

Panel „Otwarcia na świat – ekspansja globalna jako ważny czynnik rozwoju polskich firm”

Podczas VI Dni UEP odbyła się debata z udziałem przedstawicieli świata polityki i biznesu.

Wspotkaniu wzięli udział: sekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki i pełnomocnik rządu ds. deregulacji gospodarczych Jerzy Witold Pietrewicz; podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Paweł Tamborski; prezes Zarządu KGHM Polska Miedź SA dr hab. Herbert Wirth; właściciel firmy Kulczyk Holding oraz międzynarodowej grupy inwestycyjnej Kulczyk Investments dr Jan Kulczyk; prezes Zarządu Amica Wronki SA i właściciel klubu KKS Lech Poznań Jacek Rutkowski. Panel prowadził rektor UEP, prof. dr hab. Marian Gorynia, prof. zw. UEP.

Debatę przysłuchiwali się wicewojewoda wielkopolski Przemysław Pacia, wicestarosta poznański Tomasz Łubiński, wiceprezydent Miasta Poznania Tomasz Kayser, przewodniczący Rady Miasta Poznania Grzegorz Ganowicz, sekretarz Miasta Poznania Stanisław Tamm, rektor Politechniki Poznańskiej prof. Tomasz Łodygowski oraz kompozytor i twórca festiwalu „Transatlantyk” Jan A.P. Kaczmarek. Patronat nad panelem objął dziennik „Rzeczpospolita”.

Poniżej drukujemy zapis dyskusji.

*

Rektor UEP prof. dr hab. Marian Gorynia: Szanowni Państwo, witam serdecznie i zapraszam do wysłuchania dyskusji, którą zorganizowaliśmy pod hasłem „Otwarcia na świat – ekspansja globalna jako ważny czynnik rozwoju polskich firm”.

Pozwolę Państwo, że zanim zaczniemy, króciutko powiem o idei, o istocie tego panelu. Proszę Państwa, wszyscy czytamy

gazety, mamy kontakt z mediami i wiemy, że sprawa zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw zaprzęta głowy w zasadzie wszystkich ludzi biznesu, a także polityków gospodarczych. Dlatego też postanowiliśmy spojrzeć na kwestię rozwijania przez polskie firmy działalności za granicą z dwóch perspektyw: z perspektywy biznesu i z perspektywy polityków gospodarczych, wysokiej rangi polityków gospodarczych, którzy przyjęli nasze zaproszenie do udziału w dyskusji.

Oczywiste jest to, że zbiorowość polskich firm, które wychodzą z działalnością za granicę, jest zróżnicowana. Inne motywy i cele mają firmy surowcowe – dysponujące olbrzymim kapitałem trwałym, takie jak KGHM czy Orlen – a inne mają firmy zamykające łańcuch dostaw, działające w sektorze dóbr konsumpcyjnych, takie jak reprezentowana tutaj Amica. Jeszcze inne cele mają firmy finansowe o zróżnicowanym portfelu aktywów, takie jak Kulczyk Investments. Równie oczywista jest różnorodność form wchodzenia przez polskie firmy na rynki zagraniczne: poczynając od eksportu, a kończąc na zagranicznych inwestycjach. Jeszcze innym czynnikiem dywersyfikującym populację polskich firm uczestniczących w podboju rynków zagranicznych jest różnorodność kierunków geograficznych tej ekspansji. Tym właśnie zagadnieniem będzie poświęcony nasz panel.

Proszę Państwa, ponieważ mamy na dyskusję ograniczony czas, proponuję rozegrać ją w trzech rundach – w poszczególnych rundach każdy panelista otrzyma na wypowiedź trzy minuty. Na początek chciałbym zadać następujące, dość ogólne pytanie. Dla jakich polskich



Doktor hab. Jerzy Pietrewicz

Sekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki, pełnomocnik rządu RP ds. deregulacji gospodarczych, pracował w Narodowym Banku Polskim, w latach 2006–2009 prezes Zarządu Banku Ochrony Środowiska, nauczyciel akademicki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Paweł Tamborski

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa, były szef oddziału bankowości inwestycyjnej w WOOD & Company Financial Services oraz dyrektor zarządzający londyńskim oddziałem Unicredit CAIB Securities, gdzie odpowiadał za operacje banku w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.



Doktor hab. Herbert Wirth

Prezes Zarządu KGHM Polska Miedź SA, laureat konkursu Najlepsi Menedżerowie 2011 roku, wyróżniony tytułem wizjonera roku 2012, zagraniczny członek The Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA) oraz członek zespołu doradczego Polskiej Akademii Nauk, wiceprezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej.



Doktor Jan Kulczyk

Doktor prawa międzynarodowego, biznesmen, współzałożyciel i wieloletni prezes Polskiej Rady Biznesu, były przewodniczący Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej (a obecnie jej honorowy prezes) i były prezes Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej, laureat prestiżowej nagrody Kisiela.



Jacek Rutkowski

Prezes Zarządu Amica Wronki SA, główny właściciel klubu piłkarskiego KKS Lech Poznań.

firm, zdaniem Panów, ekspansja zagraniczna jest, w perspektywie średnio- i długookresowej, kluczowym czynnikiem rozwoju, by nie powiedzieć: czynnikiem przetrwania?

