

REPRINT



MAŁGORZATA BONIKOWSKA,
PAWEŁ RABIEJ,
ANDRZEJ TURKOWSKI,
KAZIMIERZ ŻUREK:

OBUDZIĆ UŚPIONEGO
OLBRZYMA

Jak wesprzeć średniej wielkości
przedsiębiorstwa w ekspansji
zagranicznej?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 19, zima 2013

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

Od kilku lat trwa wzmożona ekspansja zagraniczna polskich firm, czego rezultaty widać w bilansie handlu zagranicznego. Warto się jednak zastanowić, czy tego trendu państwo nie powinno wesprzeć inaczej i mocniej niż do tej pory.

|||||

OBUDZIĆ UŚPIONEGO OLBRZYMA

|||||





FOT: NEWS ART/CHRIS VAN ES

Od kilku lat opisujemy

w THINKTANK wzrost zainteresowania polskich firm eksportem, relacjami i inwestycjami zagranicznymi. Diagnozy, że z polskim eksportem jest nie najlepiej, powinny ustąpić przekonaniu, że mamy do czynienia ze stałym trendem rosnącym, być może nawet początkiem „złotej ery” ekspansji zagranicznej rodzimych przedsiębiorstw. Weryfikacji wymagają też opinie, że Polska nie ma silnej pozycji za granicą, że nie ma silnych marek, a firmy nie radzą sobie w obiegu globalnym – żadna z nich nie jest już dzisiaj prawdziwa.

Eksport przynosi dziś 46 proc. polskiego PKB – w ciągu dekady odsetek ten wzrósł niemal dwukrotnie, w tempie rzadko spotykanym w UE. Polscy eksporterzy radzą sobie dużo lepiej niż ich konkurenci z krajów UE. W efekcie deficyt na rachunku obrotów bieżących w handlu zagranicznym się kurczy: we wrześniu 2013 r. nadwyżka w obrotach towarowych wyniosła 673 mln euro. Po raz pierwszy od połowy lat 90. XX w. jest szansa, że będzie ona trwała. Taką nadwyżkę mają najczęściej albo kraje najwyższej rozwinięte, albo te, które czerpią poważne zyski z eksportu surowców.

Przeszkodą w rozwoju eksportu nie jest słaba marka Polski – Polska jako kraj udanej transformacji ma dobrą opinię. Nie jest ona przy tym efektem lukrowanych kampanii reklamowych, ale realnych faktów oraz osiągnięć gospodarczych i politycznych, w tym zgrabnego ominięcia kryzysu w ostatnich latach, sprawnie przeprowadzonej prezydencji w UE, wydarzeń takich jak

GŁÓWNA MYŚL

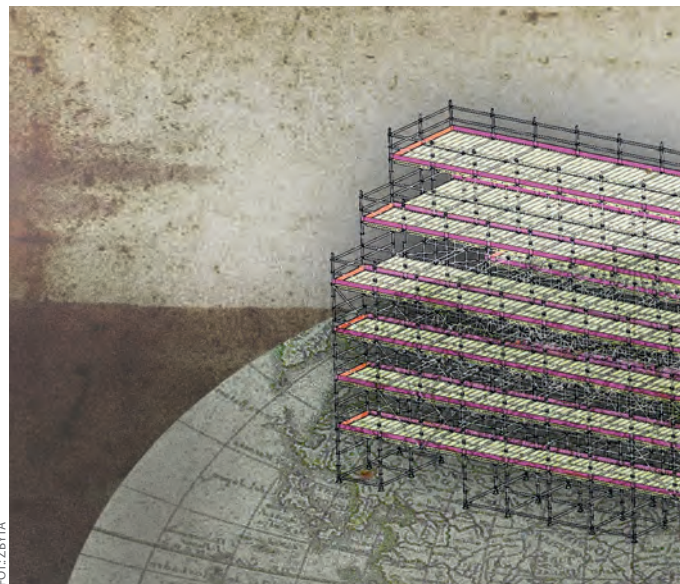
- . Od kilku lat widać, że polskie firmy coraz aktywniej wychodzą za granicę, a klimat do ekspansji jest sprzyjający.
- . Przykłady różnej wielkości polskich firm z różnych branż wskazują, że ich ekspansja, europeizacja i globalizacja może się dokonywać w wielu modelach.
- . Największym wyzwaniem wydaje się dziś obudzenie potencjału eksportowego w firmach średniej wielkości, które mają dobre produkty i usługi, ale nie były jeszcze zbyt aktywne eksportowo.

