

## Opinie

# Jakich firm nam potrzeba



WITOLD RADWAŃSKI

Dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie się mógł już opierać na mikro- oraz małych przedsiębiorstwach. Również startupy nie udźwigną rozwoju całej gospodarki na swoich barkach – pisze prezes Krokus PE.

W polskim sektorze przedsiębiorstw prywatnych mamy dziś bardzo dużo małych firm, bardzo mało dużych firm oraz niezbyt wiele firm średniej wielkości. Oczywiście, firm większych zawsze będzie w gospodarce mniej niż firm mniejszych, jednak w skali innych porównywalnych gospodarek udział tych dużych jest w Polsce relatywnie niewielki.

Gospodarka oparta na modelu dużej, rozproszonej populacji małych firm ma swoje zalety. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w gospodarce wolnorynkowej jest jednym z głównych filarów jej rozwoju. Małe firmy skuteczniej dostosowują się do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej – w trudnych czasach szybciej potrafią się zrestrukturizować, a w czasach dobrej koniunktury odbijają się prężniej niż duże firmy. Dlatego ich rozwój jest niezwykle ważny.

Jednak we współczesnych realiach zglobalizowanego świata, w którym rywalizują ze sobą potężne organizacje międzynarodowe, tylko większe polskie firmy będą mogły pozostać konkurencyjne, zwiększając swoją siłę przebicia, osiągając ekonomię skali, wchodzić na nowe rynki, a także wprowadzać z powodzeniem innowacje. Uważam, że po 30 latach od transformacji ustrojowej dalszy rozwój polskiej gospodarki nie będzie się mógł już opierać na mikro- oraz małych firmach, tak jak to było w ostatnich dekadach.

## Kompleksowa przebudowa firm

Według danych Eurostatu polskie MŚP są generalnie mniej efektywne niż zachodnie. Cechują się również niższym niż w krajach Unii Europejskiej udziałem w tworzeniu wartości dodanej brutto. Dlatego musimy liczyć się z tym, że grupa najbardziej rokowujących spośród nich nie jest liczna. Analizy przeprowadzone przez Krokus PE wskazują, że spośród 30 tys. małych i średnich firm jedynie ok. 25 proc. (6–7 tys.) posiada odpowiednie cechy do osiągnięcia przełomowego sukcesu, takie jak: znakomitej jakości oferta produktowa, wysokie kompetencje zarządcze, perspektywiczna strategia rozwoju itp.

Jakie zjawiska i procesy mogą w horyzoncie najbliższych lat doprowadzić do awansu polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych łańcuchach wartości i tym samym wzmocnić naszą gospodarkę? Uważam, że warto wziąć pod uwagę cztery kluczowe trendy, które wpłyną na strukturę, siłę i jakość polskich przedsiębiorstw prywatnych w sposób szczególny.

Pierwszym z nich jest szeroka, głęboka i kompleksowa modernizacja, wynikająca z dojrzwania polskich małych i średnich firm. Wiele spośród podmiotów, które powstały w pierwszych latach transformacji, prężnie się rozwinięły i odniosły sukces. W tym momencie dochodzą do nowego etapu, w którym muszą dokonać

pewnej metamorfozy. Polegać ona będzie m.in. na gruntownej przebudowie sposobu działania. To oznacza konieczność profesjonalizacji organizacyjnej – przejścia od modelu „właściciela-zarządcy” do modelu korporacji, która ma swoją skalę, strukturę wewnętrzną, systemy zarządzania, instrumenty finansowe itd.

Inny wymiar tej przemiany to przejście od modelu tzw. niskich kosztów na poziom wyższej wartości dodanej. Będzie to wymagało od zarządców trafnych analiz i odważnych decyzji strategicznych oraz znaczących nakładów kapitałowych. Przejście przez tę fazę będzie kluczowe dla zwiększenia pozycji konkurencyjnej firm w przyszłości.

## Dwa procesy i sukcesja

Drugi trend to konsolidacja sfragmentaryzowanych rynków, na których funkcjonuje w Polsce zbyt dużo małych firm. Są one dziś za małe, by utrzymać swoją konkurencyjność, zwłaszcza kiedy w wielu branżach dynamika rozwoju rynku spowalnia. Skończyły się czasy, gdy jakiś segment rozwijał się w tempie 8–9 proc. W takich warunkach efektywniejszy sposób na dalszy rozwój to przejęcie konkurenta i konsolidacja. W najbliższych latach będziemy świadkami ogromnej fali fuzji i przejęć w Polsce, w efekcie której zmniejszy się liczba firm ogółem, jednak w ich miejsce pojawią się większe, jeśli chodzi o skalę, i lepsze, jeśli chodzi o jakość przedsiębiorstwa.

