

Jak budować polskie duże firmy i dlaczego powinniśmy to robić?



DR JAKUB SAWULSKI

Zastępca Dyrektora, Departament Rozwoju Regionów,
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej



MICHAŁ WIELECHOWSKI

Specjalista Wydziału Polityki Rozwoju, Departament Strategii,
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Polska w ciągu trzech dekad dokonała imponującego skoku gospodarczego, stając się jedną z największych gospodarek świata. Jednocześnie wciąż zadajemy sobie pytanie, dlaczego kraj, który skutecznie dogania najbogatszych, nadal nie tworzy wielu własnych globalnych firm technologicznych. Co trzeba zmienić, aby w kolejnej fazie rozwoju polskie przedsiębiorstwa zaczęły szybciej rosnąć i skuteczniej konkurować na świecie?

Sukces polskiego modelu rozwoju

Niespełna kilka miesięcy temu z dumą mogliśmy przeczytać, że Polska stała się dwudziestą największą gospodarką świata, a pod względem PKB na osobę udało nam się przegonić nawet Japonię. To fakt, że Polska po upadku komunizmu dokonała niespotykanego skoku rozwojowego. W 1990 roku PKB Polski był niemal równy poziomowi Algierii oraz o blisko 20% niższy niż PKB Ukrainy. Te dane uświadamiają nam, jak dużego dokonaliśmy przełomu. Myśląc o przyszłości, wciąż zadajemy sobie jednak popularne w krajowych dyskusjach pytanie: jak to się dzieje, że mimo doganiania Japonii w Polsce brak rodzimych firm o tej skali ekspansji co Mitsubishi, Sony czy Hitachi?

Duże firmy – dlaczego ich potrzebujemy?

Duże firmy dają gospodarce szereg korzyści. Z teorii ekonomii wiemy, że korzyści skali pozwalają im osiągać niższe koszty jednostkowe. Dzięki skali są również w stanie więcej inwestować, wdrażać ambitne strategie badawczo-rozwojowe, generować szerokie efekty zewnętrzne oraz

Sukces gospodarczy można mierzyć wielkością PKB, ale prawdziwą miarą dojrzałości gospodarki są firmy zdolne konkurować na globalnych rynkach. Jeśli chcemy naprawdę dogonić najbogatszych, musimy nie tylko rosnąć szybciej, ale także budować własnych czempionów technologicznych.

oddziaływać w większym stopniu na całą gospodarkę. Również dokonywanie przełomów technologicznych jest w ich przypadku znacznie łatwiejsze do osiągnięcia niż przez firmy o mniejszej skali. Wreszcie to duże firmy są zdolne do ekspansji zagranicznej.

Duże gospodarki nie budują swojej siły wyłącznie w oparciu o liczbę firm, lecz również na zdolności części z nich do osiągnięcia globalnej skali. To właśnie duże przedsiębiorstwa najczęściej stają się nośnikami technologii, innowacji i międzynarodowej ekspansji.

Obecny poziom innowacyjności polskiej gospodarki jest znacząco niższy, niż wynikałoby to z poziomu rozwoju gospodarczego. W najnowszej edycji *Global Innovation Index* Polska zajęła dopiero 39. miejsce wśród 139 objętych analizą państw. Niski poziom innowacyjności objawia się nie tylko niskim poziomem własnych innowacji przełomowych, ale także niskim poziomem adaptacji technologii. Wynika on w znacznym stopniu z niewystarczającej liczby krajowych, dużych przedsiębiorstw w Polsce.

Należy uczciwie zaznaczyć, że istnieją poważne i duże polskie firmy o silnej pozycji międzynarodowej. Wszyscy jesteśmy w stanie wskazać na sukces CD Projekt RED czy Orlenu. Ci bardziej zainteresowani rynkiem nowych technologii oraz start-upów wskażą pewnie na sukcesy ICEYE – producenta satelitów oraz właściciela największej na świecie konstelacji satelitów typu SAR – bądź na wycenianą obecnie na 40 mld złotych ElevenLabs – firmę z branży AI, zajmującą się tworzeniem

systemów generowania i przetwarzania głosu oraz tekstu na mowę.

Jeśli jednak przyjrzymy się tym firmom oraz zastanowimy nad postawionym na początku tego tekstu pytaniem, dostrzeżemy kilka problemów. Ich analiza doprowadzi nas do zdiagnozowania wyzwań związanych ze skalowaniem polskich firm.

Gospodarka mikrofirm

Pomimo tego, że jesteśmy w stanie wymienić przykłady sukcesu, statystycznie krajowych dużych firm jest niewiele. Polskę cechuje ponadprzeciętnie wysoki udział mikrofirm w strukturze wielkościowej przedsiębiorstw. Aż 37% pracowników w polskiej gospodarce pracuje w mikrofirmach (1–9 pracowników) – wyraźnie więcej niż średnio w państwach UE, gdzie taki udział wynosi 32%. Równocześnie zatrudnienie w firmach dużych (250 i więcej pracowników) było w Polsce o 3,5 p. p. niższe niż średnio w UE.

