

Polska ekspansja na Europę i świat — jak to zrobić?



Polacy udowodnili, że Polska zasługuje na miano kraju dobrze pracującego. Ten nowy wizerunek warto teraz wzbogacić o wizerunek kraju twórczego i otwartego, tworzącego nowe wzorce cywilizacyjne.



STEFAN DUNIN-WASOWICZ

Członek Rady Programowej
Kongresu Obywatelskiego

Czym będziemy w przyszłości wygrywać na rynkach zagranicznych? Odwagą bycia innym!



SOLANGE OLSZEWSKA

Prezes Zarządu
Solaris Bus & Coach S.A.

Jeśli firma ma jasny obraz kultury, jaką chce budować, oraz wartości, które określają tę kulturę, to posiada stabilną podstawę do zarządzania i weryfikowania swojego sposobu funkcjonowania.



JAROSŁAW ROMANOWSKI

Wiceprezes Zarządu
KGHM Polska Miedź S.A.

Profesjonalna polska diaspora aż kipi zapałem przekazania swoich pomysłów i metod ich wdrożenia we współpracy z partnerami z Polski. Tylko, że im też czasem trudno jest znaleźć właściwy adres w kraju, znaleźć zaufanie, wolę współpracy i odpowiednie wsparcie.



PROF. PIOTR MONCARZ

Stanford Univeristy,
Academic Director,
Top 500 Innovators

Z POKONGRESOWYCH MAILI

Chciałabym serdecznie podziękować za tegoroczny Kongres. Choć mieszkam w Warszawie i planowałam osobisty udział w tym wydarzeniu, to jednak za namową dziecka, które rzadko widuję, postanowiłam zrezygnować z tej, ważnej dla mnie jak co roku, imprezy i zostać w domu. Na dzień przez Kongresem zobaczyłam, że jest możliwość oglądania sesji plenarnych on-line. Niezmiernie mnie to ucieszyło. Dzięki temu udało mi się potączyć tak istotne dla mnie kwestie: możliwość wystuchania opinii wspaniałych i mądrych ludzi, którzy głosili bliskie mi tezy oraz opiekę nad dzieckiem. Przy okazji mój 10-letni syn wysłuchał kilku głosów i nawet miał swoje spostrzeżenia. Według mnie wiele zrozumiał, a przede wszystkim mógł lepiej zrozumieć mnie i moją potrzebę uczestniczenia w Kongresie.

W tym roku klimat imprezy był jeszcze lepszy niż poprzednio, pełen otwartości, ciepła i szczerzej życzliwości. Głosy były wyważone, opisujące piękne doświadczenia życiowe podsumowane wartościowymi wnioskami. Wygląda na to, że po kilku latach zagubienia pośród konsumpcjonizmu i zachłystnięcia się Zachodem, udało się sformułować kilka tez i celów, które pozwolą nam, Polakom, trafnie kanalizować swoją energię. Trzeba spojrzeć na siebie, rozejrzeć się wokół siebie, w rodzinie, w lokalnej społeczności, w mieście lub wsi, i z pełnym zapałem zaangażowaniem, szacunkiem i miłością do ludzi oraz własnych i cudzych osiągnięć, zmieniać na lepsze siebie i swoje otoczenie.

Jeszcze raz gratuluję pomysłu, determinacji oraz umiejętności łączenia ludzi, którzy chcą siebie nawzajem słuchać i dzielić się tym co najlepsze, sobą, czasem i życzliwością wobec innych.

Z wyrazami szacunku,
Agnieszka Kubik



Ewa Błaszczuk



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego

Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?



GDAŃSK 2014

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG

Redaktorzy: JAN SZOMBURG, STEFAN DUNIN-WĄSOWICZ

Opracowanie redakcyjne: WŁADYSŁAWA CZECH-MATUSZEWSKA,
ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO

Skład: ŁUKASZ SITKO

ISBN 978-83-7615-109-0

CIP Biblioteka Narodowa

Polska ekspansja na Europę i świat - czy i jak to
zrobić? / [red. Jan Szomburg, Stefan Dunin-
Wąsowicz]. - Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką
Rynkową, 2014. - (Wolność i Solidarność ; nr 59)

Spis treści

- 5 Elżbieta Mączyńska**
Jakie znaczenie ma zagraniczna ekspansja polskich firm dla rozwoju gospodarczego Polski?
- 15 Solange Olszewska**
Czym wygrywaliśmy, a czym będziemy wygrywać na rynkach zagranicznych?
- 19 Jarosław Romanowski**
Ekspansja poprzez przejęcia zagraniczne – jak integrować firmy i ludzi?
- 25 Piotr Moncarz, Artur Burak**
Jak wykorzystać polską diasporę do zagranicznej ekspansji Polski?
- 37 Dariusz Sobkowicz**
Rola promocji kultury w ekspansji zagranicznej Polski
- 41 Jerzy Witold Pietrewicz**
*Międzynarodowa ekspansja polskich przedsiębiorstw.
Polska szansa czy konieczność?*
- 45 Stefan Dunin-Wąsowicz**
Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to robić?



Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, profesor nauk ekonomicznych, kierownik Zakładu Badań nad Bankructwami Przedsiębiorstw w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej, pracownik naukowy Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Jakie znaczenie ma zagraniczna ekspansja polskich firm dla rozwoju gospodarczego Polski?

Motoryczna siła ekspansji zagranicznej

PYTANIE, JAKIE ZNACZENIE MA ZAGRANICZNA EKSPANSJA polskich firm dla rozwoju gospodarczego Polski, to jedna z fundamentalnych kwestii nie tylko dla Polski i funkcjonujących tu przedsiębiorstw, ale także dla innych gospodarek. Obecnie jedną z najtrudniejszych do pokonania barier rozwojowych jest bowiem bariera popytu. Postęp technologiczny i rosnąca w jego następstwie produktywność pracy sprawiają, że produkcję można stosunkowo łatwo zwiększać, stąd występujący na rynku bezprecedensowy zalew wszelkiego rodzaju produktów i usług. Natomiast coraz trudniej o pozyskiwanie i utrzymanie wypłacalnych nabywców, czyli o efektywny popyt odpowiadający rosnącej podaży. Zaostrzająca się walka o nabywców, walka o rynki jest jedną z podstawowych sił napędowych zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

W wolnej gospodarce rynkowej, w warunkach otwartych rynków producenci szukają miejsca dla swych produktów i usług oraz dla inwestowania kapitału. Szukają nie tylko wtedy, gdy rynek krajowy staje się zbyt ciasny. Dzieje się tak także, a może przede wszystkim wówczas, gdy warunki funkcjonowania na innych rynkach i inwestowania tam kapitału stają się, w porównaniu z warunkami krajowymi, bardziej efektywne, bardziej odpowiadające strategiom przedsiębiorców.

Inwestowanie kapitału przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych zarazem oznacza jednak, że ten sam kapitał nie jest inwestowany w kraju, nie tworzy nowych miejsc pracy. A właśnie brak miejsc pracy, bezrobocie, staje się obecnie swego rodzaju dżumą XXI wieku, zaś w warunkach rosnącego tempa postępu technologicznego nabiera charakteru strukturalnego, czemu coraz trudniej przeciwdziałać. Mamy tu zatem syndrom błędnego koła, zakłętego kręgu: bezrobocie niekorzystnie

wpływa na popyt wewnętrzny, co zniechęca przedsiębiorców do nowych inwestycji, a tym samym nie sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy i skutkuje bezrobociem.

W takich warunkach każdy kraj powinien tak kształtować swą politykę społeczno-gospodarczą, w tym przede wszystkim politykę jurysdykcyjną, zwłaszcza podatkową, a także politykę infrastrukturalną, aby aktywność krajowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych była zgodna z interesami gospodarki krajowej oraz żeby przynosiła korzystne efekty nie tylko dla tych przedsiębiorstw, ale i dla gospodarczej kondycji kraju. Aktywność przedsiębiorstw krajowych za granicą przejawiać się może bowiem w różnych formach, takich jak m.in. eksport produktów i usług, inwestowanie kapitału, rozmaite formy kooperacji i współpracy naukowo-badawczej czy projektowej – formach rozmaicie rzutujących na rynek macierzysty. Każda z tych form angażuje bowiem w różnym stopniu zasoby krajowe.

Ważnym elementem krajowej polityki społeczno-gospodarczej jest także kształtowanie warunków funkcjonowania i napływu inwestycji zagranicznych. Jak wykazuje praktyka, występuje tu szereg złożonych współzależności, krzyżowych, ale i sprzecznych interesów.

Ekspansja zagraniczna krajowych przedsiębiorstw to potencjał korzyści nie tylko dla nich samych, ale także dla całej gospodarki. Eksportujące przedsiębiorstwa angażują w ramach kooperacji wiele innych przedsiębiorstw-kooperantów. Dotyczy to w różnym stopniu także innych form ekspansji zagranicznej. W warunkach sprzyjającej polityki społeczno-gospodarczej możliwe jest tym samym korzystne bilansowanie korzyści i zagrożeń oraz uzyskiwanie synergii dodatniej. Synergia taka wynika nie tylko z uzyskiwanych za granicą dochodów, przynajmniej częściowo kierowanych do kraju i tu wydatkowanych dochodów polskich pracodawców i pracobiorców. Szczególnie istotne jest ponadto, że ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw może, na zasadzie efektu domina, poprzez rozwój sieci kooperacji z krajowymi producentami i poprzez twórcze naśladownictwo, przekładać się na wzrost aktywności gospodarczej i poprawę sytuacji na rynku pracy w kraju macierzystym. Przykładem spektakularnego sukcesu jest chociażby polski eksport produktów przetwórstwa rolno-spożywczego. Okazuje się, że eksport ten sprzyja zainteresowaniu w świecie nie tylko tymi produktami, ale i technologiami, co przekłada się na kolejne nowe oferty biznesowe. Ekspansja otwiera oczy, otwiera mózgi. Ważnym jej efektem jest bowiem rozwój potencjału doświadczeń zawodowych, kultury zarządczej i biznesowej, eksperckiej wiedzy o partnerach zagranicznych, otoczeniu biznesowym, wiedzy o kulturze biznesowej i pozabiznesowej danego kraju, potencjału wzajemnego poznawania się. To łączy, tworząc trudny do przeceńnienia kapitał relacji, kapitał społeczny, co sprzyja uzyskiwaniu pozytywnych – i dla

przedsiębiorców, i dla kraju ich pochodzenia – efektów synergicznych. Specjalną rolę do spełnienia mają tu zasoby macierzystej kultury, która może być doskonałym nośnikiem rodzimych marek. Z praktyki wynika, że polskim przedsiębiorcom muzyka Chopina, dziedzictwo kulturowe w dziedzinie malarstwa, architektury i sztuki, wykorzystywane w ramach promocji biznesowej, niejednokrotnie ułatwiały przecieranie zagranicznych szlaków i otwierały rynkowe bramy.

Ekspansja zagraniczna tworzy trudny do przecenienia kapitał relacji, kapitał społeczny, co sprzyja uzyskiwaniu pozytywnych – i dla przedsiębiorców, i dla kraju ich pochodzenia – efektów synergicznych.

Rozwój potencjału, jaki tworzy zagraniczna ekspansja krajowych przedsiębiorstw, jest szczególnie ważny dla krajów na dorobku, a do takich należy Polska. Jest krajem o dużym, ale wciąż w niedostatecznym stopniu wykorzystanym potencjale rozwojowym. Ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorstw może stanowić ważną siłę napędową społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Tak już się dzieje. Firmy o polskim rodowodzie coraz śmielej wkraczają na rynki światowe i zdobywają miejsca w międzynarodowych rankingach. Są to nie tylko firmy duże – takie jak uczestniczące w debacie VIII Kongresu Obywatelskiego – KGHM czy ORLEN, PESA, SOLARIS, SELENA, czy takie jak jedna z największych w Polsce firm informatycznych COMARCH, ale także firmy mniejsze, jak np. producent kosmetyków INGLOT czy przedsiębiorstwo odzieżowe LPP. Przedsiębiorstwa z Polski dominują obecnie na liście 500 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej. Umacniają swą kondycję i pozycję nie tylko na własnym rynku, lecz także za granicą. Choć jednak pojawia się coraz więcej nowych przykładów sukcesów odnoszonych na rynkach zagranicznych przez przedsiębiorstwa z Polski, to wciąż jeszcze zbyt mało z nich, zwłaszcza małych i średnich, nawiązuje biznesowe kontakty z rynkami międzynarodowymi. Sukcesy zagraniczne osiągają głównie przedsiębiorstwa duże. Z badań prowadzonych przez PAliIZ wynika, że prawie 90% dużych polskich firm legitymuje się współpracą na rynkach międzynarodowych – są eksporterami, inwestorami i lokują tam swoje przedstawicielstwa.

Podłoże rozwoju zagranicznej ekspansji Polski

Polska to największy kraj spośród nowych członków Unii Europejskiej i jeden z największych w tym regionie. Reprezentuje relatywnie silny potencjał rozwojowy, odznacza się stabilnością ekonomiczną, finansową i polityczną. Podstawowe przesłanki rozwoju Polski mają źródła w cechach, jakości i rozmiarach jej potencjału społeczno-gospodarczego. Jednak potencjał ten wciąż jeszcze nie jest należycie

wykorzystywany. O możliwościach w dziedzinie gospodarki i w sferze zaplecza intelektualnego oraz kulturowego Polski przekonuje przede wszystkim postęp, jaki dokonał się w dwudziestopięcioletnim okresie transformacji, wdrażania i umacniania gospodarki rynkowej. Znajduje to wyraźne potwierdzenie w statystkach.

