny rachunek (z ewentualną kontrolą i modelowaniem),
- transfer ryzyka.

Jakie są rezultaty stosowania powyższych strategii w ekspansji międzynarodowej? Unikanie ryzyka, czyli w praktyce np. sprzedaż wyłącznie za gotówkę, żądanie od potencjalnych kontrahentów wysokich wartościowo i wiarygodnych zabezpieczeń, powoduje, iż nie wszyscy zagraniczni kontrahenci są zainteresowani nawiązaniem relacji z przedsiębiorcą. Inni po prostu oferują im lepsze warunki. Tak więc stosując tę strategię, przedsiębiorca mocno ogranicza możliwości swojej ekspansji zagranicznej.

Przyjęcie ryzyka na własny rachunek oznacza, że w przypadku jego ziszczenia, rezultaty obciążą w całości przedsiębiorcę. Na przykład w przypadku sprzedaży z odroczonym terminem płatności za dostarczony towar jednym z głównych powodów kłopotów finansowych, a nawet bankructw przedsiębiorstw, pozostają tzw. złe długi, czyli nieotrzymane należności od kontrahentów. Wielokrotnie już okazywało się, że z pozoru pewni przedsiębiorcy z krajów wysokorozwiniętych (np. z Niemiec, głównego odbiorcy polskiego eksportu) nie wypełniają swoich zobowiązań, narażając polskiego przedsiębiorcę na znaczne straty. Strategia ta nie niweluje więc wpływu ryzyka na osiągane wyniki przez przedsiębiorcę.

Transfer ryzyka jest najwygodniejszą strategią zarządzania nim. Za odpowiednią opłatą i na warunkach określonych w umowie, przedsiębiorca oczekuje pokrycia swoich strat wynikających z ziszczenia się ryzyka. Przedsiębiorca zamienia niepewną wielkość przyszłych strat na stały koszt zabezpieczenia, który uwzględnia w swoich projekcjach finansowych. Rozwiązaniem oferującym takie korzyści przedsiębiorcy są gwarantowane przez Skarb Państwa ubezpieczenia eksportowe.

Dlaczego państwo pojawia się bezpośrednio lub pośrednio jako ubezpieczyciel? Czy komercyjne firmy ubezpieczeniowe nie oferują bądź nie mogą oferować tego typu ubezpieczeń?

Komercyjni ubezpieczyciele oferują tego typu ubezpieczenia, ale ich oferta jest niewystarczająca. Dotyczy to zarówno warunków ochrony, jak i jej zakresu. Poza tym ich apetyt na ryzyko jest zmienny, wynikający nie tylko z koniunktury gospodarczej, ale także z indywidualnie przyjętej strategii. Celem ich działalności jest generowanie zysku dla udziałowców, a więc w przypadku szybko zmieniających się warunków gospodarczych priorytetem będzie ochrona wyniku finansowego. Dlatego też w przypadku eksportu do krajów wysokiego ryzyka lub dużych wartościowo transakcji o długim okresie spłaty oferta komercyjnych ubezpieczycieli jest mocno niewystarczająca i konieczne jest jej uzupełnienie przez rządowych ubezpieczycieli.

Z tego powodu w zasadzie wszystkie kraje świata powołały własne instytucje oferujące tego typu ubezpieczenia. W Polsce jest nią Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA (zwana w skrócie KUKE SA, dalej KUKE) powstała w 1991 roku (w tym roku obchodzi jubileusz 25-lecia). Akcjonariuszami są Skarb Państwa (63,31% akcji) oraz Bank Gospodarstwa Krajowego (36,69% akcji). KUKE prowadzi zarówno obsługę gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeń eksportowych, jak i ubezpieczenia komercyjne na własny rachunek, w tym także ubezpieczenia eksportowe do krajów niskiego ryzyka (tzw. kraje wysokiego dochodu).

Oferowanie przez państwo pośrednio bądź bezpośrednio ubezpieczeń i gwarancji w eksporcie powoduje, że może dojść do subsydiowania eksportu przez skarb państwa. Dlatego też istnieje szereg umów i porozumień międzynarodowych ustalających warunki brzegowe, na których państwa mogą oferować tego rodzaju ubezpieczenia (np. poziom składek minimalnych w ubezpieczeniach średnio- i długoterminowych, minimalny udział środków własnych itp.). Najważniejszą zasadą wynikającą z tych uregulowań jest zakaz subsydiowania eksportu, tzn. składki wpłacane przez przedsiębiorców muszą pokrywać ponoszone koszty (a więc przede wszystkim wypłacane odszkodowania). Jest to tak zwana zasada 0+, pokazująca znów różnice pomiędzy ubezpieczycielami komercyjnymi (nastawionymi na generowanie zysku), a ubezpieczycielami rządowymi. Jest to istotna informacja dla przedsiębiorców, ponieważ w pewnych sytuacjach nie będzie możliwe uzyskanie ochrony ubezpieczeniowej na interesujących ich warunkach, bo byłoby to niezgodne z umowami, których stroną jest Polska. Problemem w międzynarodowych stosunkach gospodarczych jest fakt, że nie wszystkie kraje są stroną tych porozumień, a co za tym idzie, nie są zobowiązane do przestrzegania umownych ograniczeń – przede wszystkim chodzi tu o Chiny. Innym zagadnieniem są szczegółowe warunki dotyczące niektórych gałęzi gospodarki, gdzie ukazują się różnice poglądów między państwami – dobrym przykładem tych różnic w wspomaganiu eksportu jest energetyka węglowa.

Z drugiej strony niezbędne jest prowadzenie tego rodzaju ubezpieczeń przez rządy, gdyż w przeciwnym wypadku doszłoby do osłabienia pozycji konkurencyjnej na zagranicznym rynku w stosunku do innych potencjalnych dostawców, korzystających z pomocy swoich państw. Tak więc celem działalności KUKE jest zapewnienie polskim przedsiębiorcom co najmniej podobnego wsparcia na rynkach zagranicznych, jakie otrzymują ich zagraniczni konkurenci. Oczywiście dotyczyć to powinno także innych obszarów leżących już

poza obszarem działania KUKE, np. międzynarodowej polityki gospodarczej, finansowania eksportu itp.

Na koniec tych wstępnych rozważań warto przybliżyć, od jakich ryzyk przedsiębiorca może się ubezpieczyć w ramach systemu ubezpieczeń gwarantowanych. Straty eksportera mogą przecież być następstwem różnych zdarzeń. Oferta KUKE SA dotyczy ryzyka nierynkowego (tzw. ryzyka niehandlowego), na które składa się:

- ryzyko handlowe (gospodarcze) – skutki niewypłacalności kontrahenta (prawnie stwierdzonej, faktycznej), opóźnienie w zapłacie;
- ryzyko polityczne – decyzje kraju kontrahenta uniemożliwiające wykonanie umowy, moratorium płatnicze, uniemożliwienie transferu środków finansowych, wprowadzenie przepisów uznających za wystarczające do wypełnienia zobowiązań kontraktowych dokonania płatności w walucie lokalnej, decyzje rządu RP uniemożliwiające wykonanie zobowiązań umownych (np. w wyniku ogłoszenia sankcji);
- siła wyższa – działania wojenne (w tym także wojna domowa), strajki, zamieszki, zjawiska katastroficzne naturalne (np. powódź, trzęsienie ziemi) czy np. awaria nuklearna[1].

Reasumując, jeżeli dojdzie do niewykonania zobowiązań umownych przez kontrahenta zagranicznego z powyższych powodów, straty poniesione w związku z tym przez polskiego przedsiębiorcę pokryje na warunkach określonych w umowie ubezpieczenia KUKE SA w ramach systemu gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeń eksportowych.

Podmioty uprawnione do udziału w rządowym systemie gwarantowanych ubezpieczeń eksportowych

Kto może skorzystać z możliwości transferu ryzyka na KUKE SA w ramach ubezpieczeń gwarantowanych przez Skarb Państwa? Zgodnie z ustawą o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych z dnia 7 lipca 1994 r. (Dz.U. z 2015 poz. 489 tekst jednolity) tylko przedsiębiorcy mający miejsce zamieszkania lub siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, którzy:

- realizują eksport na warunkach kredytowych,
- realizują eksport krajowych towarów lub usług,
- dokonują inwestycji i poszukują nowych rynków zbytu

[1] Szczegółowa definicja znajduje się w rozporządzeniu Ministra Finansów.

oraz:

- przedsiębiorcy zależni w zakresie, w jakim ubezpieczenie eksportowe będzie dotyczyć towarów i usług, które stanowiły towary lub usługi krajowe,
- jednostki finansujące kontrakty eksportowe, realizowane przez przedsiębiorców, którzy spełniają warunki określone powyżej.

Jak widać, decyduje tzw. adres prawny, a nie struktura i pochodzenie kapitału. Czyli spółka córka zagranicznego przedsiębiorcy nawet ze 100-procentowym jego udziałem w kapitale, ale zarejestrowana w Polsce i tu płacąca podatki, jest uprawniona do skorzystania z systemu. Inaczej jest w przypadku instytucji finansowych. Stroną umowy ubezpieczenia może być nawet bank zagraniczny, o ile finansowanie dotyczy kontraktu eksportowego przedsiębiorcy spełniającego wymagania ustawowe. Jest to wcale nierzadka sytuacja. Często bowiem przedsiębiorca zagraniczny realizuje swój program inwestycyjny w ramach finansowania dostarczonego mu przez jego lokalny bank (a więc zagraniczną instytucję finansową), a przetarg wygrywa polski przedsiębiorca. Bank, udzielając kredytu, uzyskuje dodatkowe zabezpieczenie w postaci polisy KUKE, a polski przedsiębiorca zawiera kontrakt eksportowy. Jedynym wyjątkiem od reguły adresu prawnego są przedsiębiorcy zależni od polskich firm, jednakże z uwagi na problemy z interpretacją prawną takiej możliwości, KUKE nie posiada obecnie w swojej ofercie odpowiedniego produktu.

Również nie każdy kontrakt eksportowy może zostać objęty systemem ubezpieczeń gwarantowanych. Rządy starają się zabezpieczyć przed zjawiskiem reeksportu gotowych produktów, wprowadzając zapisy dotyczące minimalnego udziału produkcji krajowej w towarze lub usłudze będącej przedmiotem kontraktu eksportowego. Z drugiej strony udział ten nie może być zbyt duży, gdyż postęp technologiczny i globalizacja gospodarki wymagają korzystania z poddostawców z różnych krajów. Podobnie jest w Polsce, branże z dużym udziałem eksportu charakteryzują się również wysoką importochłonnością. Tak więc, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 19 grudnia 2014 r. (Dz.U. z 2014 poz. 1978), aby kontrakt mógł być przedmiotem gwarantowanego ubezpieczenia eksportowego, maksymalny udział składników pochodzenia zagranicznego w eksportowanym towarze lub usłudze nie może przekraczać:

1) dla kontraktu eksportowego zawartego na okres kredytu poniżej dwóch lat w wysokości 70% przychodu netto z kontraktu,

   z wyłączeniem:

a) usług budowlanych, dla których maksymalny procentowy udział składników pochodzenia zagranicznego wynosi 90% przychodu netto z kontraktu,
b) systemów komputerowych, urządzeń elektronicznej techniki obliczeniowej, wyrobów przemysłu elektrotechnicznego, elektronicznego i teletechnicznego, statków powietrznych, statków morskich i statków żeglugi śródlądowej, dla których maksymalny procentowy udział składników pochodzenia zagranicznego wynosi 80% przychodu netto z kontraktu;

2) dla kontraktu eksportowego zawartego na okres kredytu dwóch lub więcej lat w wysokości 60% przychodu netto z kontraktu,

z wyłączeniem:

a) usług budowlanych, dla których maksymalny procentowy udział składników pochodzenia zagranicznego wynosi 90% przychodu netto z kontraktu,
b) systemów komputerowych, urządzeń elektronicznej techniki obliczeniowej, wyrobów przemysłu elektrotechnicznego, elektronicznego i teletechnicznego, statków powietrznych, statków morskich i statków żeglugi śródlądowej, dla których maksymalny procentowy udział składników pochodzenia zagranicznego wynosi 80% przychodu netto z kontraktu.