Jacek Rutkowski: Proszę Państwa, przetrwanie i rozwój to dwie strony tego samego medalu. Amica jest właśnie na etapie przygotowywania strategii na kolejnych 10 lat. Budując ją, stosujemy pięć kryteriów. Pierwsze to skala produkcji firmy, która pewnie jest istotna dla rozwoju, ale niekoniecznie musi być warunkiem przetrwania, bo mamy przykłady wielu firm, najczęściej rodzinnych, które nie są wielkie, a świetnie się rozwijają. Drugie bardzo ważne dla nas kryterium to lokalizacja produkcji. Okazuje się, że Polska jest świetnym miejscem do produkowania i my zdecydowaliśmy, że przez najbliższe 10 lat będziemy produkowali u nas. Trzecie kryterium to dywersyfikacja rynkowa, która ma wpływ na wielkość i bezpieczeństwo produkcji. Czwartym kryterium są transport i logistyka, piątym – marka. Jeżeli te wszystkie kryteria uwzględnimy, to myślę, że nie tylko przetrwamy, ale będziemy się także rozwijać.

Jan Kulczyk: Proszę Państwa, dziękuję za zaproszenie na tę debatę. Pierwsza część jej tytułu brzmi „otwarcie na świat”. Czy my Polacy jesteśmy otwarci na świat? Myślę, że to złe postawione pytanie: musimy sobie zadać pytanie nie o to, czy my jesteśmy otwarci na świat, tylko czy świat jest otwarty dla nas. Powinniście uświadomić sobie Państwo, jak obecnie ten świat wygląda. W Europie mieszka 700 milionów ludzi, na świecie – 7 miliardów. Udział Europy w światowym PKB wynosi 30%, ale za to Europa ma fantastyczny wynik, jeśli chodzi o wydatki socjalne świata: 60%. Nie wiem, jak długo świat będzie akceptował, że 60% wydatków świata wydaje 10% ludności świata. A sytuacja będzie się diametralnie zmieniała: za niepełna 40 lat świat będzie miał już 9 miliardów mieszkańców. W tym czasie ludność Europy spadnie jednak o 13%. Już dzisiaj średnią wieku mamy 37 lat. Za 40 lat średnia wieku wyniesie tu 48 lat, a w tym czasie świat idzie zupełnie

w inną stronę. Najważniejsze pytanie brzmi, czy to rozumiemy. Czy politycy rozumieją to, że Europa nie jest już pępkiem świata i nie decyduje o przyszłości świata, chociaż nam się wciąż tak wydaje. Oczywiście w Europie często uważamy, że jest ona najpiękniejszą częścią świata, że mamy najlepsze wino, najlepsze sery itd. – ale najważniejszą rzeczą jest rynek. Kto tego nie zrozumie, będzie żył w cudownym skansenie. Ten skansen będzie nadal chętnie odwiedzany przez wszystkich mieszkańców świata, ale to nie my już będziemy decydowali, jak ten świat będzie się rozwijał. Zastanawiałem się nad tym, gdzie jest przyszłość świata. Przespaliliśmy Amerykę Południową, przespaliliśmy Azję... Azji może nawet nie przespaliliśmy, tylko są tam dwa kraje, które nazywają się Chiny i Indie, i myślę, że to one zadecydują o przyszłości Azji, a nie Europa. Co zostało? Afryka. Widzę, że mój czas już minął. Mam nadzieję, że dla Europy czas jeszcze nie minął, dlatego w drugiej turze przybliżyć kwestie związane z Afryką, przyszłością Europy i przyszłością gospodarki.

Paweł Tamborski: Bardzo dziękuję za zaproszenie na to spotkanie, jestem dumny i jako absolwent tej Uczelni wzruszony, że mogę dzisiaj być z Państwem. Pozwólcie Państwo, że wypowiem się z punktu widzenia właściciela, jakim jest Skarb Państwa. Większość polskiej gospodarki jest dzisiaj w zasadzie w rękach prywatnych, ale pewnego rodzaju aktywa powinny zostać w rękach Skarbu Państwa. W związku z tym Skarb Państwa zmienia obecną pozycję na pozycję świadomego zarządzającego. Zależy nam na tym, by budować wartość naszych firm, zależy nam na ich rozwoju. Ekspansja zagraniczna doskonale wpisuje się w ten podstawowy element naszej strategii. Chciałbym jednak zwrócić uwagę, że Polska jest krajem biednym, jeśli chodzi o zasoby kapitałowe. W związku z tym wszystkie decyzje dotyczące inwestowania kapitału poza Polską powinny być podejmowane w sposób roztropny, bardzo ostrożny i bardzo przemyślany. To również wymaga zmiany filozofii myślenia, zmiany zarządzania. W historii Polski mieliśmy

już kilka momentów, gdy inwestowało się za granicą, kontrola właścicielska nad tymi inwestycjami była jednak „taka sobie”. Dzisiaj, gdy polskie firmy wychodzą za granicę, myślą inaczej. I w zasadzie to jest nasz cel, żeby myślały inaczej, żeby myślały o zarządzaniu globalnie, z punktu widzenia firmy międzynarodowej.