Polska gospodarka to wiele historii sukcesu, ale wciąż zbyt mało firm osiąga skalę, która pozwala trwale zmieniać strukturę gospodarki. Zwiększenie liczby przedsiębiorstw zdolnych do szybkiego wzrostu jest naszym kluczowym wyzwaniem.

Zjawisko luki w liczbie firm dużych w stosunku do innych państw wzmacnia niski odsetek firm szybko rosnących. Według najnowszych danych Eurostatu w Polsce zaledwie 9,3% firm zwiększa zatrudnienie w tempie co najmniej 10% przez trzy kolejne lata. Liderzy, tacy jak Dania czy Finlandia, mają niemal 16% takich

firm. To pokazuje, że pomimo barwnych historii sukcesu, całościowy obraz jest wyraźnie bardziej złożony, a sytuacja wyjściowa gorsza, niż można by oczekiwać od dwudziestej gospodarki świata.

Silna gospodarka potrzebuje nie tylko inwestycji zagranicznych, lecz także rodzimych firm zdolnych rosnąć do globalnej skali. Bez dużych prywatnych przedsiębiorstw, zakorzenionych w kraju, trudno budować trwałą przewagę gospodarczą.

Dominacja kapitału zagranicznego

Trzy z czterech wymienionych firm są firmami z dominującym kapitałem prywatnym. Jednak analizując listę 100 największych polskich firm, dostrzeżemy, że znajdują się na niej tylko 22 krajowe firmy prywatne. Pozostałe to firmy zagraniczne (59) i spółki kontrolowane przez państwo (19).

Te liczby dobitnie pokazują, że do największych firm w Polsce pod względem przychodów należą przede wszystkim oddziały dużych zagranicznych koncernów. Oczywiście wśród firm technologicznych, jak np. we wspomnianych przykładach ICEYE oraz ElevenLabs, zagraniczna – często międzynarodowa – struktura właścicielska jest powszechnym zjawiskiem. Jest to do pewnego stopnia naturalny i nieunikniony proces – dynamicznie rozwijające się, innowacyjne spółki przyciągają inwestorów z całego świata oraz potrzebują ogromnego kapitału na rozwój.

Warto jednak, by sprzedaż udziałów za granicę odbywała się w takich firmach w momencie,

w którym mają one już silnie zakorzenioną działalność w kraju, a sama transakcja pozwala maksymalizować korzyści dla krajowych inwestorów. Dziś nie zawsze tak jest.

Odływ talentów i technologii

Sukces takich firm jak ElevenLabs czy ICEYE pokazuje, że polscy inżynierowie są w stanie tworzyć przełomowe technologie i innowacje, jednak ich rozwój odbywa się w znacznym stopniu poza krajem. ICEYE powstał jako spin-off Uniwersytetu Aalto oraz był wspierany grantami w ramach fińskiego systemu wspierania innowacji. ElevenLabs został założony w USA przez Polaków, którzy budowali swoje kariery poza granicami kraju, wśród firm zaliczanych do światowych gigantów technologicznych.

Polska ma wiele talentów, ale ma problem z zapewnieniem w kraju dobrych warunków do rozwijania firm.

Oba te przypadki pokazują nie tylko niezwykle poważny problem odpływu „talentów” oraz technologii za granicę, ale obnażają także słabości obecnego systemu wspierania innowacji, który sprawia, że stosunkowo mało projektów osiąga sukces, a wielu innowatorów decyduje się na rozwój firm poza Polską.

Słabości ekosystemu na rzecz wzrostu firm

Przyczyn braku dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych, ponadprzeciętnej liczby mikrofirm oraz niskiej liczby szybko rozwijających się firm należy szukać poprzez analizę dotychczasowego modelu rozwoju.

W ostatnich kilkunastu latach czynnikami dynamicznego rozwoju kraju były: napływ migrantów, silny wzrost aktywności zawodowej oraz brak aprecjacji realnego efektywnego kursu walutowego. Elementy te tworzyły idealne warunki dla modelu rozwoju opartego na napływie inwestycji zagranicznych, niskich kosztach pracy oraz wzroście udziału eksportu. Równocześnie sprawiły, że w Polsce rozwijały się duże firmy zagraniczne, a krajowe przedsiębiorstwa zostały skutecznie wpięte w ich łańcuchy wartości. W takich warunkach niekoniecznie kluczowe było opieranie rozwoju na przewagach technologicznych oraz innowacjach.