Euro 2012, kumulacji przemysłanych działań dyplomacji politycznej, ekonomicznej i kulturalnej we wszystkich jej formach, a także – co być może najważniejsze – codziennych kontaktów biznesu, instytucji, rządu i samorządu ze światem na każdym szczeblu. Potencjał eksportowy wzmocnia dobra jakość polskich produktów w relacji do ich ceny, dzięki czemu oferują one przyzwoitą wartość dodaną.

Można naturalnie twierdzić, że w obszarze ekspansji zagranicznej Polskę stać na więcej, i zapewne jest to prawda. Jednocześnie naiwnością byłoby oczekiwać, że kraj, który w 1989 r. zaczął budować wolny rynek, w ciągu zaledwie dwóch dekad, bez dostępu do kapitału i know-how, z koniecznością przezwyciężenia historycznych traum, przekształci się w eksportowego tygrysa. Poniekąd tak się jednak właśnie stało.

ZDECYDOWANE WYJŚCIE POZA EUROPE

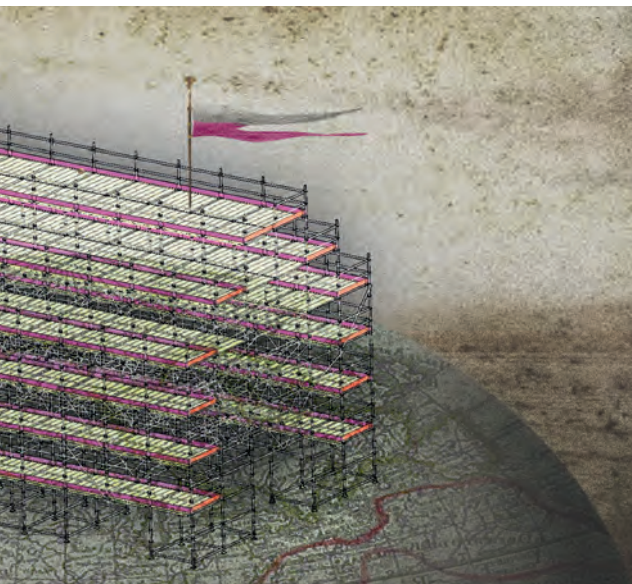
Wstępne dane GUS za pierwszych 11 miesięcy 2013 r. pokazują, że eksport osiągnął wartość prawie 141 mld euro i był wyższy o 5,8 proc. w porównaniu z poziomem sprzed roku. W tym samym czasie import wzrósł o 0,3 proc., do kwoty 142,6 mld euro. Prof. Mitchell A. Orenstein w analizie *From Tragedy to Triumph* opublikowanej na łamach „Foreign Affairs” (styczeń/luty 2014, str. 23) podkreśla, że dynamiczny wzrost eksportu jest efektem obecności Polski w UE, a zwłaszcza bliskich relacji z Niemcami. Niemcy są obecnie największym odbiorcą eksportu polskich towarów, z jedną czwartą wszystkich obrotów. Oba kraje w istotnym stopniu zawdzięczają sobie wzajemnie sukcesy gospodarcze. Polskie firmy stały się kluczową częścią niemieckiego łańcucha dostaw, co jest głównym czynnikiem napędzającym sprzedaż zagraniczną. Według Morgan Stanley aż 30–40 proc. polskiego eksportu do Niemiec



FOT. ZBYTA

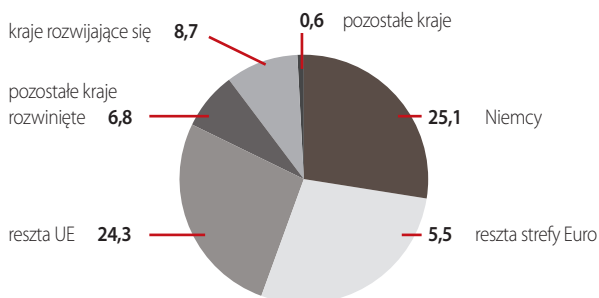
finalnie trafia w świat jako niemiecki eksport, co dobrze pokazuje współzależność obu gospodarek w grze o globalne rynki. Motor ten nadal działa dobrze – eksport do Niemiec w 2013 r. zwiększył się o ponad 4 proc.