Jerzy Pietrewicz: Pan doktor Kulczyk zadał pytanie, czy świat jest otwarty na nas. Ze swojej perspektywy mogę powiedzieć, że tak. Ten świat jest otwarty, tylko trzeba znaleźć dla nas niszę między wysoko rozwiniętymi krajami Zachodu a cenowo bardzo konkurencyjnymi Azją i Afryką. Ta nisza będzie wyznaczała naszą pozycję w świecie i konkurencyjność. Jesteśmy do tego przygotowani. W Polsce mamy 60–70 tysięcy firm zajmujących się eksportem towarowym. Mniej więcej drugie tyle zajmuję się usługami. Z punktu widzenia poziomu krajów przedsiębiorstw–eksporterów jest to dobra średnia europejska. Mamy już firmy, które są obecne na rynkach zagranicznych. I teraz pojawia się pytanie, które z nich mają największe szanse na tym rynku. Wspomniane tu zestawienie czynników rozwoju i przetrwania – to dylemat między szansą a zagrożeniem. Wolałbym mówić o szansach, a więc o tym, które firmy mogą szukać i postrzegać ten otwarty świat jako swoją szansę. Jest to też dylemat strategii, czy chcemy zamykać się na rynku krajowym, który osiągnął już pewien poziom nasycenia, czy też wychodzić na zewnątrz. Zatem: czy chcemy rozwijać się w tempie 2% rocznie, czy 20–30% – właśnie poprzez ekspansję zagraniczną. Czy to oznacza, że każda z firm powinna szukać swych szans za granicą? Moim zdaniem, racjonalna polityka gospodarcza powinna wspierać te firmy, które mają największe szanse. A te największe szanse zaczynają się od określenia wielkości przedsiębiorstwa. Ocieniamy, że to firmy produkcyjne liczące co najmniej 50 pracowników, w obszarze usług – co najmniej 10 pracowników. Takie firmy mają już wiedzę, opanowane technologie i potencjał, by ponosić koszty ekspansji zagranicznej. W przypadku mniej-

szych firm te szanse mogą być wzmacniane przez państwo, ale należy zważyć, czy opłaca się eksportować na przykład dwa tapczany? Przyszłość w postaci eksportowych szans lepiej się rysuje przed firmami większymi.

Herbert Wirth: Przede wszystkim dziękuję za zaproszenie i chciałbym się podzielić następującą refleksją. Myślę, że świat jest otwarty na Rzeczpospolitą, ale mimo to mamy z ekspansją problemy, wynikające z naszej mentalności. Jesteśmy przekonani, że nam nie wolno się mylić, że nie możemy ryzykować i tak dalej. W ekonomii to bzdura! Jak można prowadzić działalność, nie podejmując ryzyka? A u nas to wygląda mniej więcej tak, że jak wychodzimy za granicę, to chcielibyśmy mieć 150% pewności, że się uda. Szczerze powiedziałem, że – poza młodym pokoleniem – nie jesteśmy jeszcze otwarci na świat, za dużo w nas fobii. Teraz przejdę do KGHM. Startowaliśmy za granicę w pewnym sensie pod przymusem. Co daje nam ekspansja zagraniczna? Powiem tak. Czytałem dzisiaj w prasie, jak minister przemysłu Francji mówi: dajemy 400 milionów euro na rozpoczęcie ekspansji firmy górniczej w świecie. I jednocześnie mówi, w jakim obszarze, na jakich ziemiach. W Polsce przemysł górniczy niestety nie jest trendy. Tymczasem o wartości takich firm jak KGHM, Orlen i paru jeszcze innych decydują złoza, a nie tylko przetwórstwo. Idę dalej: uważam, że KGHM jest odpowiedzialny za to, żeby nowoczesnemu przemysłowi dostarczyć nowoczesne pierwiastki czy metale. Taką możliwość daje nam ekspansja zagraniczna.

Marian Gorynia: Szanowni Państwo, pierwszą rundę mamy za sobą. Przechodzimy do drugiej rundy i teraz chciałbym zapytać, jak z Panów perspektywy wygląda sprawa motywów, którymi kierują się polskie firmy inwestujące za granicą? Jakie są przyczyny ekspansji? Dlaczego firmy wychodzą za granicę, a nie prowadzą tej samej działalności w kraju? Czy przyczyną jest na przykład poszukiwanie nowych rynków, czy może oczekiwanie, że wskaźniki efektyw-

ności z działalności prowadzonej za granicą będą wyższe? I jeszcze dodatkowe pytanie: jak politycy gospodarczy widzą te motywy? W pierwszej kolejności poproszę o wypowiedź Pana Pawła Tamborskiego.

Paweł Tamborski: Myślę, że z punktu widzenia właściciela – takiego specyficznego właściciela, jakim jest Skarb Państwa – można mówić o kilku motywach. Pierwszym jest to, o czym wspominał prezes Wirth, a zatem konieczność poszukiwania miejsc, w których można wykorzystać wiedzę, technologię i kapitał – miejsc, w których spółka może się rozwijać. Jest to powiązane ze strategicznymi celami rządu, Skarbu Państwa, które polegają na tym, aby dywersyfikować źródła paliw czy energii. Dlatego popieramy działania spółek surowcowych czy paliwowych zmierzające do tego, aby uniezależnić nasz kraj od jednego kierunku importu energii. Innym motywem, ważnym dla nas jako właściciela, ale również kreatora polityki gospodarczej, jest wspieranie polskich instytucji finansowych wychodzących za granicę. Zależy nam, aby polskie instytucje wspierały wyjście za granicę polskich spółek. Ostatnim przykładem takich działań były te, kiedy PKO BP otwierało córkę swojej spółki w Szwecji po to, aby wspierać poznański Solaris w realizacji dużych kontraktów na tamtym rynku. To jest taki motyw, na którym nam, jako Skarbowi Państwa, bardzo zależy. Ostatnim, z naszego punktu widzenia, motywem ekspansji zagranicznej polskich firm jest kreacja wartości spółek i budowanie wartości dla akcjonariuszy.