Do wyeksponowania walorów gospodarczych Polski przyczyniła się także zapoczątkowana w USA w latach 2007–2008 recesja, której Polsce – jako jedynej spośród krajów Unii Europejskiej – udało się uniknąć. Charakterystyczne jest jednak, że wciąż jeszcze nazbyt często postrzegane jest to raczej jako pewien ewenement niż jako przejaw rosnącej mocy gospodarczej Polski. Ostatnio jednak pojawia się coraz więcej eksperckich i medialnych opinii wskazujących na głębsze podłoże polskiego sukcesu; wskazujących, że Polska odegrała istotną stabilizującą rolę podczas światowego załamania gospodarczego, sama unikając recesji. Decydujące tu było występowanie znacznego popytu wewnętrznego, a także kształtowanie się kursu złotego, jego deprecjacja w najtrudniejszym dla gospodarki światowej okresie między lipcem 2008 r. a styczniem 2009 r., co sprzyjało poprawie bilansu handlowego Polski.

W tym sensie kryzys globalny stał się dla Polski czynnikiem sprzyjającym wyeksponowaniu jej walorów. Pogarszająca się sytuacja w krajach najbogatszych zwróciła bowiem ich uwagę na tańsze źródła dostaw produktów i usług. Tę szansę Polska dobrze wykorzystała, co przejawia się m.in. we wciąż wzrastającym eksporcie i poprawie bilansu handlowego, rosnącej aktywności międzynarodowej. Dzięki temu w 2013 r. udało się osiągnąć nadwyżkę eksportu nad importem. Niemalże spektakularna jest na przykład aktywność polskich firm we wschodnich landach niemieckich. Polscy przedsiębiorcy znacząco zwiększają aktywność na tych rynkach, także poprzez nabywanie firm niemieckich. Sprzyja temu fakt, że w wyniku kryzysu globalnego zmniejszyła się wartość tych firm, co sprzyja ich nabywaniu. Jednak opinia o poprawie kondycji polskiej gospodarki i oferty polskich produktów oraz usług nie przebija się łatwo za granicą. Historycznie utrzymało się bowiem pejoratywne rozumienie pojęcia *polnische Wirtschaft* jako synonimu polskiej niegospodarności. Termin ten jednak w obliczu następujących w Polsce niezaprzeczalnie korzystnych zmian stopniowo staje się coraz bardziej archaiczny. Istnieje ku temu coraz więcej przesłanek. Podstawowe z nich mają źródło w cechach, jakości i rozmiarach społeczno-gospodarczego potencjału Polski i potencjalnych jej przewag w rywalizacji gospodarczej. O potencjale tym świadczą m.in.: duży i wciąż rosnący popyt wewnętrzny, generowany przez około 38-milionową populację, gospodarczo korzystne, centryczne położenie geograficzne, względnie przyjazne warunki klimatyczne, intensyfikacja inwestycji w infrastrukturę, rozwój

mieszkalnictwa, co generuje mnożniki inwestycyjne, przekładając się na dodatkowe impulsy wzrostu produktu krajowego brutto. Niebagatelną rolę odgrywają też udostępniane Polsce fundusze pomocowe z UE. Można ponadto wymienić wiele innych czynników sprzyjających poprawie kondycji gospodarczej Polski i jej cywilizacyjnemu rozwojowi. Wśród nich jest wiele takich, które tworzą korzystne podłoże dla ekspansji zagranicznej krajowych przedsiębiorstw.

Polnische Wirtschaft, jako synonim polskiej niegospodarności, staje się w obliczu następujących w Polsce niezaprzeczalnie korzystnych zmian coraz bardziej archaiczny.

Siły napędowe zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw z Polski uwarunkowana jest przez wiele czynników o charakterze nie tylko ekonomicznym, ale i społecznym, kulturowym, prawnym oraz politycznym. W kontekście możliwości przyspieszenia rozwoju ekspansji zagranicznej za główne społeczno-gospodarcze źródła relatywnej przewagi i szans Polski można uznać przede wszystkim:

- Rosnący poziom wykształcenia pracowników przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim kadry zarządczej. Związane jest to z charakteryzującym Polskę wysokim i rosnącym udziałem liczby osób z wyższym wykształceniem, w tym z wykształceniem inżynieryjno-technicznym na wysokim poziomie i wysokiej jakości, osób ze znajomością języków obcych. Sprzyja to wzrostowi produktywności i mobilności społecznej, nawiązywaniu współpracy międzynarodowej, tworzeniu międzynarodowych konsorcjów, centrów informacyjnych itp.
- Rosnący w wyniku rozwoju edukacji i współpracy międzynarodowej poziom kultury zarządczej w biznesie.
- Historycznie uwarunkowana umiejętność elastycznego reagowania na zagrożenia i przystosowywania się do zmian (słynna przypisywana Polakom zdolność do improwizacji), a tym samym otwartość na nowe trendy i wyzwania. Zwiększa to możliwości wykorzystywania szans, jakie stwarza przełom cywilizacyjny i kształtujący się nowy model gospodarki, w tym gospodarki zwirtualizowanej (wikinonii i makrowikinonii).
- Czynniki kulturowe, zasoby i rozwój kultury (muzyka, malarstwo, design itp.), mające podłoże w historycznie wysokiej kulturowej pozycji Polski w Europie i świecie, przy jednoczesnej otwartości na nowe nurty, trendy w poszczególnych dziedzinach życia, co zawsze sprzyja rozwojowi gospodarczemu. Potencjał tkwiący we wciąż niedostatecznie wykorzystywanych turystycznych walorach

Polski i rezerwach rozwoju sektora turystyki jako ważnego działu gospodarki. Dotyczy to też rozwoju turystyki biznesowej, sprzyjającej rozwojowi ekspansji zagranicznej.

- Potencjał wynikający z „renty zacoferania” i możliwość dokonywania w różnych dziedzinach tzw. żabiego skoku, czyli możliwości przejścia do wyższych faz rozwoju z pominięciem faz pośrednich, przez które wcześniej przechodziły kraje i przedsiębiorstwa wyżej rozwinięte. Jest to możliwe także dzięki wykorzystywaniu doświadczeń innych krajów, co skraca czas dochodzenia do wyższego poziomu i zmniejsza ryzyko błędów, dzięki uczeniu się na błędach popełnianych przez innych.
- Znaczny, wciąż pozostający do wykorzystania potencjał polskiej diaspory i edukowanych (obecnie i w przeszłości) w Polsce cudzoziemców. Wielu z nich osiąga za granicą znaczące sukcesy – nie tylko zawodowe.

Wszystkie te czynniki mają istotne znaczenie dla przyspieszenia zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw. Jednak dotychczas szczególnie słabo wykorzystywanym zasobem jest potencjał reprezentowany przez polską diasporę i kształconych w Polsce specjalistów, aktywnych obecnie zawodowo za granicą.

Zagraniczno-polski potencjał relacji. Polska diaspora

Polska diaspora, czyli Polacy i osoby o polskich korzeniach mieszkający na stałe za granicą, to obecnie, według szacunków statystycznych, około 20 mln osób rozrzuconych po całym świecie, pełniących rozmaite funkcje zawodowe w przedsiębiorstwach, placówkach edukacyjnych, naukowych, a nawet w dyplomacji i rządach. To osoby mające rozmaite, często rozległe kontakty nie tylko biznesowe. Przy tym polska diaspora się powiększa: przybywa osób z wyższym wykształceniem i wyżej sytuowanych zawodowo. Do tego trzeba dodać pokaźną liczbę, choć niedookreśloną, cudzoziemców, którzy studiowali w Polsce, a obecnie przeważnie pełnią ważne funkcje w biznesie i polityce. Przykładem może być tu m.in. Irak, gdzie kilku ministrów w obecnym rządzie to osoby mówiące po polsku i absolwenci polskich uczelni. Wszystko to stanowi niezwykle cenny, ale niewykorzystywany należycie kapitał relacji.

Zdumiewające, że przez 25 transformacyjnych lat, mimo ogromnych możliwości, jakie stwarza komunikacja internetowa, Polska nie dopracowała się kompleksowej bazy danych o diasporze. Nie dopracowano się też dotychczas systemu profilowanych kontaktów biznesowych z diasporą. To trudna do przeszacowania strata, wynikająca z utraconych możliwości nawiązywania relacji biznesowych,

naukowych, kulturalnych i innych. Dlatego też pilną kwestią jest podjęcie ponadresortowych prac związanych z opracowaniem interaktywnej bazy danych o polskiej diasporze i cudzoziemcach kształconych w Polsce. W przygotowaniu takiej bazy powinny być zaangażowane resorty gospodarcze, edukacyjne, NCN, NCBR, resort odpowiedzialny za cyfryzację itd. Wiodącą z definicji rolę ma tu do spełnienia MSZ. Taka baza sprzyjałaby nawiązywaniu biznesowej i naukowo-badawczej współpracy międzynarodowej, a także podejmowaniu grantów oraz innych inicjatyw zorientowanych na identyfikowanie obszarów potencjalnej współpracy międzynarodowej. Stanowiłoby to wydátne źródło pomocy dla przedsiębiorstw mających plany ekspansji zagranicznej.

Wielce użyteczne byłoby też zbudowanie kompleksowej (z uwzględnieniem profilów merytorycznych) bazy danych dotyczących studyjnych wyjazdów i przyjazdów przedstawicieli biznesu, naukowców i studentów.

Ważne jest też staranne monitorowanie karier polskiej diaspory i cudzoziemców związanych w różny sposób z Polską, zwłaszcza monitorowanie pod kątem możliwości ich włączenia do współpracy biznesowej i naukowej, służącej ekspansji Polski za granicą. Nie do przecenienia jest nawiązanie i utrzymywanie bieżących, sieciowych kontaktów z tymi osobami w celu zainteresowania ich realizowanymi przez Polskę na gruncie krajowym i zagranicznym przedsięwzięciami (biznesem, konferencjami, badaniami, programami edukacyjnymi i innymi projektami).

Wielce użyteczna mogłaby być też baza danych dotycząca polskich ekspertów legitymujących się biznesowymi, naukowymi czy dyplomatycznymi pobytami za granicą. Oczywiście opracowywanie tego typu baz danych wymagałoby zgody monitorowanych osób i przejrzystych zasad wykorzystywania danych.

To tylko niektóre możliwe formy tworzenia i aktywizacji sieci kontaktów zagranicznych, mogących służyć zwiększaniu zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw i instytucji.

Rozrzucona po całym świecie diaspora polska świadczy zarazem, że istnieją możliwości intensyfikacji polskiej ekspansji zagranicznej także w regionach pozaeuropejskich, w tym afrykańskich, azjatyckich i innych. Postulowane przez niektórych ekspertów ograniczanie się do tradycyjnych, dobrze rozpoznanych zagranicznych obszarów biznesowych nie służy – moim zdaniem – dostatecznemu pozyskiwaniu, penetracji i należytemu rozwojowi zagranicznych rynków zbytu. Przeciwnie, w niektórych przypadkach oznaczać może utratę korzyści, np. z tytułu renty pierwszeństwa, a tym samym zmniejszenie szans rynkowych.

Ryzyko i bariery krajowe

Mimo wyraźnego w Polsce postępu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw i wielu korzystnych krajowych przesłanek jej rozwoju, nie można nie brać pod uwagę występujących w tym obszarze poważnych barier i zagrożeń. Dla polskich przedsiębiorców dotkliwe są zwłaszcza nieprawidłowości w krajowym systemie stanowienia i egzekwowania prawa, niedostateczny rozwój sądownictwa i przewlekłość postępowań sądowych. Nie bez znaczenia są też dysfunkcje systemu politycznego, w tym syndrom cyklu wyborczego, przejawiający się w priorytecie celów wyborczych nad makroekonomiczną, długookresową efektywnością społeczno-gospodarczą. W tym sensie efektywność nie ma elektoratu. Dolegliwe są także bariery rozwoju i wykorzystywania potencjału badań naukowych i ich wdrażania w praktyce, przez co wiele cennych odkryć „wycieka” z Polski (jak np. wynalazek niebieskiego lasera).

Dysfunkcje systemu politycznego, w tym syndrom cyklu wyborczego, przejawiający się w priorytecie celów wyborczych nad makroekonomiczną, długookresową efektywnością społeczno-gospodarczą, stanowią zagrożenie dla dalszego wzrostu. W tym sensie efektywność nie ma elektoratu.

Trudno też nie podzielać wskazywanych przez przedsiębiorców racji związanych z konieczną ostrożnością w podejmowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych i eksportowych na nowych obszarach geograficznych. Wymaga to uprzedniego starannego rozpoznania panujących tam warunków biznesowych, kulturowych, jurysdykcyjnych, politycznych i innych.

