

Zmiana mentalna kluczem do globalnej ekspansji



DAWID JAKUBOWICZ

Prezes Zarządu, Kulczyk Investments S.A.

Choć geopolityka będzie w najbliższej dekadzie najmocniej definiować przewagi konkurencyjne, o sukcesie polskich firm na świecie zadecyduje coś znacznie bardziej przyziemnego: nasza mentalność. Wciąż zbyt często hamuje nas nie brak technologii czy pomysłów biznesowych, lecz „głowa” – lęk przed ryzykiem, potrzeba pełnej kontroli czy konserwatywne podejście do ekspansji. Wielu polskim firmom nie uda się wypłynąć na szerokie wody bez dokonania zmiany na tym polu. Czy przełamiemy tę barierę i zaczniemy z sukcesem budować polskie marki w skali globalnej?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski
– redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.*

Jakie czynniki w największym stopniu zdefiniują przewagi konkurencyjne w najbliższej dekadzie – technologia, zielona transformacja czy geopolityka? A może jeszcze coś innego?

Kluczowa już jest i będzie przez kolejnych kilka lat sytuacja geopolityczna. To ona w dużej mierze zdeterminuje tempo rozwoju technologii oraz kierunki adaptacji gospodarki do nowych wyzwań. W mojej ocenie, zielona transformacja – w porównaniu z pozostałymi dwoma wspomnianymi czynnikami – nie będzie miała aż tak dużego znaczenia w tym kontekście. Polska, czy szerzej – Europa Środkowa, nie należy niestety do liderów technologicznych. Mówiąc o przewagach konkurencyjnych nie mamy na razie za

wiele do zaoferowania na tym polu. Pełnimy raczej rolę konsumenta cudzych technologii, głównie ze Stanów Zjednoczonych. Czy jest dla nas miejsce, nisza, w cieniu zmagających się technologicznych globalnych potentatów takich jak Stany Zjednoczone oraz Chiny?

Wydaje się, że tak. To, co możemy zrobić, to spróbować wykorzystać przestrzeń związaną z pilną koniecznością tworzenia, a potem zarządzania infrastrukturą zapewniającą niezależność danych i tzw. *data sovereignty*. Realizowane są obecnie duże europejskie projekty rządowe dotyczące budowy tzw. gigafabryk AI oraz infrastruktury obliczeniowej. Na tym polu Polska może odegrać istotną rolę. Wyzwaniem będzie na pewno cena energii, ale niezależnie od niej powinniśmy pracować w tym kierunku, bo stawką jest zatrzymanie w kraju danych wrażliwych

i umożliwienie przemysłowi trenowania własnych modeli na technologii powstającej u nas. Mówiąc wprost: czy wymyślimy kolejne GPU czy CPU? Z pewnością nie. Czy będziemy je u siebie składać? Też nie. Dlatego powinniśmy identyfikować nisze, w których możemy być konkurencyjni. Takie jak na przykład wspomniane centra danych oraz infrastruktura towarzysząca.

Powinniśmy identyfikować nisze, w których możemy być globalnie konkurencyjni. Szansą dla Polski wydają się centra danych oraz infrastruktura towarzysząca. Rozwijając się w tym kierunku mamy równocześnie szansę zbudować, w określonym, strategicznym dla nas zakresie, data sovereignty.

W jakich branżach i technologiach możemy budować trwałe przewagi i gdzie jeszcze warto szukać niszy rynkowych?

Zadam inne pytanie: czy Polska dysponuje odpowiednim potencjałem kapitałowym, ludzkim i technologicznym, żeby zostać liderem wybranej niszy? Nie sądzę. Nasz sukces powinien opierać się na czymś innym – na wszechstronnym, partnerskim rozwoju zdolności konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw oraz ich globalizacji.