Polski eksport niemal idealnie dzieli się pod względem struktury na cztery ćwiartki: poza Niemcami jedną czwartą pochłaniają pozostałe kraje strefy euro, jedną czwartą reszta krajów UE, a resztę – inne rynki. We wszystkich ćwiartkach eksport w ubiegłym roku rósł dynamicznie, najbardziej do krajów rozwijających się – 15,5 proc. (zob. str. 53). Zauważalnym trendem jest postępująca dywersyfikacja struktury geograficznej. Stagnacja na rynkach europejskich skłoniła polskie przedsiębiorstwa do poszukiwania szans poza Unią. Niebezpiecznie w swoim sejmowym exposé minister spraw zagranicznych Radosław Sikorski stwierdził, że „polski eksport nareszcie uzyskuje profil globalny”. Z częściowych danych wynika, że wzrosty te w ubiegłym roku były imponujące zwłaszcza na rynkach, które mają małą bazę wymiany (Afryka – 28 proc., Ameryka Płd. – 18 proc., Chiny – 12 proc.), ale również tam, gdzie jest ona spora (Rosja – 7,5 proc., Białoruś – 16,9 proc., Ukraina – 9,1 proc.). Statystyki pokazują też wzrost eksportu do Stanów Zjednoczonych (24,9 proc.), Norwegii (45,3 proc.) i Japonii (23,6 proc.). To dowody na



Niemcy i inni

Struktura geograficzna polskiego eksportu (w proc.), Dane: I–XI 2013 r.



Źródło: GUS

to, że firmy poważnie zainteresowały się możliwościami, jakie stwarzają rynki pozaeuropejskie.

WYJĄTKOWA KUMULACJA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH

Podbijaniu kolejnych rynków sprzyja wyjątkowo duża aktywność zagraniczna Polski, co też jest nową jakością. W 2013 r. prezydent i premier odwiedzili m.in. Mongolię i Koreę Południową, Izrael, Nigerię, RPA i Zambię oraz Emiraty Arabskie, Arabię Saudyjską i Katar (zob. str. 54–55). Do Polski przyjechała z kolei imponująco liczna grupa premierów i prezydentów innych państw, m.in. przywódcy Mongolii, Japonii, Armenii, Tajlandii, Indonezji i Turcji. Każda z tych wizyt była okazją do dużych forów gospodarczych sprzyjających zacieśnianiu relacji oraz definiowaniu wzajemnych możliwości eksportowych i inwestycyjnych. Wiele inicjatyw podejmowały też samorządy w ramach współpracy regionów.