Uważamy jednak, że te elementy zaczynają się wyczerpywać. Potencjał imigracyjny jest ograniczony, aktywność zawodowa utrzymuje się na wysokim poziomie, a zmiany demograficzne wskazują, że podaż pracy będzie się zmniejszać. Co więcej, ostatnie lata pokazały, że mieliśmy do czynienia ze znaczącą aprecjacją realnego efektywnego kursu walutowego – inflacja i wzrost płac w Polsce były znacznie wyższe niż za granicą, a więc ceny upodobniły się do zachodnich.

Uważamy także, że czynniki pozaekonomiczne są niemniej ważne i stanowią kolejny silny bodziec zmian. Rok 2022 i bezprecedensowa pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę fundamentalnie zmieniły sytuację bezpieczeństwa Polski, wymuszając skokowe zmiany w zakresie wydatków na zbrojenia, obronność i bezpieczeństwo. Wrogie działania hybrydowe ze strony Białorusi wzdłuż wschodniej granicy dodatkowo spotęgowały tę kwestię. To wszystko zmienia postrzeganie Polski jako miejsca do lokowania inwestycji,

a także wymusza zmianę strategii tak, aby nowe, skokowe wydatki w jak największym stopniu generowały pozytywne efekty dla rozwoju gospodarczego kraju oraz przyczyniały się do wzmocnienia suwerenności technologicznej, odporności i bezpieczeństwa.

Model rozwoju, który pozwolił Polsce szybko nadrobić dystans do najbogatszych, nie musi być tym samym modelem, który pozwoli nam wejść do gospodarczej czołówki. Kolejny etap rozwoju wymaga już nie tylko napływu kapitału i taniej pracy, lecz silnych firm, innowacji i głębszego rynku finansowego.

Za największą słabość polskiego ekosystemu wzrostu firm uznajemy płytki i mało zróżnicowany rynek kapitałowy, który skutkuje niewystarczającą podażą kapitału na rozwój przedsiębiorstw. Inwestycje *venture capital* i *private equity* w Polsce w relacji do PKB są wielokrotnie mniejsze niż w państwach o podobnym lub wyższym poziomie rozwoju. Brakuje w szczególności finansowania w drugiej i kolejnych rundach, a więc dla w miarę dojrzałych projektów, które potrzebują kapitału do skalowania działalności.

Niskie jest także kredytowanie sektora prywatnego przez banki oraz korzystanie z obligacji korporacyjnych. Niska jest również kapitalizacja giełdy oraz wartość aktywów zgromadzonych w funduszach inwestycyjnych i funduszach emerytalnych. System grantów przez lata nie działał w sposób efektywny – w znacznym stopniu korzystały z niego firmy wyspecjalizowane w pozyskiwaniu dotacji, a nie przedsiębiorstwa faktycznie zainteresowane

wdrażaniem innowacji. Wreszcie powiązanie nauki i biznesu pozostaje słabe, a współpraca na tym polu jest znacząco poniżej oczekiwań.

Nowy model rozwoju – czyli działania na rzecz wzrostu firm

Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku zawiera szeroki zestaw kierunków działań na rzecz wzrostu firm, który można podsumować w trzech filarach: kapitał na rozwój, nowy model wspierania innowacji oraz repolonizacja.

Jeśli Polska chce wejść w kolejną fazę rozwoju gospodarczego, musi stworzyć warunki do powstawania i skalowania dużych prywatnych firm. Wymaga to jednocześnie większego kapitału na rozwój, skuteczniejszego systemu wspierania innowacji oraz mądrego wykorzystania zamówień publicznych jako impulsu dla krajowych przedsiębiorstw.

Zaczynając od kapitału na rozwój – wypełnienie luk w finansowaniu firm musi odbywać się w sposób kompleksowy. Ostatecznie przedsiębiorcy powinni mieć szeroki zakres możliwości finansowania, dostosowany do różnych rodzajów działalności, stopnia rozwoju firmy oraz poziomu ryzyka. W związku z tym w projekcie strategii przewiduje się zróżnicowane działania: między innymi pakiet działań na rzecz zwiększenia atrakcyjności GPW jako miejsca pozyskiwania kapitału, rozszerzenie gwarancji kredytowych dla firm czy przegląd działania Pracowniczych Planów Kapitałowych oraz innych programów emerytalnych pod kątem możliwości zwiększenia elastyczności w zarządzaniu funduszami.

Szczególnie istotny jest szeroki pakiet działań na rzecz rozwoju rynku *venture capital* i *private equity*, w którym postawiono cel wzrostu inwestycji VC w relacji do PKB z obecnych około 0,1% do 0,3% w 2035 roku. Działania w tym obszarze ma wspierać niedawno ogłoszony program Innovate Poland, inspirowany niezwykle udanym tzw. Planem Tibbiego wdrażanym we Francji, a także zupełna zmiana w filozofii wspierania innowacji. Po wielu latach niekoniecznie udanych prób wdrażania różnego rodzaju systemów grantów strategia definiuje nowe podejście – więcej inwestycji kapitałowych oraz instrumentów dłużnych, a mniej dotacji.