Tak właśnie działamy w Kulczyk Investments. To jest w naszym DNA: budowanie w oparciu o rodzimy kapitał, w szczególności intelektualny, międzynarodowe partnerstwa oraz wielokrotnie potwierdzone doświadczenie na polu uwalniania wartości naszych spółek portfelowych. Rozmawiając z prezesami

czy właścicielami zagranicznych firm, które inwestują już w Polsce, wszyscy podkreślają to samo: mamy ogromny potencjał intelektualny, świetnych menedżerów, a pokolenie ludzi urodzonych w latach 70. i 80. jest nie tylko wyjątkowo profesjonalne, utalentowane, ale także bardzo zaangażowane, czyli „kopie piłkę do przodu”, myśli i działa jak typowy właściciel. Okazuje się, że w każdym biznesie najważniejsze są nie tyle same produkty czy technologia, ale kaliber ludzi, którzy za nimi stoją.

Polska doczekała się bardzo długiej listy przedsiębiorstw, które już grają w globalnej lidze lub jedynie kwestią czasu jest, kiedy do tej elitarnej grupy dołączą. Powtarzam, wyróżnia nas kapitał ludzki, bo nasze uniwersalne kompetencje, doświadczenia gromadzone przez kolejną generację ery polskiej transformacji dają nam papiery na zaistnienie w bardzo wielu sektorach. Europa wydaje się w tym przypadku pierwszym i dość naturalnym kierunkiem ekspansji.

Naszą największą siłą jest zatem kapitał ludzki?

Zdecydowanie. Mamy przecież znakomite uczelnie, a więc i świetnych specjalistów. Do tego dochodzą światowej klasy przedsiębiorcy i menedżerowie ze wspomnianym już unikalnym doświadczeniem wyniesionym z gospodarki w permanentnej transformacji. To ludzie, którzy już dzisiaj zarządzają konkurencyjnymi i nowoczesnymi firmami. Przed nami kolejny rozdział tej historii, czyli wyjście na rynki zagraniczne, konieczność weryfikacji swoich możliwości, modeli biznesowych z innymi, równania w górę.

Co postrzega Pan obecnie jako największe bariery ograniczające ekspansję zagraniczną polskich firm?

Z mojego doświadczenia wynika, że są to przede wszystkim bariery w naszych głowach. Dobrze już wiemy, jak zarządzać spółkami, jak powinny być optymalizowane procesy sprzedażowe, produkcyjne i operacyjne. Dla wielu nie jest to oczywiste, ale poziom organizacji polskich firm jest nierzadko o wiele wyższy niż u bezpośrednich konkurentów, nie tylko europejskich.

Istnieje silna zależność między ryzykiem a nagrodą – żeby dokonać zagranicznej ekspansji i odnieść sukces, trzeba ponieść ryzyko. Tymczasem my, Polacy, tego ryzyka raczej unikamy. Chcemy mieć gwarancję zwrotu z inwestycji, a coś takiego w biznesie nie istnieje.

Barierą jest niestety nasza narodowa awersja do ryzyka. Obawiamy się nieznanego. Wielu polskich kolegów angażując się w projekty akwizycyjne, czy konsolidację rynku, chce mieć 100 procentową gwarancję sukcesu. Niestety, tak to nie działa. Istnieje oczywista zależność między ryzykiem a wysokością nagrody. Żeby przejąć zagraniczną firmę i z sukcesem dokonać jej integracji z naszymi aktywami, musimy ryzykować, musimy mieć odwagę podejmowania decyzji, nierzadko w ciemno. Tymczasem my, Polacy, tego typu ryzyka nie akceptujemy. Oczekujemy pewności zwrotu, a przypominam, że nikt nie ma takiego luksusu prowadząc działalność biznesową. Obawiam się, że z tego samego powodu nie staniemy się w najbliższej przyszłości regionalnym hubem *venture capital*.

To widać choćby w sposobie, w jaki sprzedajemy firmy. Gdy rozmawia się z Amerykanami, którzy próbują znaleźć kupca na spółkę z EBITDA na poziomie 100 milionów, powiedzą, że tak naprawdę wypracowuje 150, a docelowo będzie to 200. Natomiast Polacy, oferując firmę o podobnym profilu, przy wskaźniku na poziomie 100, powiedzą zachowawczo, że robi 80 – żeby tylko na pewno „dowieźć” wynik. To są dwa zupełnie różne podejścia, dwa różne *mindsety*.