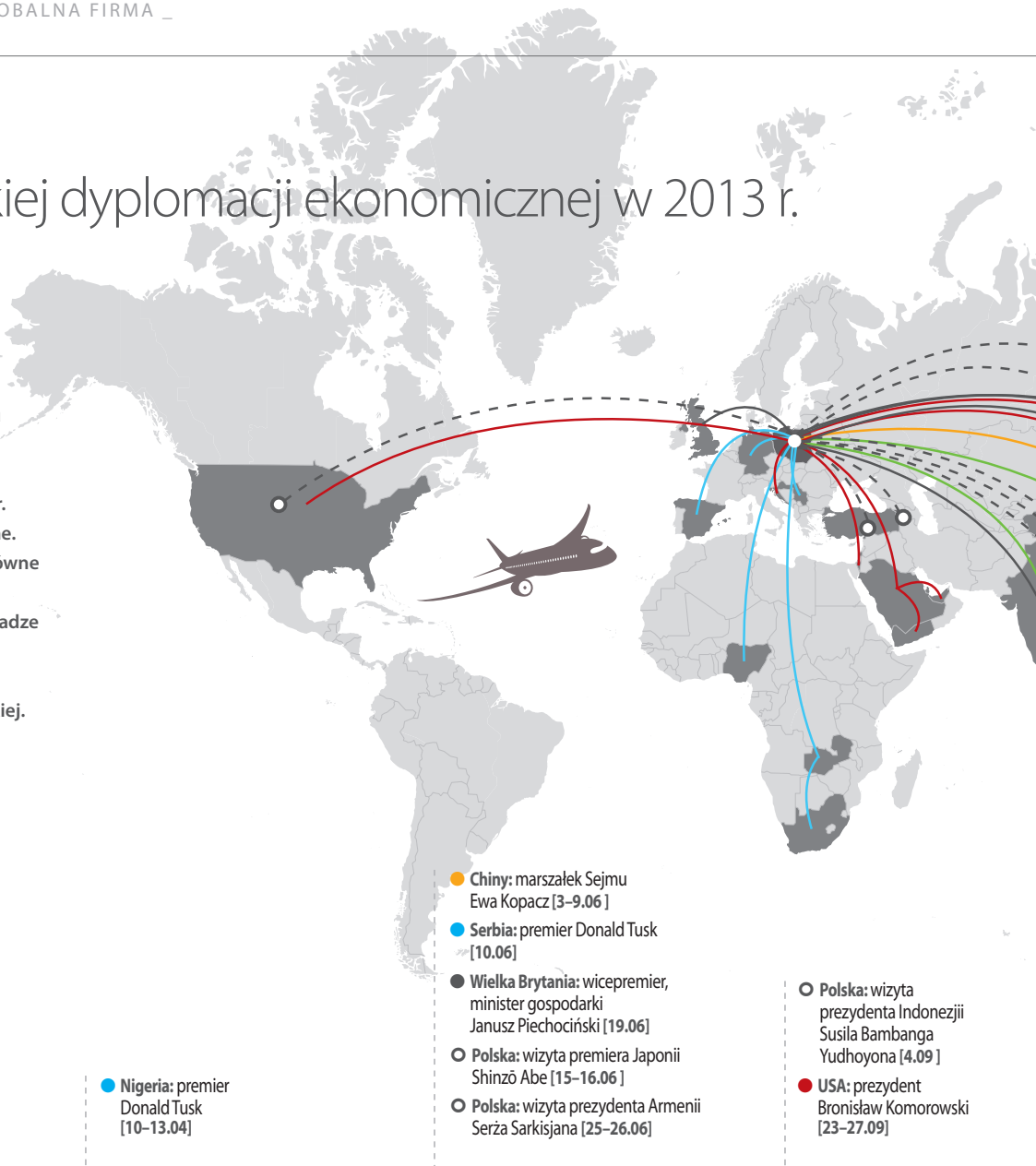
Spośród „markowych” działań największe znaczenie miały dwa strategiczne programy – *Go China* oraz rozpoczęty w 2013 r. *Go Africa*. W ramach tego ostatniego odbyło się sporo forów gospodarczych, m.in. w Nigerii, RPA, Etiopii, Angoli, Zambii, Maroku i Kongu-Brazzaville. Drugim po Afryce intensywnym kierunkiem działań była Azja, trzecim – kraje Zatoki Perskiej. Równoległe

toczą się programy, których celem jest zwiększenie potencjału ekspansji polskich firm. Ministerstwo Gospodarki prowadzi działania skierowane na pięć rynków perspektywicznych: Turcja, Algieria, Kazachstan, Brazylia i Kanada; lista ta została poszerzona o dwa dodatkowe kraje, Meksyk i Zjednoczone Emiraty Arabskie. Trwa również program wspierający ekspansję zagraniczną 15 perspektywicznych branż gospodarki, a jesienią 2013 r. rozpoczęła się kampania informacyjno-promocyjna *Made in Poland*, która ma wzmocnić wizerunek Polski jako nowoczesnego partnera gospodarczego wśród przedsiębiorców oraz opinii publicznej w Czechach, Niemczech, na Ukrainie, w Chinach oraz Rosji.

Poza bieżącymi działaniami efekty dają obecnie też działania podejmowane kilka lat wcześniej, wizyty i misje gospodarcze realizowane przed kilkoma laty. To naturalne, bo działania dyplomacji ekonomicznej i promocji gospodarczej są rozłożone w czasie; od rozpoczęcia kontaktów do podpisania umów i rozpoczęcia współpracy według firm mija średnio od pół do półtora roku.