Gwarantowane przez Skarb Państwa ubezpieczenia eksportowe to także eksportowe gwarancje ubezpieczeniowe. W ich przypadku, oprócz wyżej wymienionych ograniczeń:

- konieczne jest, aby przedsiębiorca, na którego wniosek wystawiana jest gwarancja, nie znajdował się w trudnościach ekonomicznych,
- gwarancja KUKE zabezpiecza maksymalnie do 80% zobowiązania przedsiębiorcy-wnioskodawcy,
- stawki KUKE za gwarancje powinny być rynkowe, a system samofinansujący się.

Rządowy system gwarantowanych ubezpieczeń eksportowych

Zgodnie z ustawą o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych mogą one występować w formie:

- ubezpieczeń bezpośrednich,

- ubezpieczeń pośrednich (reasekuracji),
- gwarancji ubezpieczeniowych.

Pojawić się może w tym miejscu pytanie, w jaki sposób ewentualna reasekuracja KUKE może wspomóc ekspansję polskiego przedsiębiorcy. Reasekuracja jest umową zawieraną pomiędzy dwoma zakładami ubezpieczeń, na mocy której jeden zakład przejmuje za umowną część składki cześć (lub całość – wtedy mówimy o frontingu) odpowiedzialności z umów ubezpieczeń zawartych przez drugi zakład. Zakład oddający część swojej odpowiedzialności jest reasekuratorem biernym (reasekuracja bierna), a zakład przyjmujący tę odpowiedzialność reasekuratorem czynnym (reasekuracja czynna). Postępująca globalizacja stosunków gospodarczych powoduje, że przedmiotem jednego kontraktu mogą być dostawy dokonane z różnych krajów. Np. przedsiębiorca polski zobowiązał się dostarczyć kompleksową linię technologiczną, na którą składają się również urządzenia wyprodukowane w innych krajach. Jednakże warunkiem realizacji kontraktu (np. ze względów wymogów banków finansujących) jest ubezpieczenie całości należności kontraktowej, nie tylko jego „polskiej" części. KUKE może zwrócić się do agencji rządowych, swoich odpowiedników w krajach poddostawców, o przejęcie części odpowiedzialności odpowiadającej wartości dostaw z tych krajów w całości wartości kontraktu, sama ubezpieczając spłatę pełnej sumy kontraktowej. Również w sytuacji odwrotnej, kiedy polski poddostawca ma uczestniczyć w realizacji międzynarodowego kontraktu, na prośbę innej agencji KUKE może przejąć w formie reasekuracji czynnej część odpowiedzialności odpowiadającej wartości polskich dostaw. Z uwagi na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej reasekuracja jest coraz częstszym narzędziem wspierania ekspansji polskich przedsiębiorców, a KUKE posiada już wiele ramowych umów o reasekuracji z agencjami ubezpieczeń z innych krajów.

Po wyjaśnieniu roli reasekuracji KUKE we wspieraniu ekspansji międzynarodowej polskich przedsiębiorców należy przedstawić jej ofertę produktową. Polscy przedsiębiorcy mogą skorzystać z gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeń eksportowych poprzez zakup jednego lub wielu opisanych poniżej produktów.

1. Krótkoterminowe ubezpieczenia eksportowe (z okresem kredytowania do 2 lat)

Ubezpieczenia te mają najbardziej masowy charakter (szczególnie polisa obrotowa) i korzystają z nich setki polskich eksporterów. Przedstawmy krótki opis produktów.

Polisa obrotowa (Polisa na wschód). Przeznaczona jest dla przedsiębiorców prowadzących stałą wymianę handlową z odbiorcami znajdującymi się w krajach tzw. nierynkowych. Na mocy jednej umowy ubezpieczenia przedsiębiorca może zabezpieczyć się przed brakiem otrzymania płatności od wielu kontrahentów. Na jego wniosek dla każdego z nich KUKE ustala limit (tzw. limit kredytowy) ograniczający swoją odpowiedzialność. Limit ten w trakcie trwania umowy może być zmieniany – na wniosek eksportera czy zmiany dokonanej przez KUKE (np. w związku z pogorszeniem się sytuacji finansowej importera). Stawka za ubezpieczenie jest ustalana dla każdego kontrahenta oddzielnie na podstawie jego kraju, terminu płatności i ewentualnych dodatkowych zabezpieczeń. Sama zaś składka płatna jest okresowo i wynika z faktycznie zrealizowanych i zgłoszonych obrotów. Brak jest opłat za nadanie limitu i nadzorowanie ryzyka kontrahentów, jak również limitu wypłaty odszkodowań. W przypadku opóźnień w płatnościach eksporter za darmo otrzymuje windykacje ubezpieczonych należności. Odpowiedzialność KUKE dotyczy do 95% należności eksportowej, a umowa zawierana jest na rok z opcją jej automatycznego przedłużenia.

Polisa indywidualna. Przeznaczona jest dla przedsiębiorców zawierających pojedyncze kontrakty z odbiorcami znajdującymi się w krajach podwyższonego ryzyka politycznego (lista krajów obecnie zawiera aż 166 pozycji!) – np. na wytworzenie i dostarczenie linii technologicznej. Ubezpieczenie zapewnia ochronę od pierwszej wysyłki do ostatniego terminu płatności do wysokości ustalonej w umowie sumy ubezpieczenia, która co do zasady nie może być przez KUKE jednostronnie zmniejszona lub anulowana. Tak więc umowa ubezpieczenia dotyczy należności z pojedynczego kontraktu, nie ma w porównaniu do opisanej wcześniej polisy obrotowej systemu limitów, a składka ubezpieczeniowa jest znana z góry i płatna przy zawarciu umowy. Odpowiedzialność KUKE dotyczy do 95% należności eksportowej.

2. Średnio- i długoterminowe ubezpieczenia eksportowe (z okresem kredytowania równym i większym niż 2 lata)

Eksport z okresem kredytowania równym i większym niż 2 lata dotyczy najczęściej towarów i usług o charakterze inwestycyjnym, np. kompletnych obiektów, statków, maszyn, pojazdów, pociągów itp. Najczęściej są to dobra o długim okresie użytkowania i wysokiej pojedynczej wartości. Bardzo duże znaczenie ma w tym segmencie eksportu oferowanie oprócz samej dostawy

również finansowania zakupu. A możliwość uzyskania finansowania jest uzależniona od możliwości przedstawienia wiarygodnych zabezpieczeń spłaty kredytu, np. w formie polisy KUKE. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż w przeciwieństwie do przedstawionych poprzednio ubezpieczeń krótkoterminowych ochrona ubezpieczeniowa dotyczyć może transakcji eksportowych realizowanych do wszystkich krajów świata (w tym także tzw. krajów wysokiego dochodu).

Wcześniej już wspomniano, iż warunki gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeń eksportowych muszą być zgodne z ustaleniami znajdującymi się w zawartych przez Polskę umowach i porozumieniach międzynarodowych. Ze względu na to, iż dotyczą one samej transakcji eksportowej (warunki kontraktu muszą odpowiadać minimalnym wymaganiom) i szczegółowo odnoszą się przede wszystkim do transakcji z okresem kredytowania równym i dłuższym niż 2 lata, warto w tym miejscu przedstawić najważniejsze z tych uregulowań.

Zgodnie z porozumieniem OECD:

- konieczna jest płatność gotówkowa dokonana przez importera w wysokości minimum 15% wartości eksportu,
- istnieje możliwość objęcia ochroną ubezpieczeniową kosztów lokalnych maksymalnie do wysokości 30% wartości eksportu,
- spłaty powinny być równe, w postaci regularnych rat kapitałowych plus odsetki, płatne nie rzadziej niż co 6 miesięcy,
- płatność I raty – powinna nastąpić nie później niż po 6 miesiącach od daty rozpoczynającej okres spłaty kredytu (zakończenie zobowiązań kontraktowych przez eksportera),
- maksymalny dopuszczalny okres spłaty kredytu zależy od kraju dłużnika i eksportowanego towaru,
- istnieją również szczegółowe porozumienia sektorowe dla różnych branż (np. budowy statków, ale także dla Project Finance).

Warunki wynikające z pozostałych regulacji międzynarodowych:

- obowiązek przeciwdziałania przekupstwu osób pełniących funkcje publiczne,
- konieczność dokonania analizy wpływu na środowisko przyrodniczo-społeczne i spełnienia warunków minimalnych,
- konieczność spełnienia warunków odpowiedzialnego zadłużania (*sustainable lending*).

Ubezpieczenia średnio- i długoterminowe dostępne są w formie:

- ubezpieczenia kredytu dla nabywcy, a w tym:
  - ubezpieczenia kredytu na sfinansowanie kontraktu eksportowego,
  - ubezpieczenia wykupu wierzytelności,
  - ubezpieczenia leasingu eksportowego;
- ubezpieczenia kredytu dostawcy, a w tym:
  - ubezpieczenia ryzyka kredytu,
  - ubezpieczenia ryzyka produkcji.

Ubezpieczenia kredytu dla nabywcy

Ubezpieczenie kredytu na sfinansowanie kontraktu eksportowego. Jest to ubezpieczenie należności wynikającej z średnio- lub długoterminowego kredytu udzielonego zagranicznemu nabywcy przez bank krajowy lub zagraniczny na finansowanie kontraktu eksportowego na dostawę towarów lub realizację usług. Ochrona ubezpieczeniowa może wynosić do 100% wartości kredytu wraz z odsetkami i prowizjami. Stroną umowy ubezpieczenia jest instytucja finansująca importera (najczęściej bank). Pokrywanymi w polisie ryzykami są: handlowe (opóźnienie w zapłacie, niewypłacalność), polityczne i siły wyższej. Kredytowanie importera może odbywać się w różny sposób:

- w formule *bank-to-bank* (zagraniczny bank importera w roli kredytobiorcy),
- bezpośredniego kredytu dla importera (ryzyko korporacyjne),
- w formule *project finance* (SPV w roli kredytobiorcy).

Warto w tym miejscu wspomnieć także o możliwości skorzystania z systemu dopłat z budżetu państwa do oprocentowania kredytów średnio- i długoterminowych o stałych stopach procentowych na finansowanie eksportu (Program DOKE).

W naszych rozważaniach pojawiło się pojęcie *project finance* – z uwagi na to, że znaczna część obecnego polskiego eksportu dóbr inwestycyjnych odbywa się w tej formule, spróbujmy krótko przybliżyć to pojęcie. Kredytobiorcą w tym wypadku jest spółka celowa, powołana przez importera dla realizacji konkretnego projektu, a spłata kredytu oparta na przychodach generowanych przez projekt (*cash flow* projektu).

Ubezpieczenie wykupu wierzytelności. Polski eksporter zawiera transakcje z importerem, udzielając mu średnio- lub długoterminowego kredytu dostawcy, a następnie sprzedaje swoją wierzytelność instytucji finansującej.

Uzyskuje w ten sposób finansowanie swojej bieżącej działalności i nie czeka na spływ należności. Ochrona ubezpieczeniowa może wynosić do 100% wartości wykupionej wierzytelności (według ceny sprzedaży). Stroną umowy ubezpieczenia jest instytucja finansująca kupująca należność. Pokrywanymi w polisie ryzykami są: handlowe (opóźnienie w zapłacie, niewypłacalność), polityczne i siły wyższej.