Herbert Wirth: Jeżeli chodzi o KGHM to dla nas nadrzędną zasadą jest przede wszystkim budowanie wartości firmy. Inwestycje zagraniczne przekładają się na wyceny KGHM na rynkach. Jesteśmy w przededniu bardzo ważnego dla nas momentu: otwieramy kopalnię Sierra Gorda w Chile. Myślę, że stanie się to w pierwszej połowie tego roku, dokładnie w czerwcu, i że pozwoli nam zbudować podwaliny do dalszej ekspansji. W Rzeczypospolitej nie mamy niskokosztowych aktywów. Są tylko aktywa

wysokokosztowe. To oznacza, że jeżeli chcemy być efektywniejsi, to czy nam się to podoba, czy nie, musimy wejść w kraje, które są stabilne. Czasem z moim przyjacielem, Panem Kulczykiem, dyskutujemy, czy takie kraje, które są na mapie wysokiego ryzyka, powinny być trendy akurat w takich spółkach jak KGHM. Oczywiście to jest ryzyko, ale akceptowalne ryzyko. Patrząc z podziwem na Pana Kulczyka i jego inwestycje, to jest coś, o czym z dużym uznaniem można powiedzieć „akceptacja wysokiego ryzyka” – ale za tym idzie też duża marża. My idziemy powolutku: wiadomo, że Kanada jest bardziej stabilna, Chile – myślę – jest porównywalne do Rzeczypospolitej, tam wcale nie jest spokojnie, jakby się wydawało na początku. Jeżeli mamy dalej być firmą surowcową, a myślę – po wypowiedzi Pana Ministra – że tak KGHM jest postrzegany, to ekspansja zagraniczna jest w przypadku KGHM absolutnym przymusem.

Jerzy Pietrewicz: W poprzedniej rundzie rozważaliśmy dylemat: szansa czy przymus. Myślę, że przyczyny wchodzenia na rynki zagraniczne trzeba rozpatrywać właśnie na tych dwóch płaszczyznach. Z jednej strony jest szansa, czyli przełamywanie ograniczeń szczupłości lokalnego rynku i wykorzystywanie kapitału wiedzy, o czym mówił minister Tamborski. Zwróćmy uwagę na nasze eksportowe firmy działające na rynku przemysłu wydobywczego: czy gdyby nie działały na skalę światową, byłyby tak znaczącymi i ważnymi firmami? Poprzez ekspansję zagraniczną jest szansa, żeby lepiej wykorzystać wiedzę, która musi być oczywiście wspierana przez inne obszary gospodarki, instytucje, przez naukę. Z drugiej strony mamy element ekonomicznego przymusu, a więc fakt, że jeśli mamy do czynienia z globalizacją, to nie tylko my możemy wychodzić na rynki zagraniczne, ale też rynki zagraniczne mogą przychodzić do nas. Chcemy czy nie chcemy, z tą konkurencją musimy się zmierzyć. Zatem żeby utrzymać się na rynku i sprostać konkurencji, musimy poszukiwać kooperantów, zmieniać poddostawców, wykorzystywać nisze, które dają nam dostęp do rynku światowego. To nie mniej ważny

czynnik oraz warunek sukcesu i powodzenia polskich firm. I polskie firmy z tym sobie radzą. Pokazuje to skala naszego eksportu. W 2013 r. polski eksport to – według wstępnych danych GUS – 155,1 miliarda euro. Po raz pierwszy mamy nadwyżkę w bilansie handlowym wynoszącą prawie 2 miliardy euro. Tego nie było od lat, a przynajmniej ja nie pamiętam, kiedy mieliśmy taką nadwyżkę. W ekspansji zagranicznej są więc szanse, jest przymus, ale jednocześnie do tej konkurencji nasze firmy są coraz lepiej przygotowane i to może tylko cieszyć.

Marian Gorynia: Dziękuję bardzo Panie Ministrze. Ja pamiętam, kiedy mieliśmy dodatni bilans handlowy: za czasów transformacji. To się zdarzyło tylko raz – i to był rok 1990. Potem opowiadaliśmy o tym przez dwadzieścia parę lat. Taki polski ewenement. Może teraz wchodzimy w dwadzieścia parę lat nadwyżki w bilansie handlowym? Poproszę Pana Jana Kulczyka o zabranie głosu w rundzie numer dwa.

Jan Kulczyk: W tej dyskusji pojawiło się parę ważnych pytań – odniosę się do nich. Czy jesteście przygotowani do ekspansji zagranicznej? Myślę, że nie jesteście przygotowani, Europa nie jest przygotowana i politycy nie są przygotowani. Patrząc na te liczby i dla mnie one świadczą o czymś zupełnie innym. Co jest rzeczą najważniejszą? Oczywiście najważniejszy jest rynek. I myślę, że każdy na tej Uczelni wie o tym, że najważniejszą rzeczą w gospodarce rynkowej jest rynek. A ten rynek, proszę Państwa, dla Europy największy jest w Afryce. To pozostaje poza jakąkolwiek dyskusją. Afryka rośnie w tempie 127%, w Europie jest 13%. Nie chciałbym zanudzać Państwa tymi cyframi, ale każda z nich jest – jak by to powiedzieli nasi niektórzy politycy – „porażająca”. Nie mamy tutaj ministra spraw zagranicznych, a szkoda, bo powiedziałbym mu taką rzecz: w Afryce, nie wiem, czy Państwo wiecie, mieliśmy kiedyś dziewięć placówek dyplomatycznych. Teraz mamy pięć, bo cztery zlikwidowaliśmy. W Nigerii, która ma prawie 200 milionów ludzi,

w polskiej ambasadzie są zatrudnione trzy osoby: pan ambasador, jego żona, która pełni także funkcje administracyjne, i kierowca. Takie jest wspieranie naszej ekonomii przez dyplomację. Obawiam się, że Polska jest krajem, który jeszcze nie zrozumiał, co to znaczy rozwój i posiadanie rynków. W Europie wydaliśmy 330 miliardów na Grecję, na osiem milionów ludzi, a na uruchomienie całej infrastruktury Afryki Bank Światowy chce przeznaczyć 115 miliardów, czyli trzy razy mniej. Jeżeli spojrzymy na te liczby, Panie Ministrze, powinniśmy zrozumieć jedno: nieważne są nisze. Jest szansa, żeby być w Europie liderem zupełnie innego kierunku myślenia. Europa naprawdę może mieć ogromne szanse, jeżeli zacznie myśleć zupełnie innymi kryteriami. Ryzyko w Afryce to dzisiaj w 95% tylko ryzyko polityczne. To ryzyko da się ubezpieczyć. Mógłbym wymienić bardzo długo szanse dla Europy, dla Polski i dla świata. Tylko trzeba to zrozumieć i obudzić się, i zrozumieć, że świat rozwija się szybciej niż my dyskutujemy. To tyle.