Kwestia „głowy” jest tu więc kluczowa, a wręcz ma swój wymiar finansowy.

Tak, to jest niezwykle istotne. Polski przedsiębiorca często przygląda się procesowi długo i nieskończenie długo kalkuluje. Zastanawia się, ile to będzie kosztowało i łapie się za głowę, gdy widzi, że bank inwestycyjny oczekuje 1,5 proc. wartości transakcji, a międzynarodowi doradcy – których trzeba przecież zatrudnić, żeby w ogóle wejść w proces i się uwiarygodnić – też nie należą do najtańszych.

Gdy tak nastawiony przedsiębiorca zsumuje wszystkie koszty zaangażowania w taki proces, a do tego dojdzie jeszcze wspomniana lista ewentualnych mniej lub bardziej prawdopodobnych ryzyk, to nierzadko bezpieczniejszą ścieżką okazuje się rezygnacja, wycofanie się z transakcji.

A co z kompetencjami związanymi ze skalowaniem? Polskie firmy nie mają w tym zakresie takiego międzynarodowego doświadczenia jak choćby firmy niemieckie, które od lat są obecne na całym świecie. Czy polscy przedsiębiorcy są wystarczająco kreatywni i zdolni do nabycia takich umiejętności?

Zdecydowanie tak. Jesteśmy wystarczająco zdolni, kreatywni, szybko uczymy się na błędach własnych i cudzych. Choć – nie wolno o tym zapominać – mamy za sobą niespełna cztery dekady wolnego rynku w Polsce. W porównaniu do świata, do którego aspirujemy to naprawdę niewiele.

Problemem znów jest raczej nasza „głowa” i to, że często mamy skłonność do nadmiernej kontroli. Jak już mówiłem, chcemy mieć gwarancję sukcesu i egzekwować możliwie niskie koszty transakcji. Przejmując zagraniczną firmę, często próbujemy narzucać lokalnym właścicielom i menedżerom nasze, „domowe” sposoby działania, zakładając, że wszystko już widzieliśmy i po prostu wiemy najlepiej. To nasz pomysł na „partnerstwo”.

Polskim przedsiębiorcom, którzy przejmują zagraniczne firmy, brakuje często świadomości różnic kulturowych, różnic w podejściu do sprzedaży czy wiedzy o odmiennych modelach zakupowych tamtejszych konsumentów. Zamiast słuchać lokalnych menedżerów i rekrutować talenty na miejscu, próbują na siłę wdrażać znane im z Polski rozwiązania. To nie jest przepis na sukces, ale raczej na katastrofę.

Ponadto, nawet jeśli do transakcji już dojdzie, to niespodzianką okazują się różnice kulturowe, organizacyjne, techniki sprzedaży, sposób obsługi klientów czy kontrahentów. No i zamiast słuchać lokalnych specjalistów i rekrutować talenty na miejscu, próbują często na siłę implementować sprawdzone u siebie, tylko na swoim lokalnym podwórku, rozwiązania. W efekcie desanty polskich

profesjonalistów rozbijają się na rafach czasem dość karkołomnych rozwiązań, modeli, nawyków, mentalności. To nie jest przepis na sukces, ale raczej na katastrofę.

Nie od dziś mówi się, że dobrze byłoby, gdyby polskie firmy – i cała polska gospodarka – przestały pełnić rolę podwykonawcy, a przeszły do etapu, w którym same kreują wartość. Co musi się zmienić, żeby w globalnych łańcuchach stać się współtwórcami wartości? Czy odpowiedzią znów jest „głowa”?