Ubezpieczenie leasingu eksportowego. Przedmiotem odpowiedzialności KUKE są należności wynikające z umowy leasingu finansowego / rat leasingowych z okresem spłaty powyżej 2 lat, po oddaniu przedmiotu leasingu w użytkowanie. Ubezpieczenie może obejmować do 100% należności głównej wraz z marżami i opłatami leasingowymi. Stroną umowy ubezpieczenia są leasingodawcy zawierający umowy leasingu z zagranicznymi leasingobiorcami. Pokrywanymi w polisie ryzykami są: handlowe (opóźnienie w zapłacie, niewypłacalność), polityczne i siły wyższej.

Ubezpieczenia kredytu dostawcy

Ubezpieczenie ryzyka kredytu. Przedmiotem ubezpieczenia są przysługujące polskiemu eksporterowi należności wynikające z zrealizowanego kontraktu eksportowego na dostawę towarów lub realizację usług o charakterze inwestycyjnym z terminem spłaty powyżej 2 lat. Stroną umowy ubezpieczenia jest polski eksporter, a ochrona może obejmować do 100% należności z odroczonym terminem płatności z odsetkami. Pokrywanymi w polisie ryzykami są: handlowe (opóźnienie w zapłacie, niewypłacalność), polityczne i siły wyższej.

Ubezpieczenie ryzyka produkcji. Polski eksporter może ponieść straty również w przypadku, kiedy nie doszło do fizycznego eksportu w postaci kosztów i wydatków poniesionych w celu realizacji zobowiązań kontraktowych (np. wykonano pod zamówienie zagraniczne linie technologiczną). Straty te może pokryć polisa KUKE. Stroną umowy ubezpieczenia jest polski eksporter, odpowiedzialność KUKE może dotyczyć 100% kosztów i wydatków poniesionych w okresie produkcji. Ubezpieczenie ryzyka produkcji może być stosowane łącznie z ubezpieczeniem kredytu dla nabywcy, jako dodatkowy element zabezpieczający transakcję. Pokrywanymi w polisie ryzykami są: handlowe (opóźnienie w zapłacie, niewypłacalność), polityczne i siły wyższej.

Nie wspomniano wcześniej o kosztach ochrony ubezpieczeniowej w przypadku ubezpieczeń kredytu dla nabywcy i kredytu dostawcy. Składka płatna

jest jednorazowo przed realizacją kontraktu eksportowego, a stawki ustalane są indywidualnie w zależności od:

- klasy kraju importera zgodnie z klasyfikacją ryzyka krajów OECD,
- okresu wypłat z kredytu,
- okresu spłaty kredytu,
- procentu ochrony ubezpieczeniowej,
- kategorii ryzyka nabywcy (czyli jakość dłużnika),
- ewentualnych dodatkowych zabezpieczeń spłaty kredytu,
- częstotliwość spłat.

3. Eksportowe gwarancje ubezpieczeniowe

W ofercie KUKE dla eksporterów znajdują się również gwarancje. Warto w tym miejscu przypomnieć, iż gwarancja nie jest ubezpieczeniem, a przymiotnik „ubezpieczeniowa" odnosi wyłącznie do podmiotu jej udzielającego, samo zaś zobowiązanie gwarancyjne może być takie same, jak np. w przypadku gwarancji bankowych. Poniżej przedstawiono gwarancje znajdujące się w ofercie KUKE wspomagające ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorców:

- gwarancje kontraktowe, a w tym:
  - gwarancje przetargowe (wadialne),
  - gwarancje zwrotu zaliczki,
  - gwarancje wykonania kontraktu,
  - gwarancje dobrego wykonania kontraktu;
- gwarancje spłaty krótkoterminowego kredytu finansującego kontrakt eksportowy,
- gwarancje zapłaty należności związanych z akredytywami.

Gwarancje kontraktowe są najpopularniejszymi spośród gwarancji znajdujących się w ofercie KUKE. Częstym wymogiem ubiegania się o kontrakt, a potem jego realizacji jest przedstawienie gwarancji kontraktowej. KUKE udziela gwarancji w różnych językach, pod różnym reżimem prawnym, stosując się również do porozumień międzynarodowych (np. uregulowań Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu). Pojawiającym się problemem w gospodarczych kontaktach międzynarodowych jest zagadnienie akceptacji gwaranta przez jej beneficjenta. Na tym polu, KUKE jako agencja rządowa jest powszechnie akceptowalnym gwarantem.

Koszt gwarancji (stawka) uzależniony jest od:

- rodzaju gwarancji,
- ryzyka eksportera,

- zabezpieczeń gwarancji,
- okresu ważności gwarancji.

Gwarancje spłaty krótkoterminowego kredytu finansującego kontrakt eksportowy. Produkt ten ma umożliwić realizacje transakcji eksportowej poprzez zapewnienie finansowania niezbędnego do wytworzenia dóbr lub usług będących przedmiotem eksportu. Jest bardzo mało popularny, gdyż inne programy rządowe oferują rozwiązania jeszcze prostsze, przede wszystkim w postaci programu gwarancji *de minimis* realizowanego przez BGK.

Gwarancje zapłaty należności związanych z akredytywami. Gwarancje te udzielane są przez KUKE jako zabezpieczenie w związku z:

- potwierdzeniem akredytywy,
- dyskontem należności z akredytywy z odroczonym terminem płatności,
- postfinansowaniem akredytywy, tj. udzieleniem przez bank krótkoterminowego (do 2 lat) kredytu na zapłatę należności wynikających z akredytywy na rzecz banku importera.

Beneficjentem gwarancji jest bank polski zabezpieczający się na wypadek braku spłaty ze strony banku zagranicznego. Suma gwarancyjna wynosi do 100% należności wynikających z akredytywy dokumentowej.

4. Ubezpieczenia wspierające ekspansje

W tej grupie produktów KUKE oferuje:

- ubezpieczenie inwestycji bezpośrednich za granicą,
- ubezpieczenie kosztów poszukiwania zagranicznych rynków zbytu.

Ubezpieczenie inwestycji bezpośrednich za granicą. Zagadnieniem pierwszoplanowym jest to, co rozumiemy pod pojęciem zagranicznej inwestycji bezpośredniej. Definiuje to przecież przedmiot ubezpieczenia. Zgodnie z warunkami umów oferowanymi przez KUKE jako inwestycje bezpośrednią należy rozumieć sytuacje trwałych i bezpośrednich więzi ekonomicznych, rozumianych jako prowadzenie przedsiębiorstwa za granicą (także oddziału lub przedstawicielstwa) lub wywieranie skutecznego wpływu na zagraniczne przedsiębiorstwo. W szczególności jest to:

- nabycie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części,
- utworzenie i prowadzenie przedsiębiorstwa (podmiotu prawnego),
- dokonanie nakładów na rozszerzenie działalności już istniejącego przedsiębiorstwa,

- dopłaty i pożyczki wspólników dla kontrolowanego przedsiębiorstwa zagranicznego,
- nabycie nieruchomości i innych aktywów trwałych,
- ubezpieczenie wniesionych przez inwestora nakładów pieniężnych, rzeczowych lub w postaci wartości niematerialnych i prawnych.

Ubezpieczenie to dotyczy inwestycji nowych i długoterminowych (na okres co najmniej 3 lat). Ochrona ubezpieczeniowa dotyczyć może do 90% wartości inwestycji. Stroną umowy ubezpieczenia jest przedsiębiorca dokonujący inwestycji zagranicznej. Istnieje w wypadku tego produktu znacząca różnica w porównaniu do poprzednio opisanych ubezpieczeń. Nie pokrywa ono ryzyka handlowego a wyłącznie ryzyka polityczne, w tym:

- wywłaszczenie,
- wybuch działań wojennych, powstania, zamieszek, rewolucji, działań terrorystycznych, sabotażu lub zamachu stanu,
- wydanie lub zmiana aktów prawnych/decyzji skutkujących wypowiedzeniem umowy dot. inwestycji,
- moratorium płatnicze lub uniemożliwienie transferu.

Ubezpieczenie to obecnie nie stanowi dużej części portfela KUKE. Jednakże porównanie do portfeli innych agencji rządowych, szczególnie z krajów rozwiniętych, pozwala twierdzić, iż znaczenie tego ubezpieczenia będzie wzrastać i stanowić ono będzie znaczący udział w ekspozycji KUKE. Stan obecny wynika z poziomu ekspansji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw. Przed większością polskich eksporterów, w miarę odnoszonych sukcesów, jest dopiero etap dokonywania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Ubezpieczenie kosztów poszukiwania zagranicznych rynków zbytu. Ubezpieczenie to wspomaga działalność polskiego przedsiębiorcy na wstępnym etapie ekspansji przy poszukiwaniu zagranicznych rynków zbytu i ponoszonych przy tej okazji kosztów. Cieszyło się ono małym zainteresowaniem, przede wszystkim dlatego, że w ramach innych programów rządowych istnieje możliwość uzyskania podobnych efektów w prostszy sposób. W związku z powyższym nie jest obecnie oferowane przez KUKE.

Podsumowanie

Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest jego uświadomienie – że coś może pójść niezgodnie z planami. Gwarantowane ubezpieczenia eksportowe to nie tylko czysty transfer ryzyka, ale także dodatkowe, bezpłatne usługi, jak: profesjonalne doradztwo, pomoc w windykacji itp. Należy więc przekonywać polskich przedsiębiorców do skorzystania z rządowych ubezpieczeń eksportowych, które zwiększają szanse na sukces internacjonalizacji.

Andrzej Malinowski

Kiedy powstanie polski Google – czynniki wspierające akcelerację przedsiębiorczości w Polsce

Andrzej Malinowski

Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, doktor nauk ekonomicznych. Od 2001 roku Prezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, najstarszej i największej organizacji pracodawców w Polsce, skupiającej ponad 12 000 przedsiębiorstw, zatrudniających przeszło 5 milionów pracowników.
Pracował w administracji rządowej m.in. jako podsekretarz stanu w Ministerstwie Handlu Wewnętrznego i Usług oraz w Ministerstwie Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. W 1996 r. powołany na pełnomocnika do spraw organizacji Ministerstwa Gospodarki, następnie został w nim sekretarzem stanu. Ten niezwykle ważny dla polskiej gospodarki resort działał w wypracowanym przez niego kształcie aż do momentu przekształcenia go w Ministerstwo Rozwoju.
Poseł na Sejm II kadencji. Pracował na kierowniczych stanowiskach w spółkach prawa handlowego. Był członkiem Narodowej Rady Rozwoju, powołanym do jej składu przez Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego.
Przedstawiciel polskich pracodawców w Europejskim Komitecie Ekonomiczno-Społecznym. Reprezentant Pracodawców RP w Międzynarodowej Organizacji Pracodawców (IOE). Wiceprzewodniczący Rady Dialogu Społecznego, w której kieruje pracami zespołu problemowego ds. polityki gospodarczej i rynku pracy.
Jego pasją jest popularyzowanie idei przedsiębiorczości i zasad wolnego rynku. Kawaler Krzyża Komandorskiego z Gwiazdą Orderu Odrodzenia Polski oraz innych odznaczeń państwowych, a także Orderu Uśmiechu – przyznawanego za działania przynoszące dzieciom radość.

Wstęp: Polski Google – oksymoron czy kwestia trafionych reform?

Polskie firmy, poza chlubnymi wyjątkami, nie należą do grona globalnych liderów. W rankingu największych giełdowych spółek przygotowanym przez „Forbesa" mamy jedynie sześć firm[1]. Problemem Polski nie jest jednak ani zbyt mała liczba firm działających na rynku ani brak postaw przedsiębiorczych wśród Polaków (w tym drugim przypadku jesteśmy wręcz liderami), ale fakt, że nasze firmy zbyt wolno się rozwijają i za rzadko przekraczają granice naszego kraju. Z punktu widzenia naukowego nie jest zatem interesująca ani faza preinkubacji, gdy zastanawiamy się, czy w ogóle biznes otworzyć, a jeśli tak, to jaki i gdzie, ani faza inkubacji, gdy firma faktycznie powstaje. Konieczne natomiast jest zainteresowanie się kwestią akceleracyjną, czyli szeroko rozumianym przyspieszeniem rozwoju, a może lepiej powiedzieć – wzrostu przedsiębiorstwa, od kontaktów biznesowych przez finansowanie na rozwoju innowacji i zdobywaniu nowych rynków kończąc.