Szlaki polskiej dyplomacji ekonomicznej w 2013 r.

W minionym roku polscy przywódcy wyjątkowo często odbywali wizyty zagraniczne mające na celu promocję współpracy zagranicznej. Jednocześnie Polskę odwiedzały w 2013 r. liczne delegacje zagraniczne. Mapka obok prezentuje główne kierunki tych kontaktów. Wynika z niej, że polskie władze dążą do nawiązania silnych relacji w Afryce, Azji oraz w krajach Zatoki Perskiej. Polską zaś najbardziej interesują się azjatyccy przywódcy.



○ **Polska:** wizyta prezydenta Mongolii Tsakhiagiina Elbegdorja [21.01]

● **Nigeria:** premier Donald Tusk [10-13.04]

● **Chiny:** marszałek Sejmu Ewa Kopacz [3-9.06]

● **Serbia:** premier Donald Tusk [10.06]

● **Wielka Brytania:** wicepremier, minister gospodarki Janusz Piechociński [19.06]

○ **Polska:** wizyta premiera Japonii Shinzō Abe [15-16.06]

○ **Polska:** wizyta prezydenta Armenii Serża Sarkisjana [25-26.06]

○ **Polska:** wizyta prezydenta Indonezji Susila Bambang Yudhoyona [4.09]

● **USA:** prezydent Bronisław Komorowski [23-27.09]

styczeń	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	wrzesień
---------	--------	----------	-----	----------	--------	----------

● **Niemcy:** premier Donald Tusk (Targi CeBIT) [4.03]

● **Australia i Nowa Zelandia:** minister spraw zagranicznych Radosław Sikorski [2-6.05]

● **Chorwacja:** prezydent Bronisław Komorowski [13.05]

○ **Polska:** wizyta premier Tajlandii Yingluck Shinawatry [4.07]

● **Hiszpania:** premier Donald Tusk [14-15.07]



Bronisław Komorowski



Ewa Kopacz



Donald Tusk



Janusz Piechociński



Radosław Sikorski

5,2%

Na tyle szacowany jest wzrost eksportu w całym 2013 r. W 2014 r. wzrost ma wynieść 9,2 proc., a w kolejnym roku – 12 proc.

Źródło: KUKE

ZŁOTY CZAS EKSPANSJI:

CO ROBIĆ? Polskie firmy mają obecnie wiele atutów, które pozwalają im wychodzić w świat. Ich produkty to „średnia, solidna półka”, choć coraz częściej polskie przedsiębiorstwa produkują także towary z najwyższej półki, wyróżniające się designem (Sunreef, marki modowe, jak Risk. Made in Warsaw), czy też przejmują firmy zagraniczne. Badania przeprowadzone przez THINKTANK wspólnie z Fundacją Promocji Innowacji dowodzą, że ten potencjał jakości polskich produktów może być niedoceniany na rodzimym rynku (zagraniczne produkty są uważane za bardziej innowacyjne i „modne”, podczas gdy polskie są postrzegane jako przyjazne, ale toporne), ale został zauważony przez odbiorców zagranicznych. Drogę polskim produktom otwiera również zmiana w świecie marketingu – narzędzia marketingu internetowego w połączeniu z *e-commerce* pozwalają dziś stosunkowo łatwo i niskim kosztem rozpocząć eksport bez konieczności otwierania oddziałów zagranicznych, z czego skwapliwie korzysta część firm. Zarazem nie brakuje firm takich jak Oknoplast czy Mokate, które wydają sporo na marketing zagraniczny, adresując produkty dla segmentu B2C.

Przedsiębiorstwa prowadzą ekspansję zagraniczną w różnych modelach organizacyjnych, prawnych i biznesowych, najważniejsze jednak, że eksport dla wielu z nich jest głównym lub coraz bardziej znaczącym źródłem wpływów. Przykładowo HTL-Strefa (producent urządzeń oraz instrumentów medycznych) ma