Takie podejście daje kilka przewag. Po pierwsze, stawia większe wymagania firmom uzyskującym wsparcie. Po drugie, oprócz pieniędzy daje też wsparcie kompetencyjne w rozwoju – zespoły inwestycyjne mają często doświadczenie, którego brakuje innowacyjnym przedsiębiorcom oraz urzędnikom. Po trzecie, jest to dobry grunt do efektywnej współpracy kapitału publicznego i prywatnego. W takim systemie środki finansowe trafiają nie bezpośrednio do firm, lecz na rynek prywatnych funduszy, które posiadają odpowiednie kompetencje inwestycyjne.

Natomiast w przypadku udzielanego przez państwo preferencyjnego finansowania dłużnego firmy muszą nie tylko wykazywać się większą odpowiedzialnością niż w przypadku dotacji, ale same środki – ze względu na spłatę i efekty mnożnikowe – mogą mobilizować znacznie większy kapitał oraz być wykorzystywane wielokrotnie, co znacząco potęguje ich siłę.

Ostatnim z filarów jest „repolonizacja”, rozumiana jako budowanie i rozwój polskich firm na zamówieniach państwa. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia, gdy inwestycje i zamówienia publiczne są szczególnie wysokie. W najbliższej dekadzie czekają nas ogromne inwestycje publiczne, w szczególności w trzech obszarach: obronności, infrastruktury (Port Polska, koleje, porty) oraz energetyki. Racjonalna polityka przemysłowa musi zakładać impulsy rozwojowe dla krajowych firm przy tego rodzaju projektach i inicjatywach.

Oczywiście takie działania nie mogą prawnie wykluczać podmiotów z innych państw Unii Europejskiej. Dlatego inicjatywy wokół zamówień publicznych skupiają się nie tyle w sferze prawnej, ile przede wszystkim na przygotowaniu administracji do mądrego planowania zamówień publicznych. Chodzi o większe wykorzystanie nowoczesnych

instrumentów w zamówieniach publicznych, m.in. zamówień publicznych na innowacje wzorowanych na brytyjskim programie *Contracts for Innovation*, stosowanie kryteriów promujących niskoemisyjność, cyrkularność, bezpieczeństwo i odporność, a także promowanie tzw. koncepcji *local content*.

Poza administracją w zamówieniach przyczyniających się do rozwoju krajowych firm prywatnych kluczową rolę mają odegrać spółki Skarbu Państwa. Są one jednymi z największych inwestorów w kraju, szczególnie w obszarze energetyki, więc także w tym przypadku należy wykorzystać ich potencjał do wsparcia krajowych firm prywatnych. Jest to nowe podejście strategiczne do roli spółek Skarbu Państwa w naszej gospodarce – to nie one mają być naszymi czempionami, lecz poprzez swoje działania mają pomagać w budowaniu prywatnych czempionów. ■

O AUTORACH

dr **Jakub Sawulski** – adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zastępca Dyrektora Departamentu Rozwoju Regionów w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, Koordynator międzyresortowych prac nad Strategią Rozwoju Polski do 2035 r.

Michał Wielechowski – specjalista w Wydziale Polityki Rozwoju w Departamencie Strategii Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Zajmuje się zagadnieniami polityki przemysłowej oraz innowacyjnej. Wcześniej pracował jako asystent badawczy w SGH. Współpracował także z Polskim Instytutem Ekonomicznym oraz grupą ekspercką Dobrobyt na Pokolenia. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W okresie studiów aktywnie zaangażowany w działalność Studenckiego Koła Naukowego Ekonomii Politycznej.

Partnerzy



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

maritex
ELECTRONIC COMPONENTS



PFR
Polski Fundusz Rozwoju



Łukasiewicz
Sieć Badawcza

Pomorski **Thinkletter**

2026 nr 1 (24)

POLSKA WOBEC GEOPOLITYKI SIŁY I TECHNODOMINACJI

OŚTRA GRA O NOWY PODZIAŁ ŚWIATA
— ZANIK REGUŁ, ROSNĄCA ROLA SIŁY
I „WEAPONIZACJA” ZALEŻNOŚCI

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI?
— PRZYFRONTOWEGO PAŃSTWA
EUROPEJSKIEGO ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

ADMIN CZY USER

— JAK NAWIGOWAĆ W NOWYM
CYFROWYM ŚWIECIE?

UNIA EUROPEJSKA JAKO MNOŻNIK SIŁY POLSKI
— JAK TO OSIĄGNĄĆ?

KONGRES
OBYWATELSKI



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