Nie zmienimy obecnego stanu rzeczy bez stworzenia odpowiednich warunków do rozwoju silnych przedsiębiorstw w kraju. Jedno jest pewne – potrzebne są mądre reformy. Oczywistym celem jest efektywny mariaż nauki z biznesem oraz odbiurokratyzowane i stabilne otoczenie prawno-regulacyjne. Konieczna jest również współpraca z Polonią oraz tworzenie zachęt do powrotu Polaków z zagranicy. Czy te działania wystarczą, by umożliwić powstanie silnych innowacyjnych polskich graczy zdolnych do międzynarodowej konkurencji? Jakie inne motory wzrostu trzeba uruchomić lub jakie inne czynniki blokujące potencjał Polek i Polaków zlikwidować, aby – w myśl założeń władz i zapewne zgodnie z własnymi marzeniami – nasz kraj stał się liderem w obszarze innowacyjności, a polskie firmy i marki podbijały kolejne zagraniczne rynki?

Mali i średni nie chcą rosnąć

Od ponad ćwierćwiecza sektor MŚP odgrywa kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i rozwoju kraju. Jednak małe firmy, choć bardziej elastyczne, z natury rzeczy są słabsze ekonomicznie i znacznie bardziej wrażliwe na zmiany koniunktury niż duże przedsiębiorstwa. W efekcie niewiele z nich

[1] http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/global-2000/global-2000---najwieksze-firmy-swiata,4272,1

pozostaje na rynku dłużej niż parę lat[2]. Obecnie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,8% z ok. 1,5 mln firm w Polsce – tworzą one 68% miejsc pracy w sektorze prywatnym i wytwarzają ponad 50% PKB[3]. Ogromna większość to firmy rodzinne, a więc firmy z naturalnie wbudowanym systemem wartości, gotowością do poświęceń, poczuciem odpowiedzialności wobec przeszłych i przyszłych pokoleń oraz determinacją do przetrwania w trudnych okresach. To właśnie z rodzinnych biznesów wyrośli giganci pokroju IKEI, Porsche, BMW czy Carrefour. Potencjał tkwiący w sektorze polskich MŚP jest ogromny, ale musi zostać odpowiednio ukierunkowany.

W minionych latach dynamika rozwoju mierzona tempem wzrostu sprzedaży i zysków była niższa w sektorze MŚP niż w dużych przedsiębiorstwach. Duże firmy stawały się z roku na rok coraz większe i silniejsze, podczas gdy wiele małych firm stało w miejscu. Na mało dynamiczny rozwój sektora MŚP składa się wiele przyczyn. Jedną z nich jest przekonanie, że mały rodzinny biznes ma z założenia takim pozostać. Tak wiele obecnie dyskutuje się o problemie sukcesji firm rodzinnych – pokolenie założycieli bądź długoletnich właścicieli powoli szykuje się do oddania sterów swoim następcom. Jednak zbyt mocne skupienie się tylko na tym wycinku powoduje, że tracimy z oczu tzw. *big picture*. A jest nim bez wątpienia to, że polskie firmy rodzinne stanowczo zbyt rzadko dokonują rzeczywistej ekspansji – ani nie zwiększają skali swojej działalności, ani nie szukają zagranicznych rynków zbytu. Dominuje nastawienie na trwanie i utrzymanie pozycji, co jest doskonale widoczne, gdy porównamy polskie firmy z sektora MŚP z ich europejskimi odpowiednikami.

Wyzwaniem dla rozwoju polskiej gospodarki pozostaje wysoki odsetek mikroprzedsiębiorstw na tle innych państw europejskich (95,2% vs 92,7%). Niestety najczęściej jest to jednoosobowa działalność gospodarcza nastawiona raczej na przetrwanie niż na rozwój i zagraniczną ekspansję – mikroprzedsiębiorcy odpowiadają jedynie za ok. 36% zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych i wytwarzają 15% wartości dodanej. To ogromna dysproporcja! W UE te wartości są zdecydowanie bardziej zrównoważone i wynoszą odpowiednio 29% i 21%. Nie sposób nie odnieść się tutaj do doświadczeń niemieckich i tzw. Mittelstand. Jest to grupa średnich przedsiębiorstw, najczęściej wysoce wyspecjalizowanych i przez to odgrywających istotną rolę w swoich, czasem bardzo wąskich, branżach. To te firmy stanowią o sile niemieckiej gospodarki, zapewniając miejsca pracy, wysokie marże oraz budując wizerunek i markę Niemiec za granicą.

[2] Zob. http://www.nbp.pl/publikacje/przedsiebiorstwa/msp-2014.pdf.

[3] Zob. *Arkusz informacyjny Small Business Act* – 2015 r.

Polskie firmy nie spieszą (się) na rynki zagraniczne

Według danych PARP z grudnia 2014 roku ok. 69% polskich firm nie prowadziło działalności międzynarodowej i nie planuje jej zacząć[4]. Tylko 21% prowadzi działalność zagraniczną i zamierza ją kontynuować. Działalność międzynarodową prowadzą przede wszystkim firmy średnie i duże – według danych NBP ok. 50% firm średnich i dużych odnotowało przychody ze sprzedaży zagranicznej, podczas gdy małych firm mogących się tym pochwalić jest dwukrotnie mniej[5]. Skala działalności zagranicznej w obu przypadkach nie jest jednak duża – przychody ze sprzedaży zagranicznej stanowią 22% całkowitych przychodów w przypadku firm średnich/dużych i jedynie 8% w przypadku małych.

Polska w ogonie państw innowacyjnych[6]

W zestawieniach OECD pod względem wydatków na działalność badawczo-rozwojową plasujemy się znacznie poniżej średniej. Na B+R przeznaczamy zaledwie 0,9% PKB, a *per capita* 235 USD rocznie, tj. 1/7 tego, co szwajcarscy liderzy. W naszym przypadku tylko 39% wydatków to środki prywatne. Tymczasem w Japonii i Korei Południowej, w państwach słusznie uchodzących za najbardziej innowacyjne, aż 3/4 wydatków na badania i rozwój pokrywanych jest przez sektor prywatny. W Polsce sektor prywatny niechętnie angażuje środki w prace B+R, a regulacje prawne dotyczące funduszy wysokiego ryzyka *de facto* zniechęcają do prowadzenia inwestycji – w szczególności winić należy tu przepisy prawa podatkowego. Tymczasem wobec niedoborów kapitału własnego oraz problemów z pozyskaniem kredytu bankowego na ryzykowną działalność B+R, to właśnie fundusze wysokiego ryzyka powinny zaspokajać potrzeby przedsiębiorców.

Większe przedsiębiorstwa dysponujące wystarczającymi środkami na działalność badawczo-rozwojową chronią rodzime gospodarki wysoko rozwiniętych państw przed tzw. drenażem mózgów. W Polsce „duże" firmy stanowią jedynie 0,2% przedsiębiorstw – to z pewnością za mało dla innowacyjnej gospodarki. Co więcej, znaczna część tych dużych firm to filie bądź własność za-

[4] Zob. *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/22340.pdf.

[5] Zob. http://www.nbp.pl/publikacje/przedsiebiorstwa/msp-2014.pdf.

[6] Zob. Innovation Union Scoreboard.

granicznych koncernów, które nie przyjechały do Polski w celu inwestowania w ośrodki B+R, lecz wykorzystania przewagi konkurencyjnej wynikającej z relatywnie niższych kosztów siły roboczej. Zdecydowanie zbyt mało do zaoferowania w obszarze innowacji, prac B+R oraz powstrzymania drenażu mózgów mają spółki z udziałem Skarbu Państwa. Zadziwia to tym bardziej, że wśród tych podmiotów można wymienić firmy z branży chemicznej, petrochemicznej czy zbrojeniowej, a zatem takie, które z definicji powinny angażować się w proces innowacji i nieustannie wprowadzać nowości technologiczne do swojej oferty.

Czy i kto aspiruje do roli globalnego lidera?

Branża meblarska, kosmetyczna czy spożywcza to sektory powoli uznawane na świecie za polską specjalizację. Według Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 roku polskie produkty trafiły do 218 krajów. Niektóre polskie marki są nawet bardziej rozpoznawalne za granicą niż w kraju. Takie firmy jak LPP, Fakro, Inglot znane są już nie tylko w Europie (choć nadal blisko 75% polskiego eksportu trafia przede wszystkim na rynki Unii Europejskiej). Od niedawna do grona ambasadorów Polski za granicą dołączają polscy producenci gier wideo, chociażby CD Projekt RED – studio, które stworzyło popularną wśród graczy z całego świata grę *Wiedźmin*. To niezwykle istotne, gdyż dotychczas Polska rzadko bywała kojarzona z nowoczesnymi technologiami i rewolucją cyfrową, co wpływało na mniej korzystne postrzeganie naszej gospodarki jako całości.

W świecie coraz głośniej o polskich start-upach

W Polsce swoją działalność coraz częściej i chętniej rozwijają ośrodki badawczo-rozwojowe – np. takich firm jak Google czy Samsung. Decyzje o ulokowaniu ich w naszym kraju nie są przypadkowe, gdyż podaż dobrze wykształconych absolwentów z jednej, a usytuowanie geograficzne oraz duży rynek wewnętrzny z drugiej strony to nasze wielkie atuty. Dzięki takim programom jak Top 500 Innovators polscy naukowcy i pracownicy centrów transferu technologii mogli wyjeżdżać na staże i szkolenia zagraniczne do ośrodków naukowych i badawczych z czołówki rankingu szanghajskiego (Academic Ranking of World Universities), takich jak Stanford University i University of California w Berkeley w USA w Dolinie Krzemowej. W konsekwencji powstają spółki typu start-up i spin-off, czego przykładem jest n-LAB dr. Marcina

Binkowskiego z Uniwersytetu Śląskiego (trójwymiarowe wydruki modeli czaszki). Polacy to cenieni na świecie programiści i informatycy, wielokrotnie wyróżniani w międzynarodowych rankingach i konkursach typu TopCoder.

Także polscy producenci gier wideo oferują produkty na światowym poziomie. Jeden z nich to wspomniana gra *Wiedźmin 3: Dziki Gon* autorstwa studia CD Projekt RED. Zarówno gra, jak i jej autorzy otrzymali wiele prestiżowych wyróżnień, w tym tytuły producenta roku oraz gry roku na gali The Game Awards 2015. Trzecia odsłona *Wiedźmina* sprzedała się w kilku milionach egzemplarzy i kopii elektronicznych, przynosząc CD Projektowi idące w setki milionów złotych obroty oraz przychody. Co więcej, gra powstała w oparciu o cykl powieści fantastycznych autorstwa Andrzeja Sapkowskiego – mamy więc do czynienia z produktem w pełni polskim. Triumfy na rynku gier wideo odnoszą także inni producenci i ich gry, takie jak *Snajper* czy *Real Boxing*. Nic więc dziwnego, że sukcesy te zostały dostrzeżone przez władze rządowe, które rozważają stworzenie systemu wsparcia i promocji dla rodzimych producentów gier wideo. Branża ta ma przed sobą bardzo dobre perspektywy, a opracowanie gry takiej jak *Wiedźmin* to bardzo poważne przedsięwzięcie, wymagające zaangażowania dziesiątek, może i setek wysokiej klasy specjalistów na wiele miesięcy.