Mimo tego typu zagrożeń i barier, zasadne jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa i inne instytucje działań ukierunkowanych na nowe geograficzne obszary współpracy. Ważna rola w łagodzeniu barier ekspansji zagranicznej przypada państwu i placówkom dyplomatycznym. To m.in. rola promocyjna, gwarancyjna. Istotne jest przy tym bezpieczeństwo jurysdykcyjne, co jest warunkiem biznesowego zaufania. Zaniedbania dotyczące polskiej diaspory wskazują, że rola ta nie jest wykonywana w pełni satysfakcjonująco. Potwierdza to też likwidacja lub zmniejszanie niektórych placówek dyplomatycznych. W warunkach postępującej globalizacji i rosnącej potrzeby pozyskiwania nowych rynków, a zatem i potrzeby posiadania *ambasadorów polskiej marki*, potrzeby rozwoju promocji Polski i polskiego biznesu za granicą, takie ograniczające decyzje mogą dziwić. Brakuje w dodatku działań zorientowanych na zwiększanie aktywności istniejących polskich placówek dyplomatycznych. Z pewnością przyczyną tego są m.in. ograniczone możliwości finansowe i konieczność oszczędzania. Tego typu oszczędności są jednak

oszczędnościami pozornymi, które w ostatecznym rachunku przynosić mogą straty dla polskiej gospodarki i przedsiębiorstw.

Ryzyko towarzyszące gospodarczej ekspansji zagranicznej jest niemałe. Jednak wskazywane tu niektóre tylko obszary działań mogą sprzyjać istotnemu jego ograniczeniu.

Konkluzja

Zagraniczna ekspansja polskich przedsiębiorstw, ale i innych instytucji, w tym edukacyjnych, naukowych, instytucji z sektora kultury, może stanowić ważny czynnik cywilizacyjnego rozwoju Polski i przyspieszania wzrostu gospodarczego. Ekspansja taka może stanowić źródło dodatkowej synergii efektywnościowej, zwłaszcza jeśli zostaną uwzględnione aspekty interdyscyplinarne, w tym łączenie biznesu i kultury oraz edukacji. W warunkach cywilizacji opartej na wiedzy coraz większa rola przypada zarządzaniu wiedzą i informacją. Bariery w przepływie wiedzy i informacji, brak baz danych sprawiają, że kraj i przedsiębiorstwa mogą być narażone na utratę wielu szans biznesowych, miliardowe straty dochodów i – trudne do dokładnego policzenia, ale mające coraz bardziej znaczący wymiar – straty kapitału relacji i zaufania. Kapitał taki stanowi swego rodzaju smar dla biznesu a zarazem „otwieracz mózgów” i otwieracz oczu. Kraj, który potrafi taki kapitał kreować i wykorzystywać, wygrywa. Takim krajem ma szansę stać się Polska.



Solange Olszewska, prezes zarządu firmy Solaris Bus & Coach S.A., czołowego europejskiego producenta pojazdów komunikacji publicznej. Absolwentka stomatologii Akademii Medycznej w Warszawie, w latach 1986–1994 pracownik naukowy berlińskiego Freie Universität. Od 1995 współzarządza rodzinną firmą Solaris, którą stworzyła wspólnie z mężem Krzysztofem; od 2008 jest jej prezesem. Zaangażowana w projekty społeczne związane z poprawą bezpieczeństwa w ruchu drogowym: „Bezpieczny Kierowca”, „W drogę z jamnikiem”. Powołała do życia Fundację „Zielony Jamnik – na ratunek bezbronnym”, której celem jest pomoc zarówno ludziom, jak i zwierzętom. Dzięki jej inicjatywie powstał jeden z pierwszych żłobków przyzakładowych w Wielkopolsce „Pod Zielonym Jamniczkiem”, dla dzieci pracowników Solarisa. W 2005, jako jedyna kobieta w Europie, została uhonorowana tytułem „Bus Builder of the Year” w uznaniu zasług dla rozwoju branży autobusowej. W 2011 niemiecki magazyn ekonomiczny „Handelsblatt” uznał ją za jedną ze 100 najbardziej wpływowych kobiet świata biznesu, po raz pierwszy wyróżniając w ten sposób Polkę. Za wkład w rozwój współpracy polsko-niemieckiej dwukrotnie odznaczona przez Prezydenta RP - Złotym Krzyżem Zasługi (1999) oraz Krzyżem Kawalerskim Orderu Zasługi RP (2013). Ma dwoje dorosłych dzieci – córkę Małgorzatę i syna Jana.

Czym wygraliśmy, a czym będziemy wygrywać na rynkach zagranicznych?

ŹRÓDŁA SUKCESU NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH i krajowych są, w mojej opinii, bardzo zbliżone. Należy upatrywać ich w czterech obszarach związanych z: pozyskiwaniem informacji, kreatywnym myśleniem, otwartością na potrzeby klienta i wreszcie samym produktem oraz jego serwisem.

Pierwszy z obszarów wiąże się z uważnym obserwowaniem tego, co dzieje się w otaczającej nas przestrzeni. Mam na myśli ustrukturyzowane, systematyczne badanie rynku za pośrednictwem monitoringu prasy, wydawnictw branżowych, czy innych profesjonalnych narzędzi z zakresu badań marketingowych, a także analizowanie oferty konkurencji. Dostrzegam i wykorzystuję również w swojej pracy w Solarisie potencjał drzemiący w działaniach, które trudno skwantyfikować. Udział w konferencjach, panelach dyskusyjnych, wystawach, a przede wszystkim otwarte rozmowy z klientami, to nieocenione źródła informacji i inspiracji w działalności gospodarczej.

Drugi obszar mający wpływ na sukces związany jest z twórczym myśleniem. Tworzenie własnych koncepcji, nieustanne poszukiwanie coraz to doskonalszych rozwiązań stanowi koło zamachowe przedsiębiorczości. Im bardziej jesteśmy twórczy, tym trudniej nas skopiować.

Kolejnym aspektem kształtującym pozycję na rynku, czy to krajowym, czy zagranicznym, jest proces komunikacji marketingowej. Komunikacja nie polega jedynie na mówieniu o tym, co stworzyliśmy, co możemy zaoferować. Równie istotne jest słuchanie tego, co do powiedzenia mają nasi klienci. Na podstawie doświadczeń zdobytych w Solarisie mogę zdecydowanie powiedzieć, że głos kupującego jest najważniejszy. Jakie potrzeby mają klienci, które rozwiązania bardziej preferują, co się u nich sprawdza, a z czego nie są zadowoleni przy użytkowaniu produktów – to są pytania, na które odpowiedzi przesądzą o tym, jaką markę ostatecznie wybierze nabywca.

Komunikacja marketingowa, która jest jednym z kluczowych źródeł sukcesu, nie polega jedynie na mówieniu o tym, co stworzyliśmy, co możemy zaoferować. Równie istotne jest słuchanie tego, co do powiedzenia mają nasi klienci.

Obserwując konkurentów, wymyślając własne rozwiązania, słuchając klientów, budujemy podstawy do stworzenia produktu innego i zarazem lepszego od już istniejących. To nowe, ciekawsze rozwiązanie, jest czwartym czynnikiem przesądającym o wygranej lub porażce. Oferta, którą tworzymy – w przypadku Solarisa i produkt, i jego serwis – musi wyraźnie odróżniać się od dostępnych na rynku.

W poszczególnych krajach siła wpływu wymienionych przeze mnie czynników na odniesienie sukcesu może się różnić.

Gdybym jednak miała odpowiedzieć na pytanie, czym będziemy w przyszłości wygrywać na rynkach zagranicznych, odpowiedziałabym: odwagą! Odwagą bycia innym. Inaczej firma zawsze będzie mierną kopią już istniejącej marki. W Solarisie podejście do klienta, produkt, sposób komunikacji z rynkiem odróżniają nas od konkurencji.

Czym będziemy w przyszłości wygrywać na rynkach zagranicznych? Odwagą bycia innym!

Kraj pochodzenia także może być wykorzystany jako atut przy zdobywaniu nowego rynku. Ludzie są ciekawi nieznanych historii, nowych propozycji, a to z kolei stanowi doskonały punkt do rozpoczęcia rozmowy handlowej czy prezentacji wyrobu. Nasze doświadczenia pokazują, że fakt, iż Solaris jest polską marką, stanowi także jeden z jego atutów.



Jarosław Romanowski, od września 2013 pierwszy wiceprezes zarządu KGHM Polska Miedź SA. Absolwent Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu o specjalności handel międzynarodowy. Ukończył wiele prestiżowych kursów z zakresu finansów międzynarodowych, zarządzania ryzykiem oraz wyceny przedsiębiorstw. Związany z KGHM Polska Miedź S.A. od 1996, z trzyletnią przerwą, kiedy pełnił funkcję wiceprezesa ds. finansowych Tele-Fonika Kable S.A. Uczestniczył w wielu projektach strategicznych: tworzeniu od podstaw działu zarządzania ryzykiem rynkowym, organizowaniu refinansowania kredytu konsorcjalnego (2,3 mld złotych), współtworzeniu polityki handlowej firmy, kierował zespołem ds. fuzji i przejęć odpowiedzialnym za transakcję nabycia kanadyjskiej spółki QuadraFNX.

Ekspansja poprzez przejęcia zagraniczne – jak integrować firmy i ludzi?

GRUPA KGHM TO GLOBALNY GRACZ NA RYNKU metali nieżelaznych. Spółka KGHM Polska Miedź S.A., która powstała w 1961 r. pod nazwą Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi w celu zagospodarowania odkrytego cztery lata wcześniej na Dolnym Śląsku największego pojedynczego złoża rud miedzi w Europie, jest dziś właścicielem projektów górniczych oraz działających kopalni w Chile, na Grenlandii, w Kanadzie, Niemczech i USA. Konieczność racjonalnego i mądrego gospodarowania zasobami wymaga długoterminowego planowania i myślenia o biznesie w sposób zintegrowany.

Transakcja przejęcia firmy zagranicznej przez polski koncern KGHM spowodowała wiele emocji na rynkach zagranicznych. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że sprawna komunikacja i przełamywanie oporu przed zmianami wśród inwestorów, pracowników i związków zawodowych okazały się jednym z trudniejszych wyzwań związanych z transakcją. Dlatego spółka precyzyjnie opracowała plan komunikacji kierowany do określonych grup odbiorców – inwestorów, prasy, analityków i pracowników. Przejęcie firmy Quadra FNX Mining Ltd. było największą transakcją akwizycyjną w ostatnich dwudziestu latach w Polsce – jej wartość wyniosła 3 mld dolarów. Nasza firma, opierająca się dotąd na jednym krajowym złożu, podjęła wyzwanie ekspansji zagranicznej, realizując tym samym założone cele strategiczne. KGHM powiększył bazę zasobową o 28%, zapewniając jej równocześnie prawidłową strukturę i właściwe proporcje projektów pogrupowanych w trzech podstawowych fazach: poszukiwań i dokumentowania, przygotowania oraz operacyjnej.

Sprawna komunikacja i przełamywanie oporu przed zmianami wśród inwestorów, pracowników i związków zawodowych są jednym z trudniejszych wyzwań związanych z przejęciem firmy za granicą.

Obszarem związanym z dalszym rozwojem przedsiębiorstwa jest dywersyfikacja surowcowa. KGHM pozostanie przede wszystkim producentem miedzi i srebra, jednak spółka powiększyła poprzez ekspansję swoje zasoby molibdenu, niklu, złota, platyny i palladu. Powyższe aktywa już dziś budują wartość dla akcjonariuszy, mimo że wydobyte w kluczowym projekcie Sierra Gorda ruszy dopiero w drugiej połowie 2014 roku.

Zespół KGHM, podejmując ekspansję międzynarodową, musiał skrupulatnie przygotować się do zaistnienia i funkcjonowania w globalnych realiach oraz poznać i wziąć pod uwagę kontekst lokalnych społeczności, rynków i regionów, w których zlokalizowane były kupowane przez nas aktywa. Przeprowadziliśmy szereg działań przygotowujących do współpracy z rządami państw, władzami lokalnymi, a także do rozwiązania kwestii związanych z bezpieczeństwem, ochroną zdrowia i środowiska. W KGHM, działając w skali globalnej zgodnie z poszanowaniem zasad ładu korporacyjnego oraz współpracując ze społecznościami lokalnymi, odwołujemy się także do polskich tradycji i korzeni, a także wieloletniej historii stabilnego rozwoju górnictwa miedziowego, co stanowi często ważny czynnik budowania zaufania i szacunku do nas jako firmy.

KGHM nie dysponował dotychczas wieloma globalnymi doświadczeniami i strukturami organizacyjnymi. Jednak do akwizycji przygotowaliśmy się bardzo dokładnie. Firma precyzyjnie określiła trzy główne cele procesu integracji – zapewnienie ciągłości produkcji, zapewnienie wzrostu wartości firmy po przejęciu oraz realizację strategii rozwoju. Realizacja tych aspiracji wymagała koncentracji na synergiiach oraz zapewnieniu sprawności organizacji w długim okresie.