Trzecie zjawisko jest w istocie odwróceniem konsolidacji – chodzi o dekoncentrację branż i rynków, które są obecnie mocno zdominowane przez kilku graczy. Spodziewam się,

że w najbliższych latach nastąpią procesy dekonsolidacyjne, w ramach których duże grupy kapitałowe będą się reorganizowały i zmieniały swoje strategie, pozbywając się aktywów, które uznają za niepotrzebne. Poprzez dekonsolidację skoncentrowanych segmentów rynków powstanie więc dużo nowych, niezależnych polskich firm, które były wcześniej dywizjami w większych koncernach.

I wreszcie czwarte ważne zjawisko, które będzie dotyczyło segmentu polskich przedsiębiorstw prywatnych – trend sukcesji. Mamy dziś w Polsce całe pokolenie przedsiębiorstw wchodzących w etap, w którym ich właściciele, osiągnawszy pewien wiek, nie chcą już dalej prowadzić biznesu. Mogą więc albo sprzedać swoją firmę, albo przekazać ją dzieciom.

Badania wskazują na to, że niewielka część dzieci przedsiębiorców wyraża chęć kontynuowania dzieła rodziców, a większość tych, którzy odziedziczyli „gen przedsiębiorczości”, woli rozwijać swoją karierę w biznesie, ale innego typu. W efekcie cała rzesza polskich firm rodzinnych będzie musiała oddać się innej ręce. Spowoduje to zmianę struktur właścicielskich w tych firmach. Być może wejdą tam inwestorzy branżowi lub finansowi, być może będą następowali wykupy menedżerskie. Należy się jednak spodziewać, że w świecie rodzinnych firm nastąpią duże zmiany.

Bazując na informacjach pojawiających się w debacie publicznej, można odnieść wrażenie, że dalszy rozwój polskiej gospodarki będzie zależał w głównej mierze od sukcesów

rodzimych start-upów. Trudno jednak liczyć, by w najbliższej przyszłości mogły być one motorami napędowymi polskiej gospodarki.

## „Przeżrane” startupy

Kiedys mówiło się, że nie ma pieniędzy na rozwój – teraz tego kapitału jest dużo, nawet bardzo dużo. Pod patronatem rządu, z licznymi programami wsparcia innowacyjności, wokół segmentu start-upów panuje generalnie dobra atmosfera. Stąd też możemy się spodziewać, że obszar ten będzie się w najbliższych latach bardzo dynamicznie rozwijał.

Nie zmienia to jednak faktu, że segment start-upów jest dziś w pewnym sensie „przeżany”. Na pewno jest już do niego kierowane więcej kapitału, niż jest on w stanie zaabsorbować. Zatem musimy liczyć się z tym, że wiele pieniędzy zostanie źle wydanych, że zainwestowanych. Oczywiście – z tej „masy” wyłoni

się też pewna grupa firm, które odniosą sukces, być może nawet globalny. Nawet jeśli tak się stanie, z punktu widzenia całej polskiej gospodarki będzie to jednak za mało. Startupy, młode firmy innowacyjne, nie udźwigną bowiem rozwoju całej gospodarki na swoich barkach.

Moim zdaniem z punktu widzenia budowania innowacyjności polskiej gospodarki istotniejszym przedmiotem czekającej ją transformacji będzie wiele już istniejących małych i średnich firm, które same w sobie są często bardzo innowacyjne. Ze względu

na to, że osiągnęły już pewną skalę działalności, procesy innowacyjne zachodzące w tych organizacjach będą bardziej efektywne niż u nowo powstających podmiotów.

Wszelkie statystyki pokazują, że w ciągu pierwszych dwóch lat ponad połowa start-upów upada. Tak się dzieje, bowiem młode firmy technologiczne zazwyczaj od zera muszą budować swoją pozycję na rynku z nieznanym produktem czy z nową usługą. Muszą wyjść na rynek bez własnego zaplecza dystrybucyjnego, a do tego zmagać się z bankami o finansowanie działalności czy też z naszym nadregulowanym biurokratyzmem. To niezwykle trudne wyzwania dla nawet najbardziej utalentowanych początkujących biznesmenów.

Innowacja wdrożona w już ustabilizowanej firmie – nawet małej – która posiada swój rynek zbytu, rozpoznawalną markę, strukturę dystrybucji i sprzedaży itd., jest o wiele bardziej skuteczna. Od razu przekłada się na sprzedaż i szybszą komercjalizację. Z natury rzeczy innowacje w istniejących, dobrze prosperujących firmach są o wiele bardziej efektywne od innowacji start-upowych. ©

Pełna wersja tekstu na [rp.pl/opinie](http://rp.pl/opinie)

Witold Radwański jest członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, prezesem zarządu Krokus Private Equity

K O N G R E S



OBYWATELSKI

RZECZPOSPOLITA

PISALIŚMY O TYM:

Bartery modernizacji kraju wynikają z zaszczości kulturowych „Polski grzech pierwotny”

23 marca 2017 r.

[rp.pl/opinie](http://rp.pl/opinie)