Państwo powinno minimalizować ryzyko i stawiać na młodzież

Branża gier wideo rozwinęła się i osiąga sukcesy na świecie, zanim została dostrzeżona przez instytucje państwowe. Inne branże, a także gospodarka jako całość, potrzebują jednak więcej uwagi. Głównym problemem naszego kraju jest niski poziom nakładów na B+R oraz ich niewłaściwa struktura, ze znacząco większym udziałem środków publicznych. W pewnym stopniu wynika to ze zdiagnozowanych wyżej realiów gospodarczych – przewagi mikro- i małych przedsiębiorców nad średnimi i dużymi, nastawieniem się rzeszy najmniejszych firm na przetrwanie bądź bardzo ograniczony rozwój, a także wynikających z zaszłości historycznych niedoborów kapitału. Nie można jednak całą winą za obecny stan rzeczy obarczać wyłącznie przedsiębiorstw oraz ich struktury, pomijając politykę państwa – a właściwie jej brak. Oto bowiem w Polsce mamy do czynienia z paradoksalną sytuacją – praktycznie wszyscy decydenci na wszystkich szczeblach mają usta pełne „innowacyjności", natomiast realnie rzecz biorąc, robią na jej rzecz bardzo mało. By nie rzec, że nie robią nic.

Ryzyko przedsiębiorców w przypadku finansowania prac badawczo-rozwojowych oraz późniejszego wdrażania ich wyników jest największe z możliwych, a większość prac oraz wdrożeń kończy się porażką. Czy państwo nie powinno zamortyzować części kosztów, mając w perspektywie potencjalne duże zyski? Tej prostej prawdy nie są w stanie pojąć kolejni ministrowie finansów, nauki oraz szefowie rządów. Zrozumiał ją były Prezydent RP Bronisław Komorowski, lecz jego projekt po bojkocie Ministerstwa Finansów został okrojony z kluczowych elementów, którymi były ulgi podatkowe dla firm angażujących się w B+R. Propozycja nowego rządu, wbrew zapowiedziom wyborczym, nie jest o wiele korzystniejsza od obecnie obowiązujących przepisów ustawy zaproponowanej przez poprzedników. Nadal ulgi i odpisy podatkowe nie są wystarczająco atrakcyjne, by skłonić więcej firm do podejmowania ryzyka. A nie ma przecież innego wyjścia – jeśli państwo ma trudności ze stworzeniem dobrego otoczenia prawno-regulacyjnego, przedsiębiorcy wstrzymają się z inwestycjami. A ci, którzy mogą sobie na to pozwolić, wybiorą sąsiednie kraje, w których poziom ulg na B+R jest o wiele wyższy od tego, który proponują rodzimi decydenci.

W ten sposób marnujemy potężny kapitał, jakim są w szczególności młodzi Polacy. Zdecydowana większość z nich (ponad 80%!) deklaruje pozytywny stosunek do przedsiębiorczości. Co więcej, są to jedni z najbardziej kreatywnych ludzi na świecie. Doświadczenia historyczne – zarówno te sprzed wieków i dekad, jak i te najświeższe – pokazują, że gdzie diabeł nie może, tam Polak świetnie sobie poradzi (trawestując znane przysłowie). Wspomniani wcześniej autorzy *Wiedźmina* czy też *Snajpera*, programiści wygrywający w konkursie Top Coder itp. to tylko awangarda najbardziej kreatywnej części naszego społeczeństwa. Trzeba uwolnić ich energię, przeciąć biurokratyczne pęta ograniczające możliwości działania. Gdy w Polsce przeciętny przedsiębiorca musi stracić 3,5 godziny dziennie na zapoznanie się z uchwalanym w ciągu roku prawem, a zadośćuczynienie procedurom podatkowym pochłania ponad 270 godzin rocznie, nie można oczekiwać wymiernych efektów w obszarze innowacyjności. Miarą straconego czasu jest nie tylko pieniądz, a właściwe jego brak, lecz również emigracja przybierająca wymiar drenażu mózgów.

Polska cyfrowa? – konieczny szeroki konsensus

Na szczęście są sygnały wskazujące na poprawę sytuacji. Sektor ICT w Polsce należy do najbardziej dynamicznych w całej gospodarce. Zatrudnienie znalazło w nim już ponad 200 tys. osób, a w 2013 roku przychody firm

z sektora wyniosły niemal 125 mld PLN, w tym 95 mld PLN to usługi ICT – największy w tym udział ma telekomunikacja z przychodami przekraczającymi 41 mld PLN. Wydajność w sektorze ICT jest wyższa od tej w sektorze produkcji i usług o 20 do 40% w skali roku, natomiast w obszarze innowacji przewaga jest jeszcze większa – firmy z sektora ICT wprowadzały innowacje prawie trzykrotnie częściej niż przedsiębiorstwa innowacyjne z sektora produkcji i usług ogółem. Należy podkreślić, iż dane te dotyczą firm zatrudniających 10 i więcej osób, zatem w zdecydowanej większości nie obejmują start-upów. Tymczasem to środowisko liczy już ok. 2500 podmiotów. Zostały one poddane szczegółowej analizie w raporcie Startup Poland[7]. Polskie start-upy w większości przypadków znacząco różnią się od zagranicznych pod względem obrotów i przychodów – są one o wiele niższe. Dwukrotnie więcej start-upów jest nastawionych na sprzedaż swoich usług/produktów firmom (B2B) niż klientom indywidualnym (B2C). Rozwijają się głównie w aglomeracjach i większych miejscowościach, gdyż tam zlokalizowani są ich klienci. Przeszło 60% start-upów finansuje się wyłącznie ze środków własnych, a taki sam odsetek jako największą potrzebę wskazuje gotówkę. Tylko co czwarty start-up współpracuje ze środowiskiem naukowym. Bez zacieśnienia więzów biznesu z nauką pełne włączenie się Polski w transformację cyfrową nie będzie możliwe.

Wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą transformacja cyfrowa, wymaga podjęcia działań po stronie:

- państwa – deregulacja i odbiurokratyzowanie gospodarki, przygotowanie i wdrożenie strategii rozwojowych, wytypowanie i wsparcie najbardziej innowacyjnych branż o potencjalnie najwyższej wartości dodanej, stworzenie odpowiedniego otoczenia prawno-regulacyjnego, stworzenie systemu zachęt i ulg podatkowych, wsparcie dla powstania i rozwoju funduszy venture capital, uproszczenie i obniżenie kosztów ochrony patentowej, wsparcie powstających instytucji transferu technologii, aktywizacja spółek z udziałem Skarbu Państwa w obszarze prowadzenia prac badawczo-rozwojowych oraz finansowania start-upów;
- administracji publicznej – zmiana podejścia do przedsiębiorców z podejrzanych na partnerów, z petentów na klientów; usprawnienie funkcjonowania administracji poprzez spłaszczenie struktur, wzmocnienie

[7] Zob. *Polskie Startupy, Raport 2015*, Fundacja Startup Poland, październik 2015 r., link: http://startuppoland.org/raport-polskie-startupy-2015/.

kompetencji urzędników, przyspieszenie procedur administracyjnych, urealnienie odpowiedzialności za bezczynność lub błędne decyzje, rozwój i rozbudowa systemów elektronicznej administracji, a docelowo pełna elektronizacja administracji i możliwość załatwiania spraw przez internet z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie, przy użyciu dowolnego narzędzia (komputera, smartfonu, tabletu);

- przedsiębiorców – wzrost świadomości i poprawa stanu wiedzy w obszarze nowoczesnych technologii i rozwiązań; wzrost skłonności do podejmowania ryzykownych decyzji; wzrost zaufania do innych przedsiębiorców i większa skłonność do współpracy i współdziałania – nawet z konkurentami (koopetycja, klastry); nawiązanie, rozwój i poprawa relacji ze środowiskami naukowymi; większe otwarcie się na rozwiązania chmurowe;
- środowiska naukowego – otwarcie się na biznes i współpracę z przedsiębiorcami; zwiększenie nacisku na opracowywanie technologii i rozwiązań o potencjalnie komercyjnym charakterze (zwiększenie poziomu komercjalizacji); zachęcanie naukowców do zakładania własnych firm oraz do tego, by w ramach swojej kariery zawodowej opuszczali mury uczelni na rzecz pracy w sektorze prywatnym; większe otwarcie się na kreatywnych przedstawicieli świata nauki z państw trzecich).

Jak widać, odpowiedzialność za włączenie się Polski w cyfrową rewolucję spoczywa na barkach wielu podmiotów – zarówno publicznych, jak i prywatnych. Stąd potrzebne jest wypracowanie szerokiego konsensusu, podjęcie współpracy, a także planowanie strategiczne – którego zalążkiem jest *Plan na rzecz odpowiedzialnego rozwoju* (zwany potocznie „Planem Morawieckiego"). Niezmiernie istotne jest to, aby Plan nie pozostał tylko kolejną – bo tych mamy już naprawdę sporo – dobrze napisaną strategią, która nie zostanie wprowadzona w życie.

Bez współpracy się nie uda

Konkurencja oraz otwartość na współpracę z innymi podmiotami mają istotny wpływ na przyjmowane strategie rozwoju biznesu. Najczęściej obecnie przyjmowana przez polskich przedsiębiorców strategia rozwoju oparta na optymizmie będzie w dalszym ciągu niezwykle istotna z uwagi na rosnące znaczenie tzw. koopetycji, czyli nawiązywania współpracy przez konkurentów w miejsce bezwzględnej konkurencji między nimi. Podejmowanie takiej współpracy z pewnością wymaga zaufania, umiejętności patrzenia w przy-

szłość i wykorzystywania nadarzających się szans. Wciąż najtrudniej jest u nas z zaufaniem.

Nad swoimi postawami musimy popracować my sami jako przedsiębiorcy, ale państwo powinno tworzyć zachęty do organizowania się i współdziałania przedsiębiorców. Zdefiniowanie wspólnego celu przez dotychczasowych konkurentów to często doskonała szansa na zaangażowanie się w działalność badawczo-rozwojową – jej efektem może być wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów lub usług, które nie powstałyby bez nawiązanej współpracy. Biznes wymaga innowacji, a te ze swej natury mogą być ryzykowne i kosztochłonne, czego w pojedynkę firma może nie udźwignąć.

Mariaż nauki z biznesem i komercjalizacja innowacji

Z uwagi na obiektywne korzyści płynące ze wspierania rozwoju gospodarczego poprzez inwestowanie w innowacje, w 2014 roku Pracodawcy RP zorganizowali Polski Kongres Gospodarczy pod hasłem „Nauka dla biznesu – biznes dla nauki". Warto wspomnieć, że efektywna współpraca nauki i biznesu leżała u podłoża sukcesu Doliny Krzemowej, Finlandii czy Izraela. W Polsce z kolei cały czas brakuje efektywnej komunikacji między ośrodkami badawczymi i edukacyjnymi a przedsiębiorcami, przez co znacząco osłabiamy nasz potencjał innowacyjny. Pamiętać należy, że korzyści gospodarczych nie osiągnie się poprzez samo zwiększanie liczby patentów, lecz poprzez określenie możliwości ich szerokiego praktycznego zastosowania, a więc poprzez komercjalizację dobrze przeanalizowanych pomysłów, którym jednocześnie zapewniona została ochrona prawna.

Przekształcaniu pomysłów w konkretne technologie służy tworzenie dobrze zorganizowanych instytucji, skupiających zespoły wyspecjalizowanych prawników, rzeczników patentowych, strategów biznesowych i brokerów technologii. Dobrym przykładem są amerykańskie Centra Transferu Technologii (CTT) – wyspecjalizowane zespoły funkcjonujące najczęściej przy uniwersytetach i zajmujące się procesami komercjalizacji inwencji powstałych w laboratoriach. Tego rodzaju współpraca biznesu i edukacji nie jest jednak wystarczająca, co wynika m.in. z pogłębiających się trudności pracodawców z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych kadr.

Potrzebujemy zacieśniania współpracy biznesu z edukacją poprzez współtworzenie programów kształcenia, realizację wspólnych projektów edukacyjnych ze szkołami, programów praktyk i staży, większą obecność praktyków

z określonej branży na salach wykładowych i ćwiczeniowych na różnych etapach edukacji, przede wszystkim w szkołach zawodowych i na wyższych uczelniach.