Pierwszym obszarem, który wymagał natychmiastowej integracji i uzyskania synergii, były finanse. KGHM jest spółką publiczną, więc wszystkie spółki zależne muszą raportować swoje dane finansowe do spółki matki, która ujmuje je w raporcie skonsolidowanym. Konieczne było szybkie doprowadzenie do ścisłej współpracy między departamentami finansów KGHM Polska Miedź S.A. i KGHM International (dawniej Quadra FNX Mining Ltd.). Drugi obszar to zakupy. KGHM na polskim rynku wyróżniał się tym, że wprowadził centralny system zakupów i miał na tym polu duże osiągnięcia. Wymienione zespoły już na etapie przygotowania zidentyfikowały obszary synergii i mogły od pierwszego dnia rozpocząć ich budowanie. Ważnym kryterium sukcesu były tu kwalifikacje naszych pracowników, które nie odbiegały od najwyższych globalnych standardów. Natomiast dzięki postawie otwartości, współpracy i zorientowaniu na wyniki szybko okazało się, że połączone siły obu firm pozwalają na sprawną realizację celów, które sobie postawiliśmy.

Do innych równie istotnych obszarów, na których budujemy wartość KGHM w skali globalnej, należą wymiana wiedzy technicznej oraz wspólne poszukiwania eksploracyjne. Obecnie widoczne są już pierwsze procesowe i finansowe efekty synergii wynikające z integracji przeprowadzonej w tych obszarach.

W procesie integracji wykorzystujemy mechanizmy zarządzania wiedzą, co oznacza, że uczymy się, korzystając z własnego doświadczenia, przeprowadzamy eksperymenty, problemowo postrzegamy procesy w przedsiębiorstwie oraz troszczymy się o odpowiednią dystrybucję wiedzy. W KGHM skupiamy się na realizowaniu strategii wiedzy, która odpowiada na kluczowe wyzwania strategii głównej. Staramy się koncentrować na krytycznych obszarach naszego łańcucha wartości i tam poszukiwać przełomowych rozwiązań, wykorzystując dostępną wiedzę jawną oraz tę najcenniejszą, ukrytą w doświadczeniach naszych pracowników. Pracujemy nad kreowaniem kultury otwartości i zaufania, kluczowego przecież w procesie integracji, łączymy wewnętrznych i zewnętrznych ekspertów z naszych oddziałów, spółek z Polski i zagranicy, w interdyscyplinarne zespoły rozwiązujące problemy technologiczne bez względu na struktury funkcyjne czy geograficzną lokalizację, organizujemy także międzynarodowe targi wiedzy, gdzie promujemy najciekawsze projekty i nagradzamy najlepsze zespoły.

Kreowanie kultury otwartości i zaufania jest kluczowe w procesie integracji.

W procesie transformacji w organizację globalną niezwykle ważne są interakcje międzyludzkie, które tworzą nową wiedzę, konfrontują bogate, różnorodne doświadczenia pracowników wywodzących się z wielu kultur i organizacji, pozwalają wyzwolić twórczy potencjał intelektualny, a tym samym umożliwiają wykreowanie i wprowadzenie nowych, innowacyjnych produktów czy technologii.

Po przejściu Quadry FNX dla specjalistów z rynku chilijskiego, amerykańskiego i kanadyjskiego, którzy zostali pozyskani wraz z firmą, naturalnym benefitem jest praca w różnorodnych obszarach górnictwa, przy projektach w skali globalnej oraz w nowym często kontekście technologicznym, unikalnym dla KGHM w Polsce. Polscy specjaliści, którzy rozpoczęli pracę w zagranicznych projektach, mają możliwość zwiększania swojej wiedzy oraz nabywania nowych, cennych doświadczeń poza granicami kraju. Skala i różnorodność działalności KGHM stworzyła dla nas niespotykane dotąd możliwości rozwoju – zarówno indywidualnych pracowników, jak i firmy w rozumieniu procesów i technologii.

Dzięki temu, że pracownicy przejmowanej spółki pozostali w firmie po transakcji, KGHM uzyskał dostęp do doświadczenia i wiedzy w obszarach górnictwa odkrywkowego. Pomimo wielu możliwości poważnym wyzwaniem w procesie integracji jest funkcjonowanie na o wiele bardziej konkurencyjnych rynkach pracy,

tj. Kanady czy Chile. Wymaga to od nas ciągłego wzmacniania marki pracodawcy i dbania o utalentowanych pracowników. Jest to jednocześnie okazja – zarówno do wykorzystania wizerunku KGHM jako firmy stabilnej, opartej na wieloletniej tradycji, jak i do zaangażowania w nasze działania najlepszych specjalistów z rynku polskiego. Przykładowo w Chile dużej liczbie projektów wydobywczych towarzyszy niska liczba ludności i trudne warunki pracy na pustynnych obszarach. W Kanadzie zaś obserwujemy zjawisko starzenia się siły roboczej. W ostatnich latach znacząco spadła tam liczba studentów inżynierskich studiów górniczych. W Polsce ten efekt demograficzny na rynku edukacyjnym jest jeszcze przed nami. Dane statystyczne, ale także ocena absolwentów najlepszych polskich uczelni przez firmy zagraniczne zabiegające o ich talent wskazują, że jest to niezwykła szansa na podjęcie pracy przez polskich inżynierów w chilijskich, amerykańskich i kanadyjskich kopalniach. Różne inicjatywy KGHM dotyczące współpracy z uczelniami wyższymi, z Akademią Górniczo-Hutniczą oraz z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego dają możliwość zdobycia cennego doświadczenia oraz pracy.

Jednym z priorytetów strategicznych firmy jest stworzenie globalnej organizacji oraz dalsze podnoszenie kompetencji naszych pracowników. Są to zadania, które wymagają codziennego wysiłku i ścisłej współpracy kadry menedżerskiej KGHM w skali globalnej. Wsparciem jest dla nich pełniący rolę partnera biznesu zespół zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Budujemy model funkcji HR, która ma ściśle wspierać realizację priorytetów strategicznych. Na podstawie strategii firmy definiujemy inicjatywy wymagające pełnego współdziałania w skali globalnej oraz działania lokalne. W sytuacji integracji po przejęciu lub akwizycji, wyzwaniem dla HR są zwykle kwestie utrzymania kluczowego talentu oraz zapewnienie pracownikom kompetencji do pracy w globalnej strukturze i nowych warunkach rynkowych. Zdajemy sobie sprawę, że obecna skala działania KGHM stwarza także wiele wyzwań – m.in. związanych z pozyskiwaniem ekspertów o najwyższych kwalifikacjach na rynkach międzynarodowych, na których konkurujemy z największymi graczami w branży; uzupełnianiem kompetencji niezbędnych do realizacji nowych projektów górniczych czy wsparciem menedżerów we wdrożeniu spójnych standardów zarządzania ludźmi.

Pomimo odległości geograficznych i różnic kulturowych kluczowe jest dla nas bieżące identyfikowanie wyzwań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim i poszukiwanie dla nich najlepszych rozwiązań – bo paradoksalnie branża wydobywcza podlega podobnym siłom niezależnie od lokalizacji. Aktywnie pracujemy też nad wzmocnieniem wspólnych wartości KGHM oraz modelu przywództwa, m.in. poprzez inicjatywy, w których pracownicy z całego świata mają okazję

wymieniać się wiedzą i pracować nad wspólnymi zagadnieniami o wysokim znaczeniu dla KGHM. W roku 2013 rozpoczęła się realizacja pierwszych wspólnych inicjatyw HR: Programu rozwoju menedżerów i ekspertów KGHM Executive Academy; Konferencji TOP 100; praktyk studenckich Go Global Internships. Zespoły HR wspólnie wspierają także realizowane w konkretnych obszarach branżowych i funkcjonalnych działania związane z wymianą ekspertów i kadry menedżerskiej dla konkretnych projektów i zespołów.

Wypracowanie wspomnianego już wspólnego globalnego kanonu wartości dla KGHM jest jednym z kluczowych filarów integracji i budowy globalnej organizacji. Mogliśmy czerpać z doświadczeń, tradycji i silnych stron łączących się organizacji i zbudować silną bazę, która powoli staje się punktem odniesienia w codziennych decyzjach i stylu działania. Nasze doświadczenia potwierdzają liczne badania, z których wynika, że jeśli firma ma jasny obraz kultury, jaką chce budować, oraz wartości, które określają tę kulturę, to posiada stabilną podstawę do zarządzania i weryfikowania swojego sposobu funkcjonowania. Natomiast klienci zewnętrzni oraz liderzy lokalnych społeczności chcą prowadzić interesy z firmą kierującą się wartościami, które budują jej wiarygodność. Nasze wartości to: bezpieczeństwo; orientacja na wyniki; współpraca; odwaga i odpowiedzialność. Widzimy na co dzień ich wpływ na zachowania pracowników oraz podejście do zmian, które zachodzą w KGHM. Wartości te łączą wszystkich pracowników KGHM, niezależnie od tego, czy pracują w kopalni, przeróbce, hucie czy w centrum korporacyjnym i czy miejsce pracy znajduje się w Polsce, Chile, Stanach Zjednoczonych czy w Kanadzie.

Jeśli firma ma jasny obraz kultury, jaką chce budować, oraz wartości, które określają tę kulturę, to posiada stabilną podstawę do zarządzania i weryfikowania swojego sposobu funkcjonowania.

KGHM buduje swoją globalną pozycję w świecie – wiarygodnego producenta, zaufanego kontrahenta i firmy prowadzącej politykę zrównoważonego rozwoju. Rozwój firmy na arenie międzynarodowej jest szansą dla polskiej gospodarki. Jest to również szansa w obszarze edukacji dla polskich inżynierów, naukowców i menedżerów, którzy mogą zdobywać doświadczenie w środowisku międzynarodowym. Powiększenie bazy zasobowej, uzyskanie realnej możliwości zmniejszenia kosztów produkcji oraz zasoby surowców krajowych zapewniają spółce długoterminową perspektywę wzrostu.



Prof. Piotr Moncarz, (Ph.D., P.E., SCPM), swą karierę zawodową rozpoczął maturą w technikum Geodezyjno-Drogowym w Poznaniu, zamykając kłamrę wykształcenia doktoratem na wydziale Civil Engineering Uniwersytetu Stanforda, gdzie dziś prowadzi zajęcia jako consulting professor. Doświadczenie inżynierskie i korporacyjne zdobywał w światowej renomy firmie Failure Analysis Associates w Kalifornii; dziś, po jej wprowadzeniu na giełdę (pod nazwą Exponent), jest jej głównym inżynierem. Innym ważnym polem jego działania było wsparcie diaspory polskiej, a po Okrągłym Stole pozycji polskiej nauki i gospodarki. Jest Złotym Inżynierem Naczelnej Organizacji Technicznej, członkiem Komitetu Inżynierii Wodnej i Lądowej Polskiej Akademii Nauk, członkiem Rosyjskiej Akademii Nauk Technicznych, Fellow of American Society of Civil Engineers. Współzałożyciel i przewodniczący US-Polish Trade Council i inicjator programu US-Poland Innovation Hub prowadzonego przez tę organizację, dyrektor akademicki prowadzonych na Uniwersytecie Stanfordzkim turnusów programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Top 500 Innovators. Współzałożyciel i wiceprezes Federacji Polskich Iz i Rad Biznesu, wiceprezes Związku Inżynierów Polskich Ameryki Północnej Federation of Polish Chambers & Business Councils. Działa na rzecz zwiększenia udziału polskiego sektora innowacyjnych firm i polskiej nauki na scenie światowej. Jest orędownikiem wzmocnienia więzi naukowych i gospodarczych między Polską a Polonią, ku pożytkowi 38 mln mieszkańców Polski i 20 mln członków jej diaspory.

Jak wykorzystać polską diasporę do zagranicznej ekspansji Polski?*

NA CAŁYM ŚWIECIE NIE BRAKUJE LUDZI O WYBITNYCH osiągnięciach z polskimi korzeniami. Wśród nich są i tacy, którzy czują się nadal związani z ojczyzną przodków i z tego powodu są gotowi do działania dla jej dobra. Niestety Polska w znikomym stopniu wykorzystuje ich potencjał. Można by pomyśleć, że Polacy to wyjątkowo bogaty naród, skoro mogą sobie pozwolić na zamrożenie i niewykorzystanie tak wartościowych aktywów.

Gdy wyjeżdżałem z Polski (to wspomnienie Piotra Moncarza – przyp. red.), na poznańskim dworcu żegnała mnie prawie cała moja klasa maturalna, powiewając polską flagą, a ja ze łzami w oczach przyrzekałem, że już wkrótce wrócę do ojczyzny. Romantyzm przeżywany przez każdego tylko raz, ale już od stuleci powielany przez kolejne osoby. Minęło już ponad 45 lat od tego momentu. Często wracam do kraju, biorę udział w emocjach związanych z jego wspaniałymi osiągnięciami i ze smutkiem przeżywam razem z nim jego potknięcia i upadki. Z moimi kolegami z klasy maturalnej spotykamy się od chwili, gdy „puściły lody” sowieckich kleszczy, prawie co roku. Wspominamy wspólne przeżycia, pamiętamy o tamtym pożegnaniu na peronie dworcowym. A co z moim powrotem? Ano, można by powtórzyć za wieloma członkami naszej diaspory: „ja nigdy z kraju na stałe nie wyjechałem”. I tu kończy się opowiadanie z łezką w oku, a zaczyna się rozmowa o satysfakcji życiowej, o dumie z własnych korzeni, o wieloletnim zmaganiu o bycie „kimś” w nowym i w znacznej mierze obcym środowisku, o nadziei na wzięcie czynnego

.....