Geopolityka, globalizacja, deglobalizacja czy pandemia zrobiły swoje. Podwykonawcą, montownią, „skręcaczem śrubek” dla zagranicznych koncernów, byliśmy pewnie do wczesnych lat 2000. Dziś coraz częściej mamy własne technologie i autorskie, zaawansowane produkty. Patrząc jednak na wielkość polskiego rynku, nie przeskoczmy pewnej skali skupiając się wyłącznie na wewnętrznej konkurencji. Dlatego uważam, że ekspansja i skuteczne przejmowanie spółek zagranicznych to klucz do naszego sukcesu. Jeśli chcemy budować polską markę, *polish origin* w globalnej skali, to do tego właśnie powinniśmy dążyć. To jedyny przepis na kolejny, udany rozdział historii gospodarki wolnorynkowej spod znaku „made in Poland”.

Mówi Pan dużo o przejmowaniu zagranicznych spółek. Kiedy partnerstwo międzynarodowe lub konsolidacja są najlepszą drogą do sukcesu na rynkach zagranicznych?

Wtedy, kiedy kreują wartość dla obu stron – święta zasada „win-win”. Trudno wskazać jeden konkretny moment w rozwoju firmy, w którym należy zacząć myśleć o ekspansji

zagranicznej. Moim zdaniem, to są dwie równoległe strategie. Musimy codziennie pracować nad efektywnością operacyjną biznesu, w którym działamy. Ale z drugiej strony, powinniśmy stale myśleć o ekspansji, zwiększaniu przychodów i zasięgu działalności.

Oczywiście, firma musi być na to gotowa z perspektywy kultury organizacyjnej. Trudno sobie wyobrazić, żeby mały przedsiębiorca, w którego firmie językiem komunikacji jest wyłącznie polski, mógł nagle przejąć albo połączyć się z porównywalną spółką za granicą. Pewnych rzeczy po prostu nie da się przeskoczyć.

Sytuacja Polski nie jest dziś zła. Nie jesteśmy już zależni energetycznie i surowcowo od Rosji, a w przeciwieństwie do najbardziej rozwiniętych krajów Zachodu, zachowaliśmy dużo samowystarczalności produkcyjnej w wielu sektorach. Najbardziej powinna nas niepokoić ucieczka przemysłu ciężkiego i chemicznego z Europy spowodowana nieprzemyślaną (w zakresie metod i tempa) polityką Zielonego Ładu.

To wymaga też odpowiednich kompetencji i zasobów utalentowanych ludzi w spółce – takich, którzy szlifowali swoje kompetencje na wielu rynkach, w różnych porządkach prawnych i swobodnie się tam poruszają. Dopiero wtedy można realnie zacząć myśleć o podboju świata. Może się on odbywać przez przejęcia mniejszych podmiotów albo w formie *joint venture*.

Muszę jednak znów wrócić do mentalności polskich przedsiębiorców, którzy – trochę

provokacyjnie generalizując – często podchodzą do JV z dużą podejrzliwością. Nierzadko komplikują umowy, dodają rozbudowane zapisy prawne, które jakoby mają uchronić ich przed porażką, ograniem przez nowego partnera. Nie tędy droga. Zagraniczny partner widząc brak zaufania nierzadko po prostu odchodzi od stołu negocjacyjnego.

A co na rzecz ułatwienia globalnej ekspansji polskich firm mogłoby zrobić państwo? Jakie zmiany regulacyjne byłyby tu najważniejsze?

Kluczowa jest stabilność prawa. Świeżym, jaskrawym przykładem niestabilności jest zamieszanie związane z ustawą o fundacjach rodzinnych. Abstrahując od samych szczegółów prawnych: jeden rząd ją uchwała jako rozwiązanie mające chronić i kumulować majątek na przyszłe pokolenia, przychodzi kolejna ekipa i zaczyna przy tym majstrować. A przecież taka sytuacja dotyczy szeregu spraw. W warunkach tak dużej niepewności podmiotom gospodarczym działa się więc szalenie trudno.

Polscy przedsiębiorcy byli i niezmiennie są zaskakiwani zmianami prawa, kolejnymi pomysłami, a potem brakiem ich wdrożenia. Dochodzą do tego „dziwne” inicjatywy pod koniec roku: gdy brakuje pieniędzy w budżecie, pojawia się na przykład pomysł nowego podatku – jak chociażby od nadmiarowych zysków w bankach. W takiej rzeczywistości gospodarczej naprawdę trudno jest podejmować długofalowe decyzje inwestycyjne. A przecież stabilność prawa i przewidywalność legislacji są *de facto* kołem zamachowym inwestycji, które przecież napędzają PKB.