- Polska: wizyta sekretarza stanu USA Johna Kerry'ego [5.11]
- Polska: wizyta premiera Turcji Recepta Tayyipa Erdoğan [8.11]
- Izrael: prezydent Bronisław Komorowski [6.11]
- Indie: minister spraw zagranicznych Radosław Sikorski [14.11]

październik

- Indie: wicepremier, minister gospodarki Janusz Piechociński [8–9.10]
- RPA i Zambia: premier Donald Tusk [16–21.10]
- Mongolia: prezydent Bronisław Komorowski i wicepremier, minister gospodarki Janusz Piechociński [21.10]
- Korea Południowa: prezydent Bronisław Komorowski i wicepremier, minister gospodarki Janusz Piechociński [22–23.10]
- Japonia: wicepremier, minister gospodarki Janusz Piechociński [24–25.10]
- Polska: wizyta premiera Singapuru Lee Hsien Loonga [31.10]

listopad

grudzień

- Arabia Saudyjska, Katar i Zjednoczone Emiraty Arabskie: prezydent Bronisław Komorowski [7–12.12]

ponad 500 odbiorców w ponad 80 krajach, a 99 proc. produkcji jest przeznaczona na eksport. W grupie Adamed (farmaceutyki) przychody z eksportu wzrosły z 7 do 26 proc. w ciągu ostatnich pięciu lat. Pol-Inovex, który świadczy usługi demontażu, pozyskuje z eksportu 93 proc. wpływów, a Sunreef Yachts – 92 proc. Grupa Topex, producent narzędzi, eksportuje swoje produkty do prawie 40 krajów, w ciągu pięciu lat jej produkcja na eksport wzrosła z 25 do 45 proc. Firma eLeader oferująca rozwiązania mobilne w zakresie m.in. sprzedaży i finansów sprzedaje rozwiązania m.in. do Azji i USA, a jej przychody z eksportu sięgają połowy obrotów ogółem. Szczególnie ciekawy jest obszar firm średniej wielkości, małych i średnich, które korzystają z rozwiązań *e-commerce* i sprzedają swoje produkty online. Eksport w tym segmencie rozwija się bardzo dynamicznie.

Trend ekspansji eksportowej będzie się wzmacniał. Część firm jest na etapie rozwoju, który pozwala na zaistnienie poza rynkiem krajowym. Firmy chcą tego nie tylko ze względu na przychody, ale też po to, by zrealizować własne marzenia rozwojowe, przedłużyć „fenomen przedsiębiorczości”. Jednocześnie badania przeprowadzane na klientach przez banki i firmy telekomunikacyjne wskazują, że część firm, mimo iż ma dobrej jakości produkty i usługi, jest raczej zainteresowana

utrzymaniem status quo niż rozwojem i nie ma ambicji wychodzenia poza Polskę. Istotnym czynnikiem, który zmniejsza zainteresowanie ekspansją, jest wiek i doświadczenie zarządzających spółkami średniej wielkości. Ze względu na bariery technologiczne niechętnie korzystają oni np. z rozwiązań *e-commerce*, blokując zarazem przejście sterów przez młodsze pokolenie, lepiej obeznane z technologią. Takich problemów nie mają firmy zakładane po 2000 r., które już nie stawiały sobie barier geograficznych. W efekcie przedsiębiorstwa, które powstawały w latach 90., mają dobre produkty i usługi oraz wszelkie możliwości ekspansji, wciąż są jak „uśpieni olbrzymi”. Ich wkroczenie do gry mogłoby wiele zmienić.

Rodzi to pytanie, czy w interesie rozwoju eksportu nie należałoby zastanowić się nad tym, jak rozbudzić potencjał „uśpionych gigantów eksportu”. Mają go również np. spółki skarbu państwa, które w przeważającej mierze swoją działalność koncentrują na rynku krajowym, a także mikrofirmy i start-upy. Jak wynika z wypowiedzi przedsiębiorców, którzy uczestniczą w ramach programu *Globalna firma* w dyskusjach i debatach na temat ekspansji polskich firm, kluczowe znaczenie mogłoby mieć kilka czynników:

1 Większa koncentracja na rynkach najbardziej obiecujących, a zarazem szerokie „otwieranie” nowych frontów

Przedsiębiorcy zauważają, że iluzje są z natury ciągnące, i zarówno one, jak i administracja nie są od nich wolne. Zainteresowanie różnymi rynkami jest często efektem mody czy indywidualnych fascynacji, a nie pragmatycznych kalkulacji. Spore oczekiwania rozpałał w firmach np. rynek chiński, już teraz widać, że nadmierne. Rekomendowaną zmianą mogłoby być skoncentrowanie się na rynkach, na których szanse dla firm są największe, ale bez nadmiernego „zacieśnianie horyzontu”. Oznacza to w praktyce postulat, by działania dyplomacji ekonomicznej koncentrowały się zarazem na pogłębianiu obecności tam, gdzie polskie firmy się przebijają (np. Etiopia), i na badaniu szans na rynkach, gdzie jest potencjał – nawet najbardziej nieoczywistych – jak Mjanma czy Senegal. Potrzebne jest również wypracowanie jednolitej i pragmatycznej politycznie strategii podejścia dyplomacji ekonomicznej do rynków ważnych, a politycznie trudnych, takich jak Rosja, Ukraina, Białoruś, Kazachstan, Iran czy Chiny.

46,7%

Taki udział w PKB ma polski eksport. W przypadku Niemiec jest to 51,8 proc., Czech – 78 proc., Węgier – 94,7 proc., a Hiszpanii – 32,7 proc.

Źródło: United Nations Economic Commission for Europe



FOT. ZBYTA

Intensyfikacja działań nieuchronnie oznacza polityczny postulat znacznego zwiększenia wydatków na promocję i wspieranie eksportu. Byłyby on jednak o tyle uzasadniony, że mamy do czynienia z wyjątkowym momentem, w którym do ekspansji będą się wciąż budzić kolejne firmy. Jeśli okazja do wyjścia za granicę nie zostanie przez nie wykorzystana teraz, może zostać zmarnowana. Pieniądze nie powinny być tu przeszkodą – eksport jest kluczowy dla wzrostu.

2 Wymiana dobrych praktyk między firmami obecnymi za granicą a tymi, które rozpoczynają ekspansję, i edukacja przedsiębiorstw

Ogólna wiedza firm o potencjalnych rynkach jest dość niska, brakuje też wymiany doświadczeń między firmami oraz edukacji eksportowej. Działania te, zwłaszcza edukacja eksportowa, powinny się stać priorytetem rządu. Organizacje samorządu gospodarczego odgrywają bowiem zbyt małą i zbyt pasywną rolę w stymulowaniu firm do wychodzenia za granicę i prezentowania najlepszych praktyk, nadmiernie koncentrując się wokół polityki krajowej. Mało jest również debat, konferencji i dyskusji poświęconych nie rytualnemu narzekaniu, ale prezentujących studia przypadków polskich firm i formułujących rekomendacje. Również edukacja w zakresie szans na poszczególnych rynkach prowadzona w kraju, np. przez izby bilateralne, jest dalece niewystarczająca.

Lukę tę zapełniają prywatne firmy, w których interesie jest ekspansja polskich przedsiębiorstw. Np. Google skłania je do wykorzystania *e-commerce* w programie *Internetowa rewolucja bez granic* i uruchomi niebawem

inkubator eksportowy, banki stymulują swoich klientów, wydając serie raportów i organizując spotkania oraz specjalne programy dla klientów (np. działania HSBC, Citibanku, BNP Paribas czy DnB Nord), do ekspansji namawiają klientów firmy prawnicze i doradcze. Aktywność edukacyjna nie powinna się jednak ograniczać do sektora prywatnego. Wobec priorytetu gospodarczego, jakim powinien być rozwój polskiego eksportu, być może konieczne jest myślenie w szerszych kategoriach edukacyjnych.

Możliwe są tu różne działania, począwszy od opracowania pogłębionych analiz polityczno-gospodarczych definiujących polskie interesy i rekomendujących strategię działań na wybranych rynkach pozaeuropejskich. Przedsiębiorcy skarżą się na brak wiedzy, choć jest jej mnóstwo: dla czego wspólnymi siłami zainteresowanych resortów nie wydawać pogłębionych publikacji na temat możliwości biznesowych np. w RPA czy Wietnamie? Możliwy jest również program edukacyjny w zakresie eksportu adresowany do firm mających taki potencjał, który dostarczałby im wiedzy i inspiracji o rynkach; rodzaj „akademii eksportu” czy „narodowego programu inkubacji eksporterów”. Przeszkolenie kilku tysięcy