* Piszemy o diasporze polskiej na zaproszenie prezesa Kongresu Obywatelskiego, pana doktora Jana Szomburga. Zaproszenie to wynika z czynnego udziału prof. Piotra Moncarza (moncarz@stanford.edu) w VIII Kongresie Obywatelskim w 2013 roku. Drugi autor tych przemyśleń, dziennikarz Artur Burak (publikujący m.in. w Obserwatorze Finansowym, artur.burak@gmail.com), od lat współpracuje z prof. Moncarzem nad zagadnieniami mostów polsko-polonijnych.

udziału w przedsięwzięciu *win-win* „starej ojczyzny” i kraju obecnego zamieszkania, miejsca zatrudnienia i domu często już „tam” założonej rodziny. I zaczyna się rozmowa o gospodarce, konkurencyjności, marketingu, budowaniu globalnego wizerunku kraju.

Można by pomyśleć, że Polacy to wyjątkowo bogaty naród, skoro mogą sobie pozwolić na zamrożenie i niewykorzystanie tak wartościowych aktywów jak polska diaspora.

Nie tylko Polacy

Ślady obecności naszych rodaków można znaleźć na całym świecie, stąd wielu Polaków uważa, że nie ma drugiego takiego narodu, którego tak wielu potomków żyłoby poza granicami macierzystego kraju. To, że wiele dziejowych burz zapędziło Polaków do rozlicznych zakątków globu, nie oznacza jednakowoż, że jesteśmy narodem największych światowych tułaczy i choć takie myślenie jest dość rozpowszechnione wśród Polaków, to jednak jest to mit, taki sam jak wiele innych, którymi obrosła polska diaspora przez wiele dziesięcioleci. Przy około 38-milionowej populacji w kraju, poza Polską żyje według różnych szacunków od 17 mln do grubo ponad 20 mln osób z polskimi korzeniami. Tymczasem liczebność diaspy irlandzkiej szacuje się na ponad 100 mln, podczas gdy populacja tego państwa wynosi niespełna 5 mln mieszkańców. Także wśród Żydów przeważają ci mieszkający poza Izraelem, choć dysproporcja nie jest tak wielka, jak w przypadku Irlandczyków. Wbrew obiegu opinii, wyznawanej przynajmniej przez część naszych rodaków, nie jesteśmy więc najbardziej rozproszonym narodem na świecie, choć nasi rodacy, mieszkający w różnych zakątkach, należą do największych grup etnicznych żyjących poza krajem macierzystym. Warto przy tym zwrócić uwagę na jeden wspólny element łączący owe trzy wymienione nacje. Każda z nich przez długi okres nie miała państwa, które mogłaby uznawać za własne, choć akurat Polacy musieli ten stan znosić najkrócej. Żydzi nie mieli swego państwa przez ponad dwa tysiące lat, a Irlandczycy przez ponad 700 lat. Każda diaspora ma swoje specyficzne stosunki z krajem pochodzenia. Francuzi w Kalifornii utrzymują z macierzą silne związki kulturowe od przedszkola po maturę. Oczywiście mają taką możliwość dzięki znaczącemu wsparciu finansowemu rządu francuskiego. Żydzi są podwójnie powiązani z krajem przodków – w znacznej mierze przez synagogę, a ponadto tkwiące w tej społeczności, niezwykle silne poczucie obowiązku wspierania państwa Izrael w jego istnieniu. Diaspory niemiecka, duńska i szwajcarska stworzyły w Dolinie Krzemowej przy współpracy z agencjami rządowymi swych

krajów i przy ich finansowym wsparciu ośrodki wielowątkowej współpracy z biznesem. Nasze, polskie wysiłki, niestety oddzielnie podejmowane przez diasporę i przedstawicieli rządu polskiego, wciąż niemogących znaleźć właściwej metody współpracy, opiszemy w dalszej części tego artykułu.

Wyostrzone obrazy lepiej przemawiają do wyobraźni

Chyba równie trwale jak stereotyp Polaków, największych na świecie tułaczy, są też mity dotyczące pozycji społecznej, osiąganey przez naszych ziomków za granicą. Dwa z nich, często powtarzane, są od siebie skrajnie odległe i równie skrajnie nieprawdziwe. Według jednego Polacy za granicą to intelektualna i przedsiębiorcza elita państw. Inaczej mówiąc, z Polski wyemigrowali wyłącznie ludzie formatu Marii Skłodowskiej, Antoniego Patka, czy protoplaści Steve'a Wozniaka. Z drugiej strony wśród samych Polaków, szczególnie tych lubujących się w samobiczowaniu, nie brakuje zwolenników tezy całkowicie odmienney, a mianowicie, że emigranci z Polski to nieudacznicy, którzy nie potrafią robić błyskotliwych karier i bogacić się, a po opuszczeniu macierzystego kraju nadają się tylko do prostych prac fizycznych. Za swoisty symbol tej drugiej tezy można uznać hydraulika i pielęgniarkę, tak chętnie eksploatowanych w kompletnie chybionej kampanii promującej Polskę za granicą w 2004 roku. Należy przy tym podkreślić, że nikt przy zdrowych zmysłach nie uzna hydraulików, pielęgniarek i w ogóle przedstawicieli żadnych zawodów za synonim nieudacznictwa, aczkolwiek to, że polska emigracja w kampanii reklamowej została utożsamiona z pielęgniarką i hydraulikiem, było niewątpliwie grubą niezręcznością. Nie wiedzieć czemu nie ma reklam, w których Polskę reprezentowaliby wybitni specjaliści z tytułami doktorskimi i profesorskimi, z których wielu działa aktywnie w Radzie Inżynierów Polskich Ameryki Północnej, zajmujący wysokie stanowiska w prestiżowych korporacjach. W każdym nieomal ośrodku polonijnym ocierają się o siebie aktywni uczestnicy życia politycznego swego regionu, czy nawet całego kraju, należący do elity intelektualnej. W całym świecie w think tankach najwyższej klasy zasiadają ekonomiści, humaniści, naukowcy, technolodzy polskiego pochodzenia. A zatem szanowni PR-owcy z Rzeczypospolitej Polskiej, jeśli chcecie używać diasporę polską w swych reklamach międzynarodowych, wystarczy poprosić o radę samych zainteresowanych, czyli polską diasporę.

W całym świecie w think tankach najwyższej klasy zasiadają ekonomiści, humaniści, naukowcy, technolodzy polskiego pochodzenia. Kampania reklamowa utożsamiająca polską emigrację z pielęgniarką i hydraulikiem była grubą niezręcznością.

Wizytówka państwa

Państwa, budując swój wizerunek za granicą, starają się wyeksponować najmocniejsze atuty. To dlatego Szwajcaria kojarzona jest z najwyższej jakości zegarkami i jeśli szukamy oczywistego połączenia ze słowem „precyzja”, to w pierwszej kolejności będzie nim przymiotnik „szwajcarska”. Z tego samego powodu Wielka Brytania postrzegana jest przez pryzmat instytucji finansowych skoncentrowanych w londyńskiej City, zaś Niemcy to BMW, Mercedes i Siemens. Czy Polska powinna być utożsamiana z pielęgniarką i hydraulikiem, nawet jeśli weźmiemy pod uwagę, że to znaczne i potrzebne zawody? A może taka „tania” metoda zdobywania szacunku jest w ogóle nie na miejscu? Może znacznie więcej dałoby się uzyskać poprzez przemyślaną i dobrze zorganizowaną aktywność na globalnej scenie politycznej (vide udział Polski w walce o prawa człowieka, Polska w walce ze światowym terroryzmem, bohaterstwo GROMu i innych sił specjalnych oddelegowanych przez Polskę do tych światowych zadań) i dbałość o odpowiednie jej nagłośnienie? Czy po wygranych przez młode polskie super-talenty międzynarodowych olimpiadach matematycznych czy prestiżowych konkursach organizowanych przez firmę IBM jakaś polska instytucja zainwestowała w powiadomienie o tym świata za pomocą mediów zagranicznych? Czy polski czujnik podczerwieni na Marsie mógłby się stać podwaliną do artykułu o polskiej innowacyjności naukowo-technologicznej, napisanego przez przygotowanych do tego znanych publicystów znaczącego dziennika czy tygodnika o światowym zasięgu? To na pewno jest bardziej skomplikowane niż wymyślenie wpadającego w ucho hasła okraszonego atrakcyjnym obrazkiem. Zapewne warto sobie zadać pytanie, dlaczego tak rzadko znajdujemy czas, miejsce i środki do zaprezentowania naszych naukowców, technologów, szefów koncernów międzynarodowych, ekonomistów na kluczowych stanowiskach w strukturze globalnych finansów, polityków i legislatorów. I może wytłumaczeniem jest to, że są oni mniej fotogeniczni niż nasz hydraulik z reklamy, ale przecież nie o hollywoodzkie efekty powinniśmy zabiegać, lecz o konkretne, wymierne efekty budowanych mostów współpracy i wymiany. Wymownym symbolem takiego mostu jest Golden Gate, spinający przeciwległe brzegi Zatoki San Francisco. Spójrzmy na niego jak na most między Polską a Doliną Krzemową – most do globalnego rynku innowacyjnej ekonomii, przedsięwzięć opisywanych na pierwszych stronach światowych mediów gospodarczych, most do nowych modeli przetwarzania wiedzy i badań naukowych w wartości społeczne i ekonomiczne. Tylko jak do tego symbolicznego mostu dotrzeć i przejść po nim na drugą stronę? Kto powinien być naszym sprzymierzeńcem po jego drugiej stronie? Jakie

postawić sobie cele? Trudno wyobrazić sobie, że lepiej na te pytania odpowie ktokolwiek inny niż emocjonalnie zaangażowani, a przy tym profesjonalni przedstawiciele diaspory. To prawdziwi ambasadorzy polskiej nauki i gospodarki – innowacyjnej i konkurencyjnej Polski.

Wspólny interes Polski i diaspory

W samych Stanach Zjednoczonych liczba mieszkańców z polskim pochodzeniem wynosiła wg spisu ludności z 2010 roku blisko 10 mln (9 569 207), tzn. na pytanie o korzenie etniczne tyle osób odpowiedziało: polskie. Warto od razu dodać, że znaczna część tak odpowiadających jeszcze trzydzieści lat wcześniej, bo w spisie z 1980 roku, nie identyfikowała się dostatecznie mocno z polskimi korzeniami. Tylko około cztery i pół miliona (4 422 297) wymieniło swe polskie korzenie. Skąd ta ogromna zmiana? Niewątpliwie Polska stała się krajem, na który spogląda się dziś inaczej niż kilkadziesiąt lat wstecz. Polska jako prekursor obalenia muru berlińskiego siłą moralnego zwycięstwa „Solidarności”, Wałęsa w stoczni, Wałęsa noblista, Wałęsa – demokratycznie wybrany prezydent niepodległej Polski. Polska po Okrągłym Stole jako przykład przedsiębiorczości i pracowitości, „cud Balcerowicza”, gruba kreska Mazowieckiego – jedność narodowa i duch pojednania ważniejsze od żądzy zemsty czy poczucia sprawiedliwości. Papież Polak jako główny konspirator rozbicia sowieckiego monolitu, a jednocześnie głos pokoju i miłości międzyludzkiej, Polska w NATO walcząca przeciwko tyranom w najodleglejszych zakątkach świata. Polska w Unii Europejskiej. Wszystkie te elementy pojawiające się z coraz większą częstotliwością w mediach światowych pobudziły dumę tych, którzy gdzieś tam przechowywali wiedzę o swych polskich korzeniach. I tu zaczyna się saga, której moglibyśmy nadać następujący tytuł: „Diaspora wspomaga kształtowanie wizerunku kraju pochodzenia, bo lepszy wizerunek kraju pochodzenia pomaga jej wizerunkowi w kraju zamieszkania”. No i mamy – położyliśmy fundament wspólnego interesu.

Diaspora wspomaga kształtowanie wizerunku kraju pochodzenia, bo lepszy wizerunek kraju pochodzenia pomaga jej wizerunkowi w kraju zamieszkania. W ten sposób można budować „most” wspólnego interesu z diasporą.

Pośrednicy godni najwyższego zaufania

Z pewnością przykładów, w których wybitni reprezentanci polskiej diaspory deklarowali chęć współpracy z Polską dla jej dobra, można przytoczyć bez liku. I choć

w wielu przypadkach skorzystanie z tych chęci przyniosło krajowi ogromny pożytek – i w historii odbudowy polskiej państwowości po rozbiorach, i w okresie po Okrągłym Stole – to niestety wiele – aby nie powiedzieć większość – tych ofert trafiła w próżnię niezrozumienia oferowanego potencjału. Na pewno w wielu takich przypadkach przedstawiciele administracji publicznej w Polsce umieliby na różne sposoby usprawiedliwić brak porozumienia z reprezentantami Polonii. Rozpamiętywanie każdego takiego przypadku z osobna i szukanie winnych na pewno nie przybliży nas do znalezienia rozwiązania pozytywnego, czyli optymalnego modelu współpracy państwa z diasporą. Faktem niepodważalnym jest to, że brak takiej współpracy jest bezpowrotną stratą zarówno dla Polski, jak i diaspy. Tylko diaspora dysponuje unikalnym pakietem atutów, dzięki którym, występując w roli pośrednika w kontaktach gospodarczych Polski z innymi krajami, może doprowadzić do radykalnego obniżenia tego, co w teorii ekonomii jest określane jako koszty transakcyjne. Posiadając rozległą sieć wartościowych kontaktów w swych krajach zamieszkania, diaspora zachowuje jednocześnie bliskie związki z krajem macierzystym, i wykorzystując łącznie te relacje, może stosunkowo łatwo budować bezcenne w biznesie zaufanie potencjalnych partnerów. Czy można sobie wyobrazić lepsze, rozproszone źródła przekazywania informacji na temat historii, kultury, ekonomii i polityki Polski niż diaspora? Znaczna część z tych 20 milionów osób z polskimi korzeniami w sposób szczególny uczulona jest na wiedzę o Polsce i wiadomości z Polski. A przecież najpoważniejsza część budowy kontaktów to właśnie wzbudzenie zainteresowania. To w przypadku diaspy „mamy za sobą”. To bynajmniej nie znaczy, że nie potrzebujemy szerokiej służby dyplomatycznej, misji gospodarczych itd., lecz wskazuje zasadność rozszerzenia ich działań o nowy pakiet (a może stary i dobrze sprawdzony, tylko na długie lata zarzucony w Polsce), a mianowicie budowanie jak najbliższych kontaktów z diasporą, dzięki którym strategia i wysiłki owych służb pączkują i docierają w krótkim okresie do bardzo szerokiego grona odbiorców zamiast rozchodzić się z prędkością ograniczoną wielkością aparatu urzędniczego, powołanego do tego działania. Zatem współpraca instytucji rządowych i organizacji krajowych, odpowiedzialnych za pozycję globalną kraju, z organizacjami diaspy winna być jednym z podstawowych narzędzi w wypełnianiu powierzonej im misji.

Trwałe dziedzictwo krzywdzącej propagandy

Dzisiejsze relacje Polski z diasporą, delikatnie rzecz ujmując, nie są zbyt intensywne, choć nie zawsze tak było. Patrząc wstecz na historię Polski po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku, widać wyraźnie, że władze polskie prowadziły aktywną politykę budowania i podtrzymywania relacji z diasporą. Jednym z głównych narzędzi tej polityki był Światowy Związek Polaków z Zagranicy, istniejący do wybuchu II wojny światowej. Po 1945 roku Polonia została uznana *en bloc* za element wrogi klasowo i współpraca z nią uległa zamrożeniu. Nie ma co się rozwodzić nad niegodziwościami popełnianymi przez władze PRL wobec Polaków z zagranicy. Spuśćmy na nie zasłonę milczenia, ale trudno przemilczeć to, co jest aż nadto widoczne, a mianowicie, że dzisiejsze relacje z diasporą z niezrozumiałych względów nie wróciły przynajmniej do standardów wyznaczonych w okresie międzywojennym i bardziej przypominają te z okresu słusznie minionego. PRL nie istnieje już od 25 lat, ale jego niechlubne dziedzictwo jest niestety trwałe. Wystarczy zauważyć, że Światowy Związek Polaków z Zagranicy nie został reaktywowany. Być może w trakcie przeszło 50 lat Polacy w kraju przywykli do braku kontaktów z Polonią i nie mają już poczucia, że coś przez to tracą, ale to nie oznacza, że powinniśmy zaakceptować ten stan, choćby dlatego, że odbudowanie tych relacji wiązałoby się z niewątpliwymi korzyściami dla Polski. Reprezentacje polskiego biznesu, towarzyszące powszechnie prezydentowi, premierowi i polskim ministrom w wizytach zagranicznych, mogłyby przynosić znacznie lepsze efekty, gdyby w organizację takich wizyt były zaangażowane także organizacje polskiej diaspory i to nie jako „miła sercu widownia” na występie polskich gości, lecz jako doświadczony współorganizator takich przedsięwzięć. Wówczas delegacje polskich firm mogłyby być dobierane w sposób o wiele bardziej przemyślany, a efektem tych wizyt nie musiałyby być tylko wspomnienia z wycieczki. To tylko jeden, bardzo drobny przykład potencjalnego wykorzystania wartości polskiej diaspory. Organizacje polonijne mogłyby też oddać Polsce nieocenione zasługi w promowaniu polskiej gospodarki na arenie globalnej, a jej efekty z pewnością byłyby znacznie lepsze niż wspomniana już kampania z pielęgniarką i hydraulikiem w rolach głównych. Polacy za granicą, związani z lokalnymi kołami biznesowymi, doskonale wiedzą, jakich partnerów mogą szukać firmy z ich państw, a ponadto potrafią też łatwo się zorientować, co w pożądanym sektorach ma do zaoferowania Polska. Już ta wiedza, odpowiednio wykorzystana, mogłaby przynieść wymierne korzyści i pozwoliłaby uniknąć ryzyka niepotrzebnych nieporozumień.

GoGlobal Poland – z diasporą będzie Ci różniej

O potrzebie ekspansji Polski w świecie globalnym mówi się nie od wczoraj. Warto dostrzec, że aby mówić o ekspansji, należałoby zacząć od mówienia o obecności. Polska gospodarka jest wciąż słabo widocznym uczestnikiem globalnego rynku. Pozycja naszego kraju w światowych rankingach konkurencyjności jest żenująco niska. Jeszcze gorzej prezentujemy się w rankingach innowacyjności. A przecież nasi naukowcy, nasi technologowie, eksperci w wielu dziedzinach zdobywają indywidualne laury z najwyższej półki. Nasi młodzi specjaliści od gier komputerowych, hakerzy z każdej niemal dziedziny zastosowania narzędzi komputerowych, automatycy i technologowie zdobywają prestiżowe wyróżnienia na konkursach i targach światowych. Cóż zatem stoi na drodze do podboju rynków światowych? Na rynku trzeba być widocznym, a my konsekwentnie – choć może to nie jest zamierzone – ukrywamy się pod czapką niewidką. To nie jest prowokacja do zwiększenia liczby misji gospodarczych, czy otwierania dalszych jedno- czy nawet wieloosobowych placówek gospodarczych, lecz wezwanie do użycia sieci neuro nowej stworzonej przez część wspominanych dwudziestu milionów sympatyków, patriotów pragnących wziąć udział w systematycznej, zbudowanej na zaufaniu i wzajemnym szacunku, do współpracy z krajem.

Część naszych rodaków za granicą z pewnością nie odczuwa już potrzeby podtrzymywania związków z Polską, ale niewątpliwie pokażną grupę stanowią ci, którzy gotowi są w swej nowej ojczyźnie działać też dla dobra starego kraju. Taką ofiarność ma z pewnością historię równie długą jak dzieje polskiej diaspory w ogóle. Jej przykładem jest choćby postać Erazma Jerzmanowskiego, dziś niestety niemalże całkowicie zapomnianego.

Współpraca po obu stronach mostu

W rozważaniach na temat możliwych form współpracy Polski i jej firm oraz organizacji z Polonią na całym świecie z pewnością nie powinniśmy ograniczać się do konstrukcji tak prostych, jak te wcześniej wymienione. Profesjonalna polska diaspora aż kipi zapałem przekazania swoich pomysłów i metod ich wdrożenia we współpracy z partnerami z Polski. Tylko że im też czasem trudno jest znaleźć właściwy adres w kraju, znaleźć zaufanie, wolę współpracy i odpowiednie wsparcie. A słowo „wsparcie” w pozytywistycznych rozważaniach tu przedstawionych ma bardzo konkretny wymiar – twardych deklaracji niepodlegających interpretacji każdego kolejnego urzędnika i określonego budżetu. Do dobrego rozpoczęcia

takiej sformalizowanej współpracy wystarczy skromne lokum, położone w dobrze kojarzącej się lokalizacji, które będzie obsługiwane przez kilka wykwalifikowanych osób. Takie przedstawicielstwo regularnie wizytowałoby, przez kilka dni lub tygodni, przedstawiciele polskich urzędów, instytucji i firm, a ich pobyty byłyby wypełnione spotkaniami z zagranicznymi partnerami. Ta receptura została sprawdzona z ogromnym sukcesem przez innych – maleńki Izrael, Belgię, ogromne Indie i Chiny. W ten sposób także my zdołamy stworzyć prężne ośrodki promujące polską gospodarkę, znajdujące dla niej partnerów, inwestorów i drogi jej wychodzenia na rynek globalny. Miejmy przy tym na uwadze, że nawet ci potencjalnie najbardziej wartościowi dla Polski przedstawiciele diaspory często nie chcą lub nie mogą być inwestorami, bo wielu z nich po prostu na to nie stać, a tylko niewielką ich część interesuje bycie inwestorem czy w kraju ich zamieszkania, czy też, a nawet tym bardziej, w odległej geograficznie Polsce. Chcą jednak być partnerami wnoszącymi do współpracy walory nie mniej cenne niż góry pieniędzy – swą wiedzę, doświadczenie, kontakty budowane często przez dziesiątki lat pracy zawodowej i swój czas wyrwany z normalnej codzienności. Ten intelektualny potencjał jest stanowczo zbyt słabo dostrzegany i wykorzystywany. Powinniśmy zrobić wszystko, żeby tę ułomność relacji Polski z diasporą wyeliminować.

Profesjonalna polska diaspora aż kipi zapałem przekazania swoich pomysłów i metod ich wdrożenia we współpracy z partnerami z Polski. Tylko że im też czasem trudno jest znaleźć właściwy adres w kraju, znaleźć zaufanie, wolę współpracy i odpowiednie wsparcie.

Warto przyjrzeć się przykładowi prowadzonego w Dolinie Krzemowej węzła (hubu) współpracy diaspory z krajem, a potem się zastanowić, kto mógłby być (a jeszcze nie jest) partnerem do tej współpracy po stronie polskiej. Przykładem tym jest jedna z licznych profesjonalnych organizacji polonijnych założonych przez członków diaspory w czasie wyrwanym z życia zawodowego i osobistego, ze środkami finansowymi wyjmowanymi z własnych kieszeni. Organizacja ta, jak większość polonijnych organizacji pozakościelnych, jest klasycznym przykładem ruchu *grass-root*. US-Polish Trade Council (www.usptc.org), czyli w luźnym tłumaczeniu Polsko-Amerykańska Rada Współpracy, została powołana do życia i zarejestrowana jako korporacja użyteczności publicznej kilkanaście lat temu przez grupę profesjonalistów polonijnych, którzy rozpoznali potrzebę wsparcia Polski we wchodzeniu na rynek Doliny Krzemowej, a przezeń na rynek globalny. W zespole założycieli znaleźli się doświadczeni fachowcy z branży finansowo-inwestycyjnej, inżynierowie mechanicy, elektronicy, mechatronicy, ekonomiści i prawnicy. Grupa ta stała się w bardzo krótkim czasie inicjatorem wartościowych spotkań,

sympozjów i warsztatów, poświęconych zagadnieniom istotnym dla Polski i jej wejścia na globalny rynek innowacyjny. Spotkania te często gromadzą po kilkuset uczestników, zarówno z Polski, jak i miejscowych ekspertów merytorycznych. Odbywają się one w prestiżowych miejscach – na Uniwersytecie Stanfordzkim, w najelegantszym hotelu San Francisco, w aulach korporacyjnych Intela, Googla czy Facebooka. Oczywiście spotkania te same w sobie nie mogą być celem działania USPTC lub podobnej organizacji. Są one pierwszym krokiem w nawiązywaniu początkowych kontaktów i poszukiwaniu okazji do współpracy oraz tworzenia czegoś nowego, potrzebnego, ciekawego i... dochodowego. Następny krok wymaga już poważnej, systematycznej pracy. I tutaj znalazł się pierwszy, o ogromnym znaczeniu, partner USPTC po stronie polskiej, a mianowicie grono absolwentów prowadzonego na Uniwersytecie Stanfordzkim i Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Top 500 Innovators”. To ta grupa światłych, entuzjastycznych pracowników nauki polskiej podejmuje kroki wspierające budowę mostów między innowacyjną i przedsiębiorczą Polską i jej odpowiednikiem w Stanach Zjednoczonych. Już pierwsze kontakty polskiej firmy w USA czy firmy amerykańskiej w Polsce wymagają gruntownego przygotowania. I tak powstał – z inicjatywy USPTC – Poland-Silicon Valley Innovation Hub, dziś pierwszy partner Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w programie „Go Global Poland”. W tym modelu wciąż brakuje mocnego związku z Ministerstwem Gospodarki i jego agencjami oraz przedstawicielstwami. I tutaj znów pojawia się grzech pierworodny stosunków Polska – diaspora: tworzy się urzędnicze „reprezentacyjne” placówki, pomijając struktury istniejących już organizacji polonijnych, będących naturalnym fundamentem budowania międzynarodowych relacji Polski. Gdyby opisaną wyżej działalność organizacji polonijnych rozszerzyć o mocny związek z globalnymi programami polskiej administracji, realizowanymi przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki czy Ministerstwo Środowiska, służącymi budowaniu wizerunku Polski i Polonii, rozwijaniu jej innowacyjności i nowoczesnych technologii ochrony środowiska, moglibyśmy wypracować powtarzalny model współpracy. Nazwijmy go roboczo: Polonia Polsce – Polska Polonii, czyli P do czwartej, a to już potężna potęga. Model ten, dostosowany do specyfiki relacji społecznych innych państw, mógłby stać się prawdziwym systemem neuronowym obecności Polski na rynku globalnym, jako państwa innowacyjnego z konkurencyjną gospodarką. Czas usiąść do wspólnego stołu, przy którym nie będzie urzędników i patentów, lecz będą ludzie wspólnie reprezentujący interes Polski i Polonii, a wtedy wystarczy już tylko chęci i determinacja.