Pożądany jest rozwój instytucji otoczenia biznesu, w tym inkubatorów oraz akceleratorów przedsiębiorczości. Podmioty te odgrywają istotną rolę w rozwoju nowych firm oraz na polu sprawdzenia pomysłów na biznes. Kluczowe jest to, aby oferowane wsparcie było w największym stopniu skrojone na miarę każdego konkretnego przedsiębiorcy. Wymaga to dużo większego wysiłku i nakładów, lecz jednocześnie przynosi znacznie lepsze efekty niż stosowanie polityki *one-size-fits-all*. Mając na uwadze gruntowne przekształcenia państwowych instytucji odpowiedzialnych za wsparcie i promocję polskiej przedsiębiorczości, należy zachęcać stronę publiczną do przyjmowania najlepszych wzorców z zagranicy oraz kontynuowania tego, co już się sprawdziło w dotychczasowej praktyce działania podmiotów takich jak chociażby PARP.

Reforma instytucji publicznych nie może jednocześnie przysłonić roli podmiotów prywatnych, które zawsze – i to trzeba wyraźnie podkreślić – będą dysponowały większą wiedzą i doświadczeniem na polu rozwijania działalności gospodarczej. Zaangażowanie podmiotów prywatnych, w tym inwestorów, stanowi miarę sukcesu każdej strategii rozwoju przedsiębiorczości.

Zakończenie: wnioski, rekomendacje, sugestie i odrobina nadziei

Odbiurokratyzowanie gospodarki jest punktem wyjścia dla silnych firm. Wszelkie działania i wysiłki zmierzające do tego, by polskie firmy mogły odgrywać znaczącą rolę w perspektywie globalnej, muszą rozpocząć się od zmian w otoczeniu polskiego biznesu. Wiele obszarów, w których funkcjonują przedsiębiorcy, wymaga głębokich zmian, jeśli chcemy, żeby polskie firmy mogły konkurować na rynkach międzynarodowych.

Od dawna przedsiębiorcy za największe bariery dla rozwoju swojej działalności uznają **skomplikowany system podatkowy, niską jakość stanowionego prawa** oraz **nieefektywność administracji publicznej**. Według danych Grant Thornton w roku 2015 na polski system podatkowy składał się 11 ustaw podatkowych oraz 260 rozporządzeń Ministra Finansów. Przepisy te łącznie zajmowały blisko 6 tys. stron maszynopisu. Stworzone w ubiegłym roku akty prawne najwyższej rangi mieszczą się na 28 tys. stron maszynopisu. Niezbędne są zmiany – zarówno w prawie podatkowym, jak i w administracji skar-

bowej – które zwalczą oszustwa i nadużycia oraz ograniczą lukę podatkową – np. wprowadzenie systemu podzielonej płatności bądź wprowadzenie centralnego rejestru faktur.

Niezbędne jest też podniesienie efektywności instytucji publicznych! Konieczność długiego oczekiwania na decyzje urzędników lub wyroki sądów niejednokrotnie zmuszają przedsiębiorców do wstrzymywania inwestycji. Żeby otrzymać pozwolenie na budowę, firma średnio musi czekać 156 dni, a uzyskanie na drodze sądowej należności od nierzetelnego kontrahenta zajmuje około 685 dni[9]! Konieczna jest też koordynacja działań instytucji odpowiedzialnych za innowacje (np. PARP, ARP, NCBiR).

Przywołane przykłady jasno pokazują, że **budowa silnej pozycji polskich firm musi rozpocząć się od zmian w otoczeniu prawnym biznesu. Konieczne jest usprawnienie procesu stanowienia prawa,** tak aby powstawało prawo spójne, nieskomplikowane, jednoznaczne, odporne na interpretacje i w efekcie trwałe. Aby to osiągnąć, należy – już na wczesnym etapie tworzenia regulacji – prowadzić konsultacje społeczne aktów prawnych. Ważną rolę w tym procesie odgrywać powinna Rada Dialogu Społecznego jako instytucja monitorująca akty prawne. Ponadto regulacje prawne powinny nadążać za szybko zmieniającą się rzeczywistością w zakresie nowych form działalności gospodarczej. Obszary, w których nadprodukcja regulacji formalno-prawnych jest szczególnie dokuczliwa, a które jednocześnie stanowić mogą silny motor napędowy dla rozwoju gospodarki, to: sektor zamówień publicznych, budownictwa oraz innowacji. Bardzo wyraźnie pokazał to tegoroczny Polski Kongres Gospodarczy poświęcony tematowi przełamywania barier biurokratycznych.

Konieczne są zmiany w prawie zamówień publicznych, które je uproszczą oraz ograniczą kryterium najniższej ceny przy wyborze wykonawcy. PZP musi być napisane jasnym językiem, a specyfikacje warunków zamówienia czy umowy muszą być formułowane w sposób możliwie nieskomplikowany. Warto przywołać tu przykład ustawy o budowie portu w Gdyni z 1922 roku, która była podstawą jednego z największych projektów Polski międzywojennej, a składała się jedynie z sześciu artykułów. Nowelizując PZP, trzeba jednak zachować rozwagę i zdrowy rozsądek – szczególnie w zakresie wprowadzania nowych zapisów. Przykładem takiego zapisu jest formuła zamówień *in-house*. Zamówienia takie mogą zagrażać konkurencji na rynku, wyłączając poszczególne sektory gospodarki z przetargów.

[9] Por. *Biurokracja w Polsce. Raport Grant Thornton i Pracodawców RP*, styczeń 2016.

*

Naprzeciw, przynajmniej części, oczekiwań przedsiębiorców mogą wychodzić założenia *Planu na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*. Jego głównym celem ma być bowiem: „budowa silnego przemysłu, spójne i kompleksowe inwestycje oraz sprzyjające otoczenie instytucjonalno-prawne dla powstawania, wzmocnienia i ekspansji zagranicznej polskiego biznesu". W celu poprawy warunków prowadzenia biznesu proponuje się m.in.: zmianę Kodeksu postępowania administracyjnego oraz ustanowienie nowej „Konstytucji dla przedsiębiorców". W celu poprawy funkcjonowania administracji publicznej – projekt zmian w ustawie o zamówieniach publicznych. Z kolei kodeks inwestycyjno-budowlany ma zapewnić klarowność i stabilność przepisów dotyczących procesów inwestycyjnych. Plan zakłada też wzrost i zmianę struktury nakładów na B+R, co ma przyczynić się do rozwoju innowacyjności. Aby to wszystko osiągnąć, konieczna jest współpraca przedsiębiorców i urzędników odpowiedzialnych za tworzenie prawa. Trzeba bowiem mieć świadomość, że rozwój polskiej gospodarki – jeśli ma być efektywny – musi być wspólnym celem obu tych środowisk.

Postulowane przez przedsiębiorców i proponowane przez Ministerstwo Rozwoju rozwiązania pozwalają mieć nadzieję na ograniczenie barier biurokratycznych, a tym samym wzrost siły i pozycji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw. Pod warunkiem jednak, że propozycje strony rządowej – o czym już wspomniałem – nie pozostaną w fazie projektów, ale zostaną wprowadzone w życie.

Beata Stelmach

Wpływ B+R na rozwój firmy. Rola firmy globalnej w rozwoju innowacji. General Electric – case study

Beata Stelmach

Prezes Zarządu i Dyrektor Generalna GE na Polskę i kraje bałtyckie. Od 1991 r. związana z instytucjami rynku kapitałowego. W latach 1991-1999 pracowała w Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (m.in. jako dyrektor sekretariatu i rzecznik prasowy). Była też konsultantką Banku Światowego w projektach tworzenia regulacji giełdowych na rzecz rynków w Rosji i Ukrainie. Pełniła m.in. funkcję prezesa zarządu Warszawskiej Giełdy Towarowej (2000-2001), następnie w latach 2001-2005 wchodziła w skład władz Grupy Prokom Software. W latach 2005-2007 jako członek zarządu Intrum Justitia TFI SA tworzyła fundusz sekurytyzacyjny. Od 2008 do 2011 roku była partnerem i wiceprezesem MCI Management SA oraz prezesem MCI Capital TFI, zarządzającego funduszami PE/VC. Zasiadała też w radach nadzorczych różnych przedsiębiorstw (w tym Bioton SA i Travelplanet.pl SA). W latach 2006-2011 była prezesem Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych i członkiem zarządu EuropeanIssuers. Od 2011 do 2013 roku pełniła funkcję Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Od 2013 roku Beata Stelmach jest Członkiem Rady Nadzorczej Banku BPH S.A.
Studia magisterskie ukończyła na Wydziale Finansów i Statystyki w Szkole Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH) w Warszawie. Jest również absolwentką studiów MBA w INSEAD oraz Uniwersytetu Calgary.
Beata Stelmach została odznaczona Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi w służbie zagranicznej oraz za osiągnięcia w podejmowanej z pożytkiem dla kraju pracy zawodowej i działalności dyplomatycznej.

Zaczęło się dużo wcześniej niż od wynalezienia żarówki elektrycznej, którą Thomas Edison opatentował w 1879 roku. Poprzednio wynalazł m.in. i opatentował fonograf, służący do rejestrowania i odtwarzania dźwięku. Tylko w USA zarejestrowano ponad 1000 patentów na jego nazwisko, a jeszcze więcej patentów wydano na całym świecie. *Ze światłem elektrycznym idzie nam doskonale, lepiej, niż początkowo przewidywała moja żywa wyobraźnia. Na czym się to skończy, Bóg tylko wie!*, miał powiedzieć Edison. Po 130 latach założona przez niego firma General Electric wprowadziła energetycznie inteligentną żarówkę, która może świecić ponad 22 lata, i zużywa blisko 80% energii mniej niż jej poprzedniczka z końca XX wieku.

Zatrudniając ponad 300 tys. osób na 175 rynkach świata, GE jest dziś największą korporacją o zasięgu globalnym, która powstała i nadal prowadzi działalność na fundamencie innowacyjności. Jej wynalazki i zdobycze technologiczne stały się przedmiotem działalności biznesowej i wywarły ogromny wpływ na życie ludzi na całym świecie. Jej celem pozostaje wytyczanie nowych kierunków w przemyśle i trendów technologicznych.

W trakcie wieloletniej historii korporacji efekty prac badawczych zostały nagrodzone m.in. uhonorowaniem przez Komitet Noblowski niezależnie dwóch naukowców będących pracownikami GE: w roku 1932 Irving Langmuir otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie chemii[1], zaś Ivar Giaever został w 1973 roku laureatem w dziedzinie fizyki[2]. Kiedy Neil Armstrong stawiał pierwszy krok na Księżycu, na nogach miał buty z opatentowanej przez GE gumy silikonowej, a system kontroli jakości, wsparcie inżynieryjne, nadzór nad urządzeniami pomiarowymi podczas tej wyprawy zapewniła ta sama amerykańska firma[3].

Badania i rozwój pozostają nadal priorytetem – tylko w 2014 roku GE zainwestowało 5,3 mld USD w badania i rozwój. Żyjemy w świecie wielkich liczb,

[1] Laureat Nagrody Nobla w dziedzinie chemii w 1932 roku za osiągnięcia w chemii powierzchni.

[2] Laureat Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki w 1973 roku (wraz z Leo Esaki) za eksperymentalne odkrycie tunelowania w nadprzewodnikach.