Marian Gorynia: Dziękuję. Szanowni Państwo. Zasady panelu są takie, że teraz będzie mówił Pan Jacek Rutkowski, niezależnie od tego, że paneliści emocjonują się wypowiedzią, którą usłyszeliśmy. Nastąpi jeszcze runda, w której będzie można się do tego odnieść.

Jacek Rutkowski: Proszę Państwa, Drodzy Paneliści. Oczywiście zazdroścę moim kolegom z panelu – panom Wirthowi i Kulczykowi. W Amice zaczęliśmy eksport z przekory. Otóż w 1988 r. byliśmy ludźmi młodymi, mieliśmy po trzydzieści kilka lat i chcieliśmy udowodnić, że kuchenki, które produkujemy, można sprzedawać w Niemczech. Niemcom trudno się sprzedaje, ale wybraliśmy ich celowo. Wyszliśmy z założenia, że jeżeli sprzedamy w Niemczech, to sprzedamy w całej Europie; 75% z dwóch miliardów, które w tym roku zarobi Amica, pochodzi ze sprzedaży na rynkach światowych. Czym się kierujemy, gdy inwestujemy? Cztery kryteriami: kulturowym, geograficznym, administracyjnym i ekonomicznym. Kryterium

kulturowe to styl życia w danym kraju, w naszym przypadku przede wszystkim to, jak ludzie jedzą. Ani Chiny, ani Indie nie będą w naszym zasięgu, bo ludzie po prostu jedzą tam zupełnie inaczej. Kryterium administracyjne to wszystkie kwestie związane z bardzo prozaicznymi sprawami, takimi jak wtyczki. Kryterium geograficzne to odległość, klimat – w przypadku dwumetrowej łódki bardzo istotne. I wreszcie kryterium ekonomiczne, czyli to, jak się kształtuje wzrost gospodarczy w danym kraju. Największe dochody osiągamy, inwestując w Niemczech i w Rosji, i w najbliższym czasie będziemy dalej rozwijać się w tym kierunku.

Marian Gorynia: Dziękujemy brawami. Proszę Państwa, rozpoczynamy trzecią rundę. Teraz chciałbym doprowadzić do konfrontacji wzajemnych oczekiwań: przedsiębiorców w stosunku do polityki gospodarczej i polityków gospodarczych w stosunku do polskich firm, które prowadzą ekspansję. Chciałbym postawić następujące pytania. Jakie – w kontekście tematyki naszego panelu – można by sformułować prośby albo oczekiwania wobec państwa polskiego, jeśli chodzi o prowadzenie polityki wsparcia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw? Dalej pytanie troszkę podchwytliwe: jakie wskazałoby Panowie przesłanki kreowania narodowych czempionów – i czy to ma sens, czy nie? Jak wygląda Polska na tle doświadczeń innych krajów? I wreszcie jeszcze trudniejsze pytanie: co dla Polski mogłyby zrobić polskie firmy działające globalnie? Pan Herbert Wirth.

Herbert Wirth: Może zacznę od pytania trzeciego, bo jest najłatwiejsze. Co może zrobić firma globalna dla Polski, dla gospodarki naszego kraju? Będę mówił na przykładzie KGHM: czujemy na sobie odpowiedzialność między innymi za promowanie, na różnych płaszczyznach, naszych osiągnięć. Mówię tu o „naszych osiągnięciach” jako osiągnięciach Rzeczypospolitej. Zaczęliśmy od takiej formuły think-tanku „Poland, go global”, na którym się spotykamy. To jest miejsce dla polskich firm –

małych, średnich czy nawet dużych – które przy okazji tej dużej akwizycji KGHM chciałyby wejść na rynek zagraniczny i rozszerzyć swoją działalność. Są już dwie znakomite polskie firmy, które z sukcesem zafunkcjonowały na rynku chilijskim. Mamy też ofertę dla nauki, dla uczelni – jeżeli chodzi o kwestie staży i praktyk. Jeżeli zaś chodzi o pierwsze pytanie, czego nam brakuje? Tego, co powinno być fundamentem: zaufania, nieprzeszkadzania nam. Wiemy, co chcemy zrobić, struktury korporacyjne to analizowały i zatwierdzały. Proszę wierzyć, że to wszystko dzieje się także w otoczeniu doradców, zgodnie z rozpoznaniem rynku. Trzeba nam wsparcia. A u nas jest trochę dziwnie – niby wszyscy mówią „idź do przodu”, ale gdy za moment się obejrzyś, nikogo za sobą nie zobaczysz. Zostajesz sam. I to taki moment refleksji. Wcale nie oznacza to, że nie trzeba iść do przodu. Nie jestem jakimś kamikadze – to, co zrobił KGHM, zrobił roztropnie, przy udziale Skarbu Państwa. Nie udałoby się nam przejąć kanadyjskiej Quadry FNX, dzisiaj KGHM International, bez akceptacji ze strony Skarbu Państwa. W tym sensie jest absolutną prawdą to, co powiedział doktor Kulczyk – nie można mówić o ekspansji zagranicznej, jeśli nie ma wsparcia tam, na miejscu. Jeżeli nie ma ambasadora, przedstawiciela handlowego – to jak to ma w ogóle funkcjonować? Team, w którym rozpoczynałem ekspansję na rynki zagraniczne, to byli ludzie mający 30–40 lat. Panie Rektorze, dziękuję, bo to byli absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Marian Gorynia: Dziękuję bardzo za te miłe słowa, proszę spojrzeć na tę aulę. Kształcimy nowe rzesze absolwentów, którzy chętnie na pewno pójdą do pracy w KGHM. Teraz proszę o zabranie głosu Pana Jerzego Pietrewicza.