Dr Dariusz Sobkowicz, menedżer kultury, wykładowca akademicki, dziennikarz, urzędnik państwowy. Od 2008 zastępca dyrektora Instytutu Adama Mickiewicza. Doktor filozofii nauk przyrodniczych. Pracę w administracji publicznej rozpoczął w 1993 jako wicedyrektor Departamentu Upowszechniania Kultury w Ministerstwie Kultury i Sztuki. Następnie specjalizował się w zarządzaniu instytucjami kultury. Dwukrotnie pełnił funkcję dyrektora generalnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, był pierwszym zastępcą dyrektora Teatru Wielkiego Opery Narodowej, a także zastępcą dyrektora Muzeum Pałacu w Wilanowie. Odznaczony Brązowym Medalem „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”.

Rola promocji kultury w ekspansji zagranicznej Polski

KULTURA STAŁA SIĘ TAK WSZECHOBECNA W naszym codziennym życiu, że przestajemy ją już zauważać, nie rozróżniamy jej wielorakich funkcji społecznych, komunikacyjnych, dyplomatycznych, a nawet cywilizacyjnych. Bywa, że w tym samym czasie i miejscu jesteśmy jednocześnie odbiorcami wydarzeń kulturalnych, ich animatorami, a nawet twórcami.

Nie istnieje już zapewne dziedzina, której nie można przypisać związków z kulturą. I nie wynika to tylko z wieloznaczności samego terminu, ale głównie ze sposobu spostrzegania otaczającego nas świata przez instrumentarium kultury. Nie należy zapominać, że także nasze mechanizmy komunikowania się mają korzenie kulturowe.

Kulturę powszechnie wykorzystuje się do promowania wydarzeń. Trudno dzisiaj sobie wyobrazić rozpoczęcie na przykład igrzysk olimpijskich bez pompacyjnego widowiska, które w istocie jest przedstawieniem teatralnym. Piękne plakaty jak małe dzieła sztuki zapowiadają wydarzenia naukowe, społeczne lub edukacyjne. Wydarzenia ekonomiczne, konferencje i sympozja uznajemy za w pełni udane, o ile towarzyszyło im ważne wydarzenie kulturalne.

Nie ma już zapewne dziedziny, której nie można przypisać związków z kulturą. I nie wynika to tylko z wieloznaczności samego terminu, ale głównie ze sposobu spostrzegania otaczającego nas świata przez instrumentarium kultury. Coraz intensywniej dotyczy to również sfery gospodarczej.

Kultura może też dać duże wsparcie wydarzeniom społeczno-politycznym. W drugiej połowie 2011 roku Polsce przypadła historyczna rola przewodzenia Radzie Unii Europejskiej. Instytut Adama Mickiewicza otrzymał zadanie zorganizowania oprawy kulturalnej tego wydarzenia. Wykorzystaliśmy tę okazję do opowiedzenia świata o nowoczesnej Polsce. W półrocznym programie przedstawiliśmy 400 wydarzeń zarówno w krajach Unii Europejskiej, jak i na całym świecie.

Projekt obejmował 10 stolic: Brukselę, Paryż, Londyn, Berlin i Madryt, a poza Unią Europejską: Moskwę, Kijów, Mińsk, Pekin i Tokio. Prezentowaliśmy wybitnych twórców i ich dzieła w najlepszych salach koncertowych, muzeach, galeriach i teatrach, podczas warsztatów wprowadzaliśmy zagranicznych artystów we wrażliwość naszej kultury, aktywizowaliśmy ruchy społeczne wokół działań polskich animatorów kultury. Udowodniliśmy, że Polacy są nie tylko odpowiedzialni i zorganizowani, ale przede wszystkim są kreatywni w czerpaniu z tradycji, pomysłowi w odkrywaniu nowych obszarów i obdarzeni dużą wyobraźnią w sposobie opowiadania o sobie, swoim kraju i jego kulturze.

Niezwyczajnie modny, budzący duże nadzieje na pobudzanie ekspansji również polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych jest rozwój przemysłów kreatywnych. Nic więc dziwnego, że ten sektor nazywany jest czasami motorem rozwoju Europy. Siła sektora kreatywnego bierze się z działań, u których podstaw znajdują się kreatywność i talent. Zbudowany na tych filarach potencjał przeobrażony w działania lub wytwory pozwala podbijać międzynarodowe rynki oparte na konkurencyjności. Wytwór intelektualnego wysiłku wyposażony w cechy kultury jego twórcy zdobywa niebywałą siłę przebicia, jego indywidualność jest rozpoznawalna.

Siła sektora kreatywnego bierze się z działań, które u podstaw mają indywidualną kreatywność i talent. Promocja tego sektora jest jednym z kluczowych elementów wsparcia ekspansji Polski na rynkach zagranicznych.

Promocja polskiego designu jest jednym z kluczowych obszarów działalności Instytutu Adama Mickiewicza. Budujemy relacje pomiędzy projektantami a potencjalnymi odbiorcami przemysłu i kultury, nawiązujemy kontakty pomiędzy uczelniami artystycznymi i projektowymi, zabiegamy o zbudowanie świadomości i renomy polskiego wzornictwa przemysłowego. Wspieramy obecność polskich projektantów oraz twórców związanych z przemysłem kreatywnym na najważniejszych wydarzeniach branżowych za granicą, między innymi w Paryżu, Berlinie, Mediolanie, Londynie, Istambule i Hongkongu.

Inwestowanie w ludzi młodych, którzy dopiero budują swój pogląd na świat, to inwestycja w przyszłość naszego kraju. Dbamy o to, aby Polska była dla nich krajem pozbawionym uprzedzeń i fałszywych stereotypów. Przykładem jest program skierowany specyficznie do młodzieży „Culture Orchestra”. Orkiestrę tą tworzy zespół wybitnie uzdolnionych młodych muzyków z Polski i krajów Partnerstwa Wschodniego: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. Orkiestra koncertuje od 2011 roku (powstała w ramach polskiej prezydencji w Unii Europejskiej), występowała w takich salach koncertowych, jak Berliner Philharmonie, Royal Festival Hall w Londynie czy Teatro Real w Madrycie. Jest to projekt

edukacyjno-integracyjny, opierający się na wartościach solidarności i przyjaźni, który umożliwia młodym talentom doskonalenie warsztatu pod okiem wybitnych instrumentalistów z najlepszych orkiestr świata.

Innym przykładem są działania na kampusach w Stanach Zjednoczonych, gdzie kooperujemy ze szkołami wyższymi: Harvard, MIT, Princeton, Yale i University of Michigan. Poprzez rozmaite formy współpracy: od prezentacji gotowych projektów, przez koprodukcje i produkcje studenckie, pobyty rezydencyjne, warsztaty, konferencje i publikacje, staramy się o zmianę wizerunku Polski wśród młodych ludzi, którzy w przyszłości będą mieli decydujący wpływ na postrzeganie naszego kraju w Stanach Zjednoczonych i na świecie.



Dr hab. Jerzy Witold Pietrewicz, absolwent Szkoły Głównej Handlowej oraz II Letniej Szkoły Banku Światowego (EDI) „The Economics of the Market”, doktor habilitowany nauk ekonomicznych. Od 1980 pracownik naukowo-dydaktyczny, obecnie w Instytucie Rynków i Konkurencji SGH. Autor ponad 80 prac naukowych z problematyki ekonomii, funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw, polityki pieniężnej i bankowości. W latach 2007–2011 członek Komitetu Nauk o Finansach Polskiej Akademii Nauk. Równolegle do pracy naukowej pełnił funkcje menadżerskie w takich instytucjach finansowych jak Bankowy Fundusz Gwarancyjny – członek zarządu, Bank Ochrony Środowiska SA – prezes zarządu, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej – prezes zarządu. W lutym 2013 został powołany na stanowisko sekretarza stanu i pełnomocnika rządu ds. deregulacji w Ministerstwie Gospodarki odpowiedzialnego za koordynację działań związanych z lepszymi regulacjami w gospodarce, rozwojem rynku i konkurencyjności oraz za sektor energetyki odnawialnej.

Międzynarodowa ekspansja polskich przedsiębiorstw. Polska szansa czy konieczność?

POLSKIE PRZEMIANY USTROJOWE NAŁOŻYŁY SIĘ na okres intensywnych zmian stosunków gospodarczych w skali całego świata. Liberalizacja obrotów handlowych, swoboda przepływów kapitałowych, coraz niższe koszty transportu, nowe możliwości wykorzystania informatyki i Internetu wywołały dyskusję, kto będzie w pierwszej kolejności beneficjentem tych procesów. Dzisiaj, po 25 latach polskiej transformacji, 10 lat po wejściu do Unii Europejskiej nie mamy wątpliwości, że w gronie tych beneficjentów znalazła się również Polska.

Z roku na rok rosną zagraniczne obroty handlowe przedsiębiorstw działających w Polsce. Polski eksport w 2013 r., według wstępnych danych NBP, wzrósł o kolejne 4,5% (w 2012 r. o 6%) do poziomu 155,1 mld euro. W tym okresie import osiągnął wartość 153,2 mld euro, o 0,3% mniej niż w 2012 r. (wzrost o 2,3%). Ostatni raz nadwyżkę w bilansie handlowym polska gospodarka odnotowała w 1990 roku. Od roku 2000 udział eksportu w relacji do PKB wzrósł z 18,5% do blisko 40% w 2013 roku. Eksport w roku ubiegłym okazał się głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego.

Polskie firmy dostrzegły korzyści płynące z dostępu do globalnego rynku, są w stanie rozpoznać rynkowe ryzyko i w odpowiedni sposób je minimalizować bądź równoważyć. Korzyści te płyną z możliwości przełamania ograniczeń wynikających z nasycenia i szczupłości krajowego rynku. Eksport to szansa istotnego zwiększenia skali produkcji i oferowanych usług, a tym samym osiągnięcia dodatkowych korzyści skali. Wyjście na rynki zagraniczne to także szansa na lepsze wykorzystanie kapitału wiedzy, jak również impuls do dalszego jego rozwoju wynikający z potrzeby dostosowania produkcji do potrzeb nowych grup odbiorców. Takie wzajemne uzupełnianie się i wzmacnianie potencjału eksportowego bardzo dobrze widać na przykładzie takich firm jak Kopex czy Famur, działających w branży maszyn górniczych. Ich oferta eksportowa jest syntezą wiedzy i doświadczenia

płynącego z dorobku zarówno związanych z branżą instytutów naukowo-badawczych, uczelni, jak i polskiego przemysłu wydobywczego. Przynosi to wymierne efekty w postaci kontraktów eksportowych na kolejnych rynkach.

Wyjście na rynki zagraniczne to także szansa na lepsze wykorzystanie kapitału wiedzy, jak również impuls do dalszego jego rozwoju wynikający z potrzeby dostosowania produkcji do potrzeb nowych grup odbiorców.

Korzyści płynące z otwartego dostępu do globalnego rynku płyną także z możliwości prowadzenia bardziej efektywnej konkurencji kosztowej dzięki szansom wykorzystania konkurencji wśród poddostawców, zmianie zastosowanych komponentów czy też z szerszej palety usług finansowych. Globalny rynek otwiera też nowe możliwości w zakresie wykorzystania doświadczeń związanych z nowoczesnymi technikami organizacji pracy i zarządzania jej procesami.

Międzynarodowa ekspansja jest wielką szansą rozwojową polskich przedsiębiorstw. Często jest też ekonomicznym przymusem. Otwarcie rynków oznacza, że prawie każda firma może zetknąć się z globalną konkurencją i musi jej sprostać w imię przetrwania. Zdobywanie nowych rynków zbytu czy zastosowanie bardziej efektywnych metod wytwarzania mogą być w tej sytuacji bezwzględnie warunkami sprostania międzynarodowej konkurencji.

Globalizacja procesów ekonomicznych stawia też wielkie wyzwania przed polityką gospodarczą państwa. W warunkach liberalizacji warunków handlowej wymiany jedno z kluczowych pytań dotyczy sposobu jej przeprowadzenia. Całkowite jednorazowe zniesienie ochronnych barier naraża często przedsiębiorstwa na konkurencyjny szok i wysokie ryzyko bankructwa. Rozciągnięta w czasie ścieżka stopniowych dostosowań jest zazwyczaj bardziej kosztowna i wiąże się częstokroć z biurokratycznym uwikłaniem. Dylemat ten z dużą ostrością ujawnia się podczas prowadzonych obecnie negocjacji handlowych nad umową o transatlantyckim partnerstwie handlowym i inwestycyjnym między Unią Europejską a USA. Innym problemem otwartości rynków jest kwestia ochrony rodzimych przedsiębiorców przed nieuczciwą dumpingową konkurencją. Dotychczasowe indywidualne przypadki postępowań antydumpingowych w warunkach bardzo szybko rosnącej wymiany towarowej straciły na znaczeniu wobec różnych ukrytych form subsydiowania eksportu. Bardzo wymowny jest tu przypadek chińskiej firmy COVEC, która poprzez politykę bardzo niskich cen pozyskała kontrakty na budowę kilku odcinków autostrady w Polsce, nie mogąc im później sprostać. Stracił COVEC, upadłość ogłosili jego polscy poddostawcy. Powtarzającym się dylematem polityki gospodarczej jest ukierunkowanie potencjalnego wsparcia. Czy powinno być ono skierowane na wzmacnianie konkurencyjności firm, które mają już określoną

pozycję rynkową, ale aspirują do dalszej ekspansji, czy też powinno wspierać najsłabszych w imię np. ochrony miejsc pracy. Nie mniej istotny jest dylemat, czy ewentualna polityka gospodarcza powinna być ukierunkowana na określone specjalizacje eksportowe na obszarach, na których Polska ma określone przewagi komparatywne, czy też powinna przyjąć za priorytet dywersyfikację i poszukiwanie rynkowych nisz.