[3] Założyciele General Electric od samego początku przywiązywali wagę do badań i stwarzali nieograniczone warunki do pracy laboratoryjnej. Katharine Burr Blodgett była pierwszą kobietą zatrudnioną w GE na stanowisku inżynieryjno-badawczym. Przez wiele lat pracowała wspólnie z Irvingiem Langmuirem (laureatem nagrody Nobla w dziedzinie fizyki), w 1926 roku, jako pierwsza kobieta, uzyskała tytuł doktora z fizyki na uniwersytecie w Cambridge. Była autorką 8 patentów (w tym 6 samodzielnie), a do jej najważniejszych wynalazków należy „niewidzialne" szkło, wykorzystywane obecnie m.in. w przemyśle optycznym i fotograficznym.

które robią na nas coraz mniejsze wrażenie, ale 5,3 miliarda dolarów to więcej, niż Polska wydała na badania i rozwój w tym samym okresie. Duża część tych wydatków przeznaczana jest na kapitał ludzki. We wszystkich ośrodkach badawczych GE zatrudnia ponad 50 tys. inżynierów i naukowców, z czego 3,6 tys. pracuje w dziewięciu Globalnych Ośrodkach Badawczych, znajdujących się w USA, Brazylii, Chinach, Izraelu, Indiach oraz Niemczech.

Gdybyśmy robili wszystkie rzeczy, które jesteśmy w stanie zrobić, wprawilibyśmy się w ogromne zdumienie[4]

Historia GE dowodzi, że nie same badania i poziom wydatków na nie przeznaczonych są kluczem do sukcesu, ale umiejętność przenoszenia wyników tych badań do przemysłu, prowadząca do rozwijania linii biznesowej. „Rozwój" jest nie mniej ważny niż „badania". A więc: komercjalizacja wiedzy. Pierwsze komercyjne zastosowanie oświetlenia przy użyciu opatentowanych żarówek miało miejsce w 1880 roku na statku żaglowo-parowym S.S. Columbia, zaś już w 1895 roku Edison był odpowiedzialny za uruchomienie największej wówczas, 96-tonowej lokomotywy elektrycznej, by w ciągu kolejnej dekady dostarczyć 30 podobnych lokomotyw na użytek New York Central R.R. W 1945 roku zainicjowany został program budowy lokomotywy zasilanej energią z turbiny gazowej. Tak wyglądały początki budowy przyszłych kompetencji w energetyce.

W 1896 roku niemiecki naukowiec Wilhelm Roentgen opublikował wyniki badań o istnieniu promieniowania elektromagnetycznego – promieni X (za co 1901 r. odebrał Nagrodę Nobla w dziedzinie fizyki). W tym samym niemal czasie Elihu Thomson, partner Edisona w General Electric, zbudował urządzenie elektryczne do produkcji promieni X, nazwanych wkrótce promieniami Roentgena. W latach 20. XX wieku, urządzenia te sprzedawane i serwisowane były już w niemal 70 krajach, pod szyldem General Electric X-Ray Corporation.

Komercjalizacja innowacji w GE przebiega dziś na kilka sposobów. Jednym z nich jest stworzona ogólnodostępna platforma: GE Ventures, której celem jest gromadzenie zasobów na wdrażanie innowacyjnych pomysłów. GE Ventures wspiera start-upy, udziela licencji na technologie GE, łączy niewielkie projekty, by umożliwić ich twórcom skorzystanie z efektu skali, a także inwestuje w realizację własnych koncepcji. Ostatnio GE Ventures uczestniczyła w projek-

[4] Wszystkie przywołane w śródtytułach cytaty są autorstwa Thomasa Edisona.

tach z dziedziny oprogramowania i analityki, opieki zdrowotnej, energetyki, zaawansowanej produkcji. Do projektów, które wspiera GE Ventures, należą między innymi Nanosonics, innowacyjne technologie kontrolowania zakażeń, jak również Enbala Power Networks, platforma/aplikacja umożliwiająca utrzymanie równowagi sieci energetycznej. Wśród produktów innowacyjnych zaprezentowanych ostatnio przez GE znalazły się: silnik LEAP (skonstruowany za pomocą unikatowych technologii 3D i materiałów kompozytowych), Skaner PET/MR Signa (trzykrotnie czulszy w porównaniu ze skanerami PET poprzedniej generacji), lokomotywa Tier 4, czy turbina typu HA (największa i najwydajniejsza turbina na świecie). Efekt skali działania firmy stwarza możliwość wykorzystania najlepszych okazji i pomysłów na całym świecie[5].

Szczęście to jest to, co się zdarza, gdy Okazja spotyka się z Przygotowaniem

GE jest obecne w Polsce od 1992 roku. Obecnie zatrudnionych jest blisko 12500 osób[6], zarówno w fabrykach (turbin parowych w Elblągu, generatorów we Wrocławiu, części elektrycznych w Bielsku Białej i Kłodzku, części do silników lotniczych w Bielsku Białej i Dzierżoniowie), jak i w ośrodkach inżynieryjnych i badawczych (EDC w Warszawie, laboratorium Polonia Aero w Zielonce pod Warszawą), czy też centrach usług wspólnych na globalne zapotrzebowanie GE (np. centrum wsparcia IT w Krakowie).

Dwa spośród wspomnianych wyżej przykładów wyróżniają się szczególnie, pokazując, w jaki sposób inwestowanie w obszarze badań i rozwoju przekłada się na tworzenie zaawanasowanych technologicznie rozwiązań w sektorze lotniczym przy wykorzystaniu najlepszych zasobów dostępnych z perspektywy globalnej; ale przy okazji stanowią modelowy przykład komercjalizacji wiedzy, gdzie sektor publiczny i prywatny mogą wspólnie generować wartość dla całego kraju.

Zacznijmy od przykładu **EDC** (**Engineering Design Center**), warszawskiego centrum inżynieryjno-projektowego. EDC powstało w wyniku umowy zawartej pomiędzy GE Aviation a warszawskim Instytutem Lotnictwa. Inicjatywa ta, która narodziła się dzięki wyasygnowanej przez GE kwocie około

[5] Sukcesy w dziedzinie komercjalizacji badań zostały zauważone m.in. przez magazyn „Fast Company", który określił GE mianem jednej z najbardziej innowacyjnych korporacji na świecie.

[6] Dane z roku 2016. Liczba ta ulegnie zmianie po sfinalizowaniu transakcji sprzedaży BPH SA (por. raport bieżący BPH 10/2016).

50 mln USD i początkowo zatrudniała 5 inżynierów, rozrosła się do jednego z kluczowych centrów inżynieryjno-projektowych GE na świecie. Centrum zatrudnia blisko 2000 pracowników (spośród których 10% posiada stopień doktora, a 80% tytuł magistra inżyniera) i zajmuje się rozwijaniem zaawansowanych technologii dla lotnictwa, energetyki oraz sektora wydobycia ropy i gazu.

W EDC projektowane były elementy do jednego z najbardziej zaawansowanych silników lotniczych na świecie, GEnx, który ma zastosowanie w samolotach Boeing 747-8 i 787 Dreamliner. Podobnie w przypadku silnika LEAP-1B, wykorzystywanego w Boeing 737MAX, inżynierowie z Warszawy zaangażowani byli w projektowanie wielu elementów tego silnika, a także w testy na potrzeby certyfikacji. LEAP-1B zużywa mniej paliwa, ma obniżony poziom emisji spalin, a także znacznie niższy poziom hałasu.

Niedawno w EDC rozpoczęły się prace projektowe przy tworzeniu najnowocześniejszego na świecie silnika turbośmigłowego, jaki zostanie zbudowany przez GE. Inżynierowie z EDC są odpowiedzialni m.in. za zaprojektowanie sprężarki do tego silnika. Środki na te prace zostały częściowo pozyskane z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Projekt ten jako przykład partnerstwa publiczno-prywatnego przyczyni się nie tylko do wprowadzenia na rynek nowego technologicznie produktu, ale wpłynie na wzrost znaczenia Polski w obszarze nowoczesnych napędów lotniczych.

Jednakże wartość EDC polega nie tylko na rozwoju produktów, jakkolwiek pod tym względem jest ona ogromna. Centrum okazało się zarazem doskonałą platformą współpracy z wyższymi uczelniami. W lutym 2013 roku Politechnika Gdańska (PG) rozpoczęła współpracę z GE w celu uruchomienia studiów magisterskich w dziedzinie technologii podmorskich na Wydziale Oceanotechniki i Okrętownictwa. Kurs jest prowadzony przez wykładowców akademickich PG oraz inżynierów z EDC. Studenci mają także możliwość ubiegania się o pełnopłatne staże w EDC Oil&Gas, a także pisania prac magisterskich w tej dziedzinie.

Następnie, w listopadzie 2013 roku, EDC podpisało umowę o współpracy z Politechniką Warszawską (PW), obejmującą m.in. uczestnictwo inżynierów z EDC w zajęciach na PW, udział w szkoleniu akademickim studentów PW, szkolenia i staże dla studentów PW w EDC, jak również seminaria magisterskie w dziedzinach nauki, które obaj partnerzy uznają za interesujące.

Kolejnym przykładem z obszaru badań i rozwoju jest **Laboratorium Aerodynamiki Przepływów Turbinowych Polonia Aero** w Zielonce koło Warsza-

wy. Laboratorium powstało w ramach konsorcjum pomiędzy GE, Wojskowym Instytutem Lotnictwa, Wojskowymi Zakładami Lotniczymi i Politechniką Warszawską. Zostało także dofinansowane ze środków z NCBiR. W laboratorium stworzone są warunki aerodynamiczne zbliżone do tych, które powstają podczas lotu samolotu. Monitorowanie przepływu powietrza pozwala na analizę danych, której wyniki służą do poprawy efektywności pracy turbiny w warunkach niskiego ciśnienia. W tym laboratorium testowany jest także silnik GE9x, który będzie miał zastosowanie w samolotach Boeing777x. Laboratorium działa w formule otwartej, a zatem z jego możliwości mogą korzystać inne polskie i zagraniczne ośrodki badawcze oraz uczelnie i studenci.

Na prace badawczo rozwojowe w Polsce GE przeznacza ok. 100 mln USD rocznie, większość dotyczy sektora lotniczego.

Nigdy się nie zniechęcam, ponieważ każde odrzucenie niewłaściwej próby stanowi kolejny krok naprzód

Korzyści skali oznaczają dla korporacji globalnych tyle, że wybierają one takie miejsca na świecie, które są przyjazne w realizacji projektów R&D. Chodzi tu zarówno o infrastrukturę prawno-podatkową, jak i o dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów. Choć powyżej opisane projekty dowodzą, że Polska stwarza przyjazne warunki do prowadzenia prac o wysoko zaawansowanym stopniu innowacyjności, to statystyki nie są już tak optymistyczne. Według Global Innovation Index, państwa z regionu Europy Środkowo-Wschodniej plasują się na dość odległych pozycjach na światowej liście (Polska na 68., Czechy na 41. miejscu) pod względem liczby absolwentów nauk ścisłych i inżynieryjnych[7]. Wskazuje to na poważne wyzwania związane z dyscyplinami STEM (nauka, technologia, inżynieria i matematyka) w tym regionie.

Na zlecenie GE niezależny ośrodek badawczy przeprowadza co roku badania (Barometr Innowacji GE[8]) wśród kadry zarządzającej reprezentującej średnie i duże firmy w 23 krajach świata. Od kilku lat badania te obejmują także

[7] The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development.

[8] Barometr Innowacji GE to raport, którego celem jest zbadanie poziomu innowacyjności gospodarek wybranych krajów i sposobu postrzegania innowacji przez menedżerów najwyższego szczebla na poszczególnych rynkach. W 2015 roku badanie objęło 2748 menedżerów najwyższego szczebla z 23 krajów (101 menedżerów z Polski). Wszyscy respondenci byli bezpośrednio zaangażowani w procesy innowacyjne w swoich firmach.

środowisko biznesowe z Polski i Węgier. Według Barometru za rok 2015, respondenci z Węgier i Polski są zdania, że rząd i władze szczebla krajowego odgrywają bardzo niewielką rolę w stymulowaniu innowacyjności. Zaledwie 5% przebadanych członków kierownictwa na Węgrzech i 2% w Polsce deklarowało, że rząd i władze państwowe są najważniejszym czynnikiem napędzającym innowacyjność.