Jerzy Pietrewicz: Chciałbym pogratulować Panu Rektorowi doboru panelistów, ponieważ można dostrzec tutaj co najmniej dwa podejścia: romantyczne w wykonaniu doktora Kulczyka i racjonalistyczne w wykonaniu prezesa Rutkowskiego. Proszę Państwa, jeśli patrzymy

na Afrykę, to owszem jest to szansa na potencjalny sukces, tylko że jednocześnie, jak pokazuje przykład historycznej już inwestycji KGHM, i ogromne ryzyko. Potrzebne jest zaufanie i to nie jest tylko kwestia zaufania do partnerów, lecz także zaufania do gospodarki, do władzy politycznej. Żeby inwestować w danym kraju, nie wystarczy tylko ambasador czy przedstawiciel zagraniczny. Trzeba rozpoznać rynek, trzeba wiedzieć, kto na tym rynku ma władzę, a kogo należy się obawiać. Afryka powinna być ważna dla Europy, tu się zgadzam, dla Europy tak, ale nie dla Polski – jeszcze nie teraz, chociaż już realizujemy obiecujący program promocyjny Go Africa. 25% polskiego eksportu to rynek niemiecki, następne 25% to dalsza część strefy euro, kolejne 25% – reszta Europy i wreszcie ostatnie 25% to reszta świata. Mamy mocną pozycję w Europie i to jest nasza baza do ekspansji na świat. Tę pozycję w Europie zbudowaliśmy głównie opierając się na gospodarce niemieckiej, każdy procent niemieckiego eksportu to 1,04% polskiego. Mamy tutaj bardzo mocne związki kooperacyjne. Można powiedzieć, że jesteśmy poddostawcami gospodarki niemieckiej, ale uczestniczymy razem z jej przedsiębiorstwami w wielu ważnych kontraktach. Z czasem to może my te kontrakty będziemy realizowali. Jest szalenie ważne, że mamy takiego partnera. Poszczególne kraje świata rozwijają się w różnym tempie – jeżeli chcemy poprawić swoją pozycję w Europie, to musimy iść z tymi, którzy biegną szybciej. Siłą rzeczy powinniśmy unikać rynków najbardziej ryzykownych, chociaż one są potencjalnie najbardziej perspektywiczne. Doktor Kulczyk zaryzykował i gratuluję mu z tego tytułu. Potrzebni są pionierzy, ale to nie znaczy, że wszyscy mają maszerować tą samą drogą. I teraz jeszcze króciutko, czy są potrzebni czempioni. Chciałoby się, ale to nie jest warunek sukcesu. Mamy zdywersyfikowany eksport, świat też jest dzisiaj coraz bardziej zdywersyfikowany, trzeba szukać nisz. Potrafimy te nisze znajdować. Jesteśmy na dobrej drodze. Natomiast czego jeszcze potrzeba, żeby firmy chciały działać globalnie? W moim przekonaniu – silnego wsparcia ze

strony sektora finansowego. Potrzebujemy wyspecjalizowanych instytucji, które będą szły za polskimi inwestorami i oferowały im dostęp do sensownego finansowania. Jeśli stworzymy firmom dostęp do takiego finansowania, będą one mogły wygrywać konkurencję z innymi.

Marian Gorynia: Dziękuję bardzo. Doktor Kulczyk dosłownie się pali do wypowiedzi. Proszę bardzo.

Jan Kulczyk: Panie Ministrze, jest takie cudowne amerykańskie przysłowie: jeśli lubisz miód, to musisz polubić pszczoły. I to rzecz podstawowa! Nie mogę się zgodzić z tym, że Afryka nie, a Europa tak. Proszę Państwa, w dziesiątce najszybciej rozwijających się krajów na świecie nie ma żadnego kraju z Europy! Żadnego. Są trzy z Azji, są Indie, Chiny i Wietnam, i reszta jest z Afryki. Tak to wygląda. W związku z tym o czym my rozmawiamy? Ryzyko jest tu – tu, w Europie jest ryzyko, blisko nas. Nie ma ryzyka tam, gdzie kraje się rozwijają, gdzie będą inwestycje. Nigdzie w Europie nie ma takiego rynku jak w Afryce. Tam ryzyko jest, Panie Ministrze, najniższe. Najwyższe jest tu, w Europie, bo w Europie mamy stagnację, spadek, zmniejsza się produkcja, za to zwiększa się bezrobocie. Tym wszystkim ludziom, którzy na nas patrzą, trzeba powiedzieć, gdzie znajdują pracę. Proszę zobaczyć, co się dzieje w Europie? Co się dzieje z miejscami pracy? A my zastanawiamy się tylko, jak ratować banki. Niech one się same ratują! Dlaczego nikt się nie zastanawia, jak dopłacić do nas, przedsiębiorstw, normalnie działających w gospodarce? My, gdybyśmy popełnili jakiś błąd, nawet byśmy nie śmieli prosić, żeby państwo do tego dopłaciło! A dla instytucji finansowych albo w takich, których właścicielem jest państwo, pieniądze się znajdują. To płacicie wy Państwo, nie kto inny. Bardzo gratuluję prezesowi Wirthowi, bo to jest pierwszy facet, który odważył się przekroczyć Rubikon, choć oczywiście z trybun sejmowych odezwał się paru wybitnych ekspertów ekonomii, którzy wiedzieli, jak biznes się robi lepiej. Takie mamy czasy, że kawaler mówi o tym, jak życie rodziny