Powtarzającym się dylematem polityki gospodarczej jest ukierunkowanie potencjalnego wsparcia. Czy powinno być ono skierowane na wzmacnianie konkurencyjności firm, które mają już określoną pozycję rynkową, ale aspirują do dalszej ekspansji, czy też powinno wspierać najsłabszych w imię np. ochrony miejsc pracy?

Ważnym elementem ekspansji przedsiębiorstw są ich bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Wzmacnia to pozycję danej firmy na zagranicznym rynku oraz ułatwia wejście dodatkowych firm będących kooperantami. Inwestycje bezpośrednie oznaczają jednak odpływ kapitału za granicę, co z punktu widzenia Polski – kraju wciąż będącego na dorobku – jest utratą szans jego zagospodarowania na rynku krajowym i utworzenia kolejnych miejsc pracy.



Stefan Dunin-Wąsowicz, ekonomista, prezes Efekt Technologies. Zajmuje się doradztwem w zakresie strategii przemysłowych, wdrażania nowych technologii i optymalizacji procesów. Przez ponad 20 lat pełnił funkcje dyrektora finansowego, a następnie dyrektora ds. rozwoju w Hewlett-Packard, Agilent Technologies i Philips Medical Systems we Francji, Niemczech, Szwajcarii i USA. Jest członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to robić?

POSZUKIWANIE RYNKÓW ZAGRANICZNYCH DLA ZGROMADZONEGO w ostatnich 25 latach kapitału technologicznego i kapitału społecznego jest dla Polski jednym z najważniejszych wyzwań następnych 25 lat. Po udanej transformacji gospodarczej z udziałem zarówno kapitału zagranicznego, jak i polskiego kapitału (nie tylko finansowego) istotna będzie zmiana pozycji Polski z kraju przyjmującego inwestycje zagraniczne na kraj eksportujący nie tylko produkty, ale przede wszystkim kapitał wiedzy i kultury organizacyjnej. Powinniśmy do tego zadania podchodzić bez kompleksów. W ciągu ostatnich 25 lat udało się przełamać wiele stereotypów. Polacy udowodnili, że Polska zasługuje na miano kraju dobrze pracującego. Ten nowy wizerunek warto teraz wzbogacić o wizerunek kraju twórczego i otwartego, tworzącego nowe wzorce cywilizacyjne. Kraju, z którego pochodzić będą nowe usługi, produkty i technologie. Jest wiele dźwigni, które możemy wykorzystać, żeby wykreować ten nowy wizerunek Polski i zmaterializować go we wzroście eksportu, a także polskich inwestycjach i przejęciach za granicą.

Polacy udowodnili, że Polska zasługuje na miano kraju dobrze pracującego. Ten nowy wizerunek warto teraz wzbogacić o wizerunek kraju twórczego i otwartego, tworzącego nowe wzorce cywilizacyjne.

Dyskutowaliśmy o tym podczas sesji „Polska ekspansja na Europę i świat – jak to robić?” – na VIII Kongresie Obywatelskim. W niniejszej publikacji znalazły się głosy przedsiębiorstw, z których każde podkreśla inne, ale bardzo dobrze uzupełniające się perspektywy działania. Przedstawiciele przedsiębiorstw KGHM i Solaris przedstawili swoje doświadczenia w ekspansji na rynkach zagranicznych oraz kluczowe czynniki sukcesu. KGHM w zakresie przejęć, Solaris w zakresie rozwoju produktów. W czasie sesji przedstawiciele Pesy i Seleny, należących podobnie jak Solaris i KGHM do czołowych eksporterów z polskim kapitałem, podkreślali umiejętności, które firmy te musiały osiąść, aby – jak w przypadku Pesy – móc

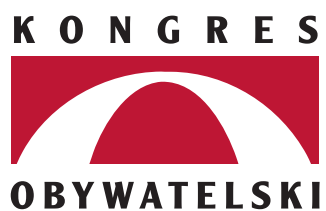
sprzedawać swoje produkty na trudnych i chronionych rynkach środków transportu, a w przypadku Seleny budować oddziały zagraniczne. Dyskutanci zgodnie podkreślali jednak, że kluczowe znaczenie ma jakość produktów i technologii. Bez niej niemożliwe jest zdobycie zaufania klientów. Zbudowanie postrzegania polskiego produktu jako produktu o wysokiej jakości wymaga czasu i konsekwencji. Może w tym pomóc promocja marki „Polska” także w zakresie kultury i sportu. To zadania na wiele lat, ale warte inwestycji, a jak to robić, pokazują doświadczenia Instytutu Mickiewicza, ale także organizacji międzynarodowych UNDP i USTC, przedstawiane w czasie dyskusji.

Wśród wielu istotnych aspektów ekspansji zagranicznej podkreślano również ten, że Polska jest często lepiej postrzegana za granicą niż w kraju, i jak dobrze są tam kojarzone przekształcenia w Polsce związane z ruchem „Solidarności”. Marka „Solidarności” jest przy tym ciągle żywa i to w tak odległych krajach jak Indonezja, Japonia czy Korea. Myśląc o ekspansji, trzeba też pamiętać, że Polska nie ma obciążenia postkolonialnego i w wielu krajach jesteśmy odbierani zdecydowanie lepiej niż kraje Europy Zachodniej.

Co możemy robić wspólnie, aby zwiększyć nasze szanse rozwoju na rynkach zagranicznych? Dyskutanci wskazali, że potrzebny jest perspektywiczny, ponadpartyjny program – obejmujący co najmniej 10 lat – skoncentrowany na dziedzinach, w których mamy znaczące osiągnięcia. Dobra promocja to promocja skoordynowana i skupiona na wybranych kierunkach geograficznych, ze szczególnym uwzględnieniem takich krajów jak Turcja, Chiny, Brazylia, ale także krajów Afryki, gdzie toczy się obecnie silna gra konkurencyjna o rozwijające się tam rynki. Należy także wrócić na rynki Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej, gdzie nadal istnieje bardzo dobry obraz polskiej myśli technicznej i naszych umiejętności wykonawczych.

Uczestnicy dyskusji wskazali zatem, że potrzebna jest wizja kierunków i dziedzin ekspansji gospodarczej obejmująca także małe i średnie przedsiębiorstwa, których nie stać na samodzielne działania na rynkach zagranicznych. Do realizacji takiej wizji potrzebni będą ludzie – mądrzy, dobrze przygotowani, absolwenci polskich i zagranicznych uczelni. Mają oni do wyboru pracę w zagranicznych bądź polskich przedsiębiorstwach. Trzeba im stworzyć takie warunki, żeby wybierali polskie przedsiębiorstwa, tak jak ma zamiar to robić powołana między innymi w tym celu fundacja, która we współpracy z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego ma oferować stypendia pod warunkiem podjęcia pracy właśnie w polskiej firmie. Trzeba stworzyć możliwości działania dla polskiej diaspory, i tej starszej, i tej młodszej, tak aby jej związek emocjonalny z Polską mógł zaowocować w konkretnych nowych przedsięwzięciach gospodarczych. Trzeba wreszcie,

aby naszą ambicją stało się wejście jak największej liczby polskich przedsiębiorstw do grona wizjonerów tworzących kierunki rozwoju nie tylko w Polsce, ale na całym świecie. Jak wspierać tę ambicję, jak rozwiązywać dylematy polityki gospodarczej, bo przecież nie ma dobrej strategii bez wyboru priorytetów. Głosy w dyskusji i opinie zawarte w tej publikacji stanowią dobry punkt wyjścia do dalszego kształtowania wspólnego i dobrze skoordynowanego ponadpolitycznego programu na rzecz zwiększenia udziału Polski w gospodarce światowej.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2013

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność w przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?
Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia
oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków.
Warunki konieczne do dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI wieku. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego:

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategię zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego
i społecznego w latach 2014–2020?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego:

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberświecie?



VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników
1000 wejść na transmisję on-line)

Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego:

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przewrót kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to robić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2013



Razem w ośmiu Kongresach udział wzięło:

515

panelistów,

8030

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski.

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie
www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Pomorskie miasta – jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia,* Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski,* Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji,* Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczy, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw,* Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw,* Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów,* Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie,* Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego,* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego,* Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+. Głos uczniów,* Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju,* Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty,* Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków,* Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią,* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju,* Gdańsk 2010

- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030? – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030 – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autostereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski? – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008

- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – szanse czy zagrożenia?* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jak poprawić dialog Polaków* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jakie elity są potrzebne Polsce* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony
www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska,
Przewodniczący Rady Programowej
- **Mateusz Morawiecki** – Prezes Zarządu Banku Zachodniego WBK SA,
Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Krzysztof Domarecki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Selena SA
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- **dr Bogusław Grabowski** – Członek Rady Gospodarczej przy Premierze RP
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych
Banku Pekao SA
- **prof. zw. dr hab. Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa
Komunikacji Społecznej
- **prof. Andrzej Jajszczyk** – Dyrektor Narodowego Centrum Nauki
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy,
specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Solange Olszewska** – Prezes Solaris Bus & Coach S.A.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie,
TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **dr Iwona Sroka** – Prezes Zarządu Krajowego Depozytu
Papierów Wartościowych
- **dr Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Mateusz Morawiecki,
Prezes Zarządu
Banku Zachodniego WBK



Z POKONGRESOWYCH MAILI

Pragnę złożyć na Pana ręce serdeczne gratulacje za znakomity merytorycznie i organizacyjny VIII Kongres Obywatelski.

Myślałem, że idea Kongresu powoli się wypala, a tymczasem było chyba najlepszy ze wszystkich Kongresów.

Przesyłam najlepsze życzenia z Krakowa, dalszych sukcesów, wytrwałości i pomysłowości.

Janusz Moszumański
Prezydent Fundacji Przyszłość i Praca, Kraków

Sesja plenarna
VIII Kongresu Obywatelskiego



Bardzo dziękuję za możliwość udziału w VIII Kongresie Obywatelskim. Był to mój pierwszy kontakt z tą inicjatywą – i jakże pozytywny! Najważniejszym darem, jaki wynoszę ze spotkania, jest zastrzyk pozytywnej energii, dynamizmu i nowej motywacji do działania. Opowiadam o inicjatywie studentom, z którymi prowadzę zajęcia.

Z wyrazami szacunku,
dr Dariusz Góra-Szopiński
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wolontariusze
VIII Kongresu Obywatelskiego



Wyjście na rynki zagraniczne to także szansa na lepsze wykorzystanie kapitału wiedzy, jak również impuls do dalszego jego rozwoju wynikający z potrzeby dostosowania produkcji do potrzeb nowych grup odbiorców.



JERZY WITOLD PIETREWICZ

Wiceminister Gospodarki

Dysfunkcje systemu politycznego, w tym syndrom cyklu wyborczego, przejawiający się w priorytecie celów wyborczych nad długookresową efektywnością społeczno-gospodarczą, stanowią zagrożenie dla dalszego wzrostu.



PROF. ELŻBIETA MACZYŃSKA

Prezes Polskiego Towarzystwa
Ekonomicznego

Nie ma już zapewne dziedziny, której nie można przypisać związków z kulturą. Coraz intensywniej dotyczy to również sfery gospodarczej.



DR DARIUSZ SOBKOWICZ

Zastępca Dyrektora
Instytutu Adama Mickiewicza

Pięć idei VIII Kongresu Obywatelskiego:

1. Nasz **system wartości, sposób myślenia, nasze postawy i zachowania** – to, jacy jesteśmy jako społeczeństwo – to największe wyzwanie, a jednocześnie szansa na lepszą przyszłość Polaków i Polski.
2. Energia, talenty, pasje i **wzorcotwórcze przywództwo prawdziwych liderów** we wszystkich dziedzinach życia to najważniejszy potencjał zmian na lepsze.
3. **Kultura komunikowania się i kompromisu, ucierania dobra wspólnego** ma dziś szczególne znaczenie – wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za jej budowanie.
4. Polska bardziej **sprawiedliwa i spójna społecznie** jest niezbędnym składnikiem naszego sukcesu rozwojowego.
5. Więcej **podmiotowości w gospodarce** – potrzebujemy podmiotowej polityki rozwojowej oraz dużych i sprawnych polskich graczy na arenie europejskiej i światowej.

PARTNERZY