Jednocześnie zajmujący stanowiska kierownicze respondenci z Polski i Węgier stwierdzili jednoznacznie, że ich zdaniem przepisy dotyczące ochrony danych osobowych i informacji uniemożliwiają firmom uruchomienie bardziej radykalnych, znaczących działań w zakresie innowacji (55% w Polsce i 49% na Węgrzech).

Być może jest to przyczyną, dla której kultura własności intelektualnej w państwach naszego regionu jest słabo rozwinięta, co odzwierciedlają statystyki dotyczące liczby wniosków patentowych. Przykładowo, w roku 2015 z Polski pochodziło 568 wniosków o patent europejski (18% więcej niż w poprzednim roku, choć w dalszym ciągu jest to liczba bardzo niska). W Czechach liczba ta także wzrosła, o 28%, do 213 wniosków, jednak na Węgrzech i na Słowacji takich wniosków złożono mniej niż 100.

Analizując rynek polski, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt: o ile w skali globalnej zdecydowana większość wniosków o patent europejski pochodzi z sektora prywatnego (zaledwie w dwóch przypadkach wśród pierwszej setki wnioskodawcami były publiczne instytuty badawcze), w Polsce jest inaczej; zaledwie czterech na dziesięciu wnioskodawców z Polski reprezentowało sektor prywatny, a na czele listy uplasowała się Politechnika Gdańska.

Interesujące wydaje się również to, że cztery z pięciu krajów, które przodowały w liczbie złożonych wniosków o patenty europejskie w 2015 roku leżą poza Europą (są to USA: 65 754, Japonia: 50 597, Chiny: 31 504 oraz Korea: 18 215). Spośród państw europejskich, w pierwszej piątce zmieściły się jedynie Niemcy, które zajęły trzecie miejsce (31 670).

W tym samym roku GE znalazło się na liście 10 firm z największą liczbą wniosków o patenty europejskie – było ich 1316, co oznacza, że w ostatnim roku, GE złożyło w Europie więcej wniosków patentowych niż wszystkie kraje Grupy Wyszehradzkiej razem wzięte.

Jednym z kluczowych zagadnień analizowanych w ramach Global Innovation Index były tzw. powiązania w zakresie innowacji. Pojęcie to oznacza poziom współpracy badawczej pomiędzy uczelniami wyższymi a przemy-

słem, stan rozwoju klastrów oraz liczbę wspólnych przedsięwzięć o charakterze strategicznym. Zasadniczo, w kategorii powiązań w zakresie innowacji, Polska zajmuje 102. miejsce na świecie. Węgry i Słowacja także zajmują w tej kategorii niskie miejsca, a spośród innych krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej na najwyższej, 53. pozycji, uplasowały się Czechy.

Udzielając odpowiedzi w ramach badania Barometr Innowacji GE, przedstawiciele kierownictwa firm na Węgrzech i w Polsce udowodnili, że mają pełną świadomość potencjału innowacji w tworzeniu nowych, nieistniejących dotąd rynków (92% w Polsce, 84% na Węgrzech), zarazem zaś są świadomi zagrożenia „darwinizmu cyfrowego", które sprawia, że coraz więcej firm prowadzi działalność w sposób przestarzały. Tempo rozwoju technologii jest zbyt szybkie, aby firmy były w stanie za nim nadążyć (84% w Polsce, 80% na Węgrzech).

Jednakże, mimo tej świadomości, firmy w obu krajach preferują bardziej zachowawcze strategie innowacyjności, polegając w większym stopniu na innowacjach przyrostowych (66% w Polsce i 65% na Węgrzech) niż na zastosowaniu przełomowych technologii.

Geniusz to wynik 1 procenta natchnienia i 99 procent wypocenia

Wracając do zagadnienia komercjalizacji wiedzy – doświadczenie GE pokazuje, że najlepsze ośrodki naukowe na świecie są w stanie zachęcić do współpracy korporacje globalne, odpowiedzialne za tworzenie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych. Istnieją niezliczone przykłady wskazujące na to, jak korzystna dla obu stron może być taka współpraca. Oto kilka najnowszych, pochodzących z Polski.

Od roku 2010 GE współpracuje z Politechniką Śląską, renomowanym ośrodkiem badania przepływu pary przez turbiny. Jeden z globalnych ośrodków badawczo-rozwojowych GE (Global Research Center w Monachium) wykorzystuje doświadczenie naukowe pracowników Politechniki, jak również wnioski z eksperymentów prowadzonych przez nich w dedykowanym laboratorium do poprawy parametrów jakościowych i wydajnościowych swoich produktów.

W 2011 roku firma GE Hitachi Nuclear Energy ogłosiła rozpoczęcie współpracy z wiodącymi firmami i uczelniami w Polsce w celu skonstruowania łańcucha dostaw i wyszkolenia inżynierów, którzy znajdą w przyszłości zatrudnienie w polskiej elektrowni atomowej.

W roku 2012 GE i krakowska uczelnia AGH podpisały porozumienie o współpracy w zakresie rozwoju koncepcji sieci inteligentnych na obszarze województwa małopolskiego. W ramach tego projektu partnerzy opracowują model badania i testowania zaawansowanych rozwiązań energetycznych pod kątem ich implikacji technologicznych, komercyjnych, społecznych i innych.

Zmienia się także podejście sektora publicznego do konieczności inwestowania w ośrodki badawcze z przeznaczeniem na komercjalizację wyników przyszłych badań. Wystarczy przywołać tu dwa przykłady – zakup skanera MRI o mocy 3 tesli z wykorzystaniem hiperpolaryzatora, zainstalowanego w laboratorium CNS (Polskiej Akademii Nauk i Wojskowej Akademii Medycznej), czy też unikatowy skaner MRI o mocy 7 tesli, zakupiony przez konsorcjum Ecotech z Lublina (na czele którego stoi Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej). Sprzęt jest obecnie wykorzystywany wyłącznie do celów naukowych, a polscy naukowcy, dzięki dostarczonym urządzeniom, są w stanie przyczynić się do rozwoju badań medycznych na światowym poziomie.

Jednakże z obserwacji GE w regionie wynika, że decydenci często nie rozumieją ryzyk związanych z technologią i funkcjonowaniem rynku. Ma to wpływ na proces selekcji projektów. W rezultacie finansowane są liczne projekty o niskim ryzyku, polegające na dostosowaniu istniejących technologii, zamiast innowacji o wysokim poziomie ryzyka, jak i wartości dodanej.

Obserwację tę można zilustrować przykładem z dziedziny działalności GE Healthcare na Węgrzech. Dział ten, wraz z partnerami w ramach konsorcjum – Uniwersytetem Panońskim, Uniwersytetem w Segedynie oraz Krajowym Instytutem Onkologii – utworzył partnerstwo publiczno-prywatne w celu pozyskiwania innowacji o wysokim poziomie wartości dodanej, spoza obszaru Europy Środkowej i Wschodniej. W ramach czteroletniego projektu przewidziano znaczący grant inwestycyjny w wysokości 27 mln USD ze strony rządu węgierskiego oraz kwotę 23 mln USD, którą dostarczy GE. W ramach programu 180 inżynierów zajmujących się oprogramowaniem będzie tworzyć i testować jeden z najbardziej zaawansowanych systemów informatycznej infrastruktury w dziedzinie opieki zdrowotnej na świecie.

Wielu życiowych rozbitków to ludzie, którzy nie zdawali sobie sprawy, jak bliscy są sukcesu, kiedy się poddali

Dziś wiadomo, że globalne wyzwania wymagają globalnych instytucji, współpracy i firm. GE Store – rozwiązanie unikatowe w skali światowej – naj-

nowszy koncept realizacji większości technologii GE, pokazuje, w jaki sposób firma podchodzi do tego wyzwania. GE Store sprawia, że wszystkie branże (energetyka, technologie medyczne, lotnictwo, transport) mogą wymieniać się i dzielić tym samym *know-how*, badaniami i technologiami. Dzięki temu technologie opracowane w ramach jednej branży mogą być pozyskiwane, modyfikowane i stosowane w innych działach GE. Dzięki GE Store korporacja jest w stanie znacząco zwiększyć swój potencjał wymiany wiedzy i technologii, osiągając w tej dziedzinie poziom niedostępny dla żadnej innej firmy na świecie.

Najbardziej inspirujące przykłady działalności dotyczą technologii, które zostały opracowane w jednej branży, aby następnie, w sposób całkowicie nieoczekiwany, zyskać przydatność w innej. Na przykład technologie budowy silników odrzutowych są obecnie wykorzystywane przez dział ropy i gazu, technologie obrazowania medycznego znalazły zastosowanie w badaniu rurociągów, a zaawansowane materiały kompozytowe, przeznaczone do budowy silników odrzutowych, służą dziś do produkcji sprzętu medycznego GE (jak choćby skanerów MRI), oraz turbin wiatrowych.

Potencjał innowacji interdyscyplinarnej to kolejny czynnik sprawiający, że korporacje globalne przyczyniają się w ogromnym stopniu do komercjalizacji wyników badań.

Należy także zwrócić uwagę na jeszcze jeden element koncepcji GE Store, który przesądza o niezwykle ważnej roli firm globalnych w rozwoju innowacji. Koncepcja ta nie byłaby możliwa do zrealizowania w pełni, gdyby GE nie była liderem tzw. Internetu Przemysłowego. Zdaniem ekonomistów, jest to nowa rewolucja przemysłowa, która zapoczątkuje erę wyższej produktywności i efektywności na niespotykaną dotąd skalę (nawet o 30% wg raportu Industry 4.0, sporządzonego kilka lat temu przez Deutsche Bank Research). *Tylko kilku firmom uda się transformacja w prawdziwe przedsiębiorstwa ery przemysłu cyfrowego. A GE chce być jedną z tych firm.* – powiedział Jeff Immelt, prezes GE.

Internet przemysłowy (*Industrial Internet*) analizuje ogromne ilości danych, np.: GE Aviation gromadzi dane generowane na podstawie 10 mln lotów – co oznacza ponad 1500 terabajtów danych! Analiza tak ogromnej ilości informacji wymaga prawdziwie potężnego oprogramowania – dlatego właśnie stworzono PREDIX, platformę obliczeniową dla całej korporacji, działającą w chmurze. Dzięki PREDIX elektrownie wiatrowe są w stanie zwiększyć wydajność o 5% i zysk aż o 20%. W 2015 roku GE udostępniła PREDIX także

swoim partnerom zewnętrznym. W ciągu kilku ostatnich lat przeznaczono na to rozwiązanie 1 mld USD.

130 lat temu GE było liderem w świecie, gdzie następował niezwykle dynamiczny rozwój przemysłu i każdy dzień przynosił nowe rozwiązania techniczne. GE dzisiaj to w dalszym ciągu lider, ale nowej ery – ery cyfrowej.

Pewnego dnia zaprzęgniemy do pracy przypływy i odpływy, uwięzimy promienie słońca marzył Thomas Edison. I sam chyba nie zdawał sobie sprawy, jakim w istocie był wizjonerem.

Zakończenie

Niniejsza publikacja stanowi zbiór doświadczeń osób zarządzającymi działalnością operacyjną oraz międzynarodową ekspansją wiodących przedsiębiorstw obecnych w Polsce. Prezentuje ona obraz determinant, wyzwań oraz mechanizmów zarządzania rozwojem przedsiębiorstw należących do grona globalnych liderów. Liczymy na to, że publikacja stanowić będzie realne wsparcie dla inicjatyw związanych z podjęciem wyzwania umiędzynarodowienia skali działalności wielu polskich podmiotów gospodarczych. Dzięki interdyscyplinarnemu charakterowi zawiera ona cenne wskazówki związane z definicją kluczowych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstwa globalnego, strukturyzacji oraz przebiegu procesu ekspansji międzynarodowej czy też kierowania rozwojem indywidualnych przewag konkurencyjnych poszczególnych jednostek biznesowych.

Herbert Wirth