powinno wyglądać. Ja też miewam takie dyskusje z kolegami, notabene wybitnymi, o tym, co powinienem poprawić w biznesie. Myślę, że to, co najważniejsze, to zawsze kompetencja, kompetencja i jeszcze raz kompetencja. Jeżeli nie doprowadzimy do tego, że kompetencja i tylko kompetencja będzie decydowała o działaniach, to Europa będzie się cofała, a nie rozwijała.

Kwestia narodowych czempionów to pomyłka. Narodowi czempioni to XIX wiek. Na świecie, proszę Państwa, 147 firm kontroluje 40% PKB, aż 600 firm – 80% PKB. Jeżeli nie znajdziemy sobie miejsca w tych 600 firmach, to możemy sobie tu dalej dyskutować, tylko że za chwilę leczkę staniemy się jednym z członków jakiejś wielkiej korporacji, a mamy dzisiaj ogromne szanse. Myślę, że trzeba zmusić polityków do myślenia, potrzebujemy nie pomocy, lecz rozwiązań strukturalnych. Europa musi naprawdę pomyśleć o Afryce. Wiem, że mój czas już minął, ale czas Europy nie minął jeszcze, Panie Rektorze, i czas dla Polski dopiero nadchodzi.

Marian Gorynia: To bardzo proszę, żeby głos teraz zabrał Pan Jacek Rutkowski.

Jacek Rutkowski: Proszę Państwa, ja jestem bardzo pragmatyczny, niewiele oczekuję od administracji, bardzo niewiele. Oczekuję jednego, że jak już politycy jadą do Davos na Forum Ekonomiczne, to po powrocie niech przynajmniej przeczytają raport o konkurencyjności Polski. Ja sobie go akurat wydrukowałem. Jesteśmy na 42. miejscu, ocenie podlega 12 filarów. W filarze pierwszym – instytucje – jesteśmy na 61. miejscu. Były wybory, jedne, drugie, trzecie. Przed kolejnymi niech politycy się zastanowią nad tym raportem i niech chociaż spróbują coś zmienić.

Marian Gorynia: Pan Jerzy Pietrewicz.

Jerzy Pietrewicz: Proszę Państwa, dwa zdania. W 2006 r. w tym rankingu, o którym powiedział Pan Rutkowski, byliśmy na 76. miejscu, dzisiaj jesteśmy na 42. Trzeba patrzeć na zmiany w kategoriach postępu: nie cofnęliśmy się, poszli-

śmy do przodu. Czesi w 2006 r. byli na miejscu 41., a dzisiaj są na miejscu 74. Dla nas zmiany są pozytywne, jestem przekonany, że mamy się czym chwalić.

Marian Gorynia: Dziękuję, Pan Paweł Tamborski.

Paweł Tamborski: Zanotowałem sobie „zazdroszcę”, słuchając wypowiedzi Pana Kulczyka. Zazdroszcę swobodnej wypowiedzi, ale punkt widzenia zmienia się trochę z miejscem siedzenia. Jako przedstawiciel administracji, mam inne spojrzenie na niektóre kwestie. Przypomniało mi się takie moje doświadczenie: na pewnej konferencji gospodarczej spotkałem kiedyś przedstawiciela jednego z afrykańskich krajów, to był minister, który przemówił do mnie piękną polszczyzną. Okazało się, że studiował na tej Uczelni. Myślę, że takie osoby są naszą niewykorzystaną rezerwą. Dobrze mówią po polsku, studiowały tutaj, bawiły się, pracowały, ciepło wspominają Poznań i pewnie wspomogłyby w sprawie zagranicznej ekspansji. Myślę, że powinniśmy to wykorzystywać. Natomiast to, czego musimy się jeszcze nauczyć, to bezpośredniość. To, co było dla mnie szokiem, gdy jako przedstawiciel administracji spotykałem się z przedstawicielami administracji innych krajów, to właśnie ich duża bezpośredniość w dbaniu o interesy firm pochodzących z tych krajów. Dlatego pozwolę sobie nie zgodzić się z doktorem Kulczykiem w kwestii narodowych czempionów. Pewne aktywa, z różnych względów – ze względów strategicznych, ze względów bezpieczeństwa narodowego, gospodarczego – powinny pozostać w rękach Skarbu Państwa. Zastanawiamy się, w jaki sposób kreować wartość tych firm, dbać o to, by były to firmy duże, zdolne konkurować na rynkach międzynarodowych, europejskich czy również światowych. W związku z tym pojawia się w naszym urzędzie profesjonalizacja nadzoru – to jest punkt pierwszy na obecnej liście priorytetów ministra Włodzimierza Karpińskiego. To w pewnym sensie też jest odpowiedź na oczekiwania prezesa Wirtha,

bo powiedział Pan: zaufanie – zaufanie tak, ale potrzebny jest także profesjonalizm. Po obu stronach. Profesjonaliści powinni się spotykać z profesjonalistami i podejmować decyzje na podstawie profesjonalnych przesłanek. Dziękuję bardzo.

Marian Gorynia: Proszę Państwa, mamy za sobą trzy rundy. Czas na podsumowanie. Bardzo proszę, aby każdy z panelistów zechciał w ciągu minuty zrobić autorskie podsumowanie tego panelu. Pan Herbert Wirth.

Herbert Wirth: Przede wszystkim dziękuję za tematykę tego panelu i chciałbym podkreślić, że w tych sprawach, o których rozmawialiśmy, nie ma jednego, poprawnego wzorca działania, złotej metody, która gwarantowałaby sukces. Różnorodność, wielobiegowość i jeszcze parę innych takich „wielo-” powodują, że trzeba szukać możliwości, które przede wszystkim niwelują ryzyko. Jestem całym sercem za Afryką, ale trzeba stworzyć mechanizmy, które niwelowałyby związane z inwestowaniem tam ryzyko polityczne.

Marian Gorynia: Dziękujemy. Teraz Pan Jerzy Pietrewicz.

Jerzy Pietrewicz: Pan doktor Kulczyk postawił fundamentalne pytanie o rolę państwa w gospodarce. My w Ministerstwie Gospodarki postrzegamy to państwo jako instytucję, która bierze na siebie odpowiedzialność za efektywną alokację jako podstawę konkurencyjności gospodarki. I to jest jego podstawową rolę: pilnować, żeby alokacja zasobów była długofalowo efektywna. Te zasoby są różne, jednym z nich jest kapitał ludzki, a więc kompetencje. Hasło VI Dni UEP – „Stan surowy – otwarty na świat” – odnosi się właśnie do kompetencji. Ich budowanie jest procesem, który nigdy się nie skończy. Naszą rolą jest tylko w tym procesie dać dobrą zmianę i myślę, że działalność UEP jest dobrym przykładem takiego myślenia o przyszłości i budowy tych kompetencji. Z tego tytułu chciałbym na ręce

Pana Rektora złożyć gratulacje – także w imieniu mojego szefa, Pana Janusza Piechocińskiego. Dziękuję.

Marian Gorynia: Dziękuję i za wypowiedź, i za gratulacje. Pan Paweł Tamborski.

Paweł Tamborski: Wrócę do koncepcji narodowych czempionów. To nie jest koncepcja ułatwiająca komuś życie, to nie jest koncepcja, w której wyniku mamy wskazywać zwycięzców. Tak naprawdę to jest kwestia efektywnego wykorzystania majątku, którym dysponuje Skarb Państwa. Z politycznego punktu widzenia pewne sfery gospodarki powinny być chronione. To, na czym nam zależy, to stworzenie dużych polskich przedsiębiorstw, które sensownie wykorzystywałyby aktywa będące w dyspozycji Skarbu Państwa i oferowałyby miejsca pracy, również dla absolwentów. Dziękuję.

Marian Gorynia: Dziękuję bardzo. Pan Jan Kulczyk.

Jan Kulczyk: Ja powiem jeszcze tylko jedno. Proszę Państwa, nie dajcie sobie wmówić, że ktoś za was potrafi lepiej ułożyć wasze życie. Drodzy studenci, gratuluję wam, że jesteście na tej Uczelni. Gratuluję dlatego, że uwierzyliście, że to nauka, mądrość i kompetencja zadecydują o tym, kim będziecie w życiu. To my powinniśmy sami zadecydować, kim w życiu będziemy, co będziemy robili. To tyle.

Marian Gorynia: Dziękuję. I Pan Jacek Rutkowski.

Jacek Rutkowski: Ja trochę przedłużę wypowiedź doktora Kulczyka. Uczyłem się na tej Uczelni teorii Adama Smitha i Davida Ricarda i jestem gorącym zwolennikiem tej teorii. Jeśli chodzi o to, jak widzę rolę państwa w gospodarce, to może zajmijmy się wspólnie innowacjami. Współpracujemy jako Amica bardzo blisko z Uniwersytetem Ekonomicznym i z Politechniką Poznańską. Gdyby istniał efektywnie działający program innowacyjny, moglibyśmy

współpracować jeszcze lepiej i osiągać lepsze efekty. Dziękuję.

Marian Gorynia: Dziękuję bardzo. Proszę Państwa, pozwolę sobie na kilka uwag końcowych. Po pierwsze, chciałem powiedzieć, że miałem przyjemność prowadzić w życiu wiele paneli, ale dzisiejszy był jednym z najtrudniejszych, w jakich uczestniczyłem. Trzy silne, charyzmatyczne osobowości przedsiębiorców, menedżerów i dwóch znakomitych ministrów – taki dobór panelistów tworzy niesamowitą mieszankę wybuchową. Przecież Państwo zdążyli się zorientować, że wielu z panelistów uciekało od moich pytań. Niektórzy prowokowali innych, ale

był to panel z niesamowitą wartością dodaną, z niesamowitą – jak to mówił Rektor Ryszard Domański – nadwyżką znaczenia. Drugą uwagę chciałbym skierować do naszych studentów. Mieliście, moi drodzy, okazję usłyszeć, że w polskim biznesie, szczególnie w kwestii ekspansji tego biznesu za granicę, jest bardzo, bardzo dużo do zrobienia. Warto się więc uczyć, warto studiować, aby zasłużyć na takie pochwały, jakie padały tu dzisiaj. Ludzie wykształceni na tej Uczelni robią wielkie rzeczy i wy też macie szansę je robić. Dziękuję za uwagę wszystkim naszym słuchaczom, gościom, a wszystkim panelistom jeszcze raz dziękuję za przyjęcie zaproszenia do dyskusji.