Wciąż trwa proces przebudowy globalnych łańcuchów dostaw po pandemii COVID-19 oraz rosyjskiej agresji na Ukrainę. Czy ten proces może w jakiś sposób wzmocnić albo już umacnia, pozycję międzynarodową Polski i rodzimych firm?

Tak. Na szczęście nie wykonaliśmy tak skrajnego ruchu w kierunku *offshoringu*, jak zrobiły to gospodarki bardziej rozwinięte, na przykład Stany Zjednoczone i z czym teraz same się zmagają. W momencie nadejścia kryzysu Polska była – w porównaniu z innymi krajami – w dość komfortowej pozycji, a więc ten problem nie uderzył w nas aż tak mocno. Oczywiście chaos z łańcuchami, presja na gwałtowne budowanie „narodowych” gospodarek – czy to w USA, czy w Europie Zachodniej – też nie wróżą niczego dobrego.

Nasza pozycja nie jest dziś zła. Nie jesteśmy już zależni od surowców energetycznych z Rosji. Nie przenieśliśmy też większości produkcji na Wschód, do Azji. Jedno, co mnie naprawdę niepokoi, to powolne unicestwianie europejskich przemysłów: ciężkiego i chemicznego. To sektory, które *de facto* ewakuują się obecnie do Azji,

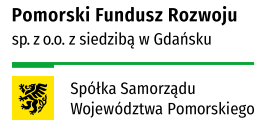
gdzie emitują tyle samo albo nawet więcej zanieczyszczeń. Europa w imię Zielonego Ładu traci już nie tylko miejsca pracy, pozbawiając się sporej części PKB, ale i skazuje się na rolę technologicznego skansenu oddając bez walki swoje moce produkcyjne na rzecz innych krajów. Strategia zielonej transformacji, choć słuszna co do zasady, jest nieprzemyślana w zakresie tempa i metod – nie funkcjonujemy przecież w odizolowaniu od reszty świata.

Na zakończenie – po czym za 5–10 lat poznamy, że Polsce udało się „wypłynąć na szerokie wody”, biorąc dzisiejszy dzień za punkt startowy?

Po tym, że nie będziemy się już tylko ocierać o G20 – tak naprawdę dzięki deprecjacji dolara, ale naprawdę znajdziemy się wśród dwudziestu największych gospodarek świata. Uważam, że Polska przez ostatnie 30 lat zrobiła niewyobrażalny postęp. Świat to widzi, docenia i szuka możliwości współpracy z nami na wielu polach. Jeśli utrzymamy ten kurs przez kolejnych 5–10 lat to wyprzedzimy w rozwoju jeszcze kilka europejskich państw i trwale okopimy się w elitarnej grupie najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata. ■

O ROZMÓWCY

Dawid Jakubowicz – Prezes Zarządu Kulczyk Investments S.A. Ekspert finansowy z międzynarodowym doświadczeniem operacyjnym w budowaniu wartości spółek z sektorów chemicznego, wydobywczego, energetycznego, motoryzacyjnego i nowych technologii. Od 2010 roku związany z Grupą Kulczyk Investments, gdzie nadzoruje globalny portfel inwestycyjny. W latach 2018-2023 pełnił funkcję Prezesa Zarządu CIECH S.A. W przeszłości pracował w międzynarodowej firmie KPMG Audyt, gdzie odpowiadał za badanie jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych podmiotów z różnych branż. Od 2014 roku jest wpisany na listę Biegłych Rewidentów prowadzoną przez Polską Izbę Biegłych Rewidentów. Absolwent Wydziału Ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończył Program Leadership Development (PLD) na Harvard Business School w Bostonie oraz Stanford Executive Program na Stanford University. Posiada tytuł MBA z Georgia State University i Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.



2000-2025 LAT
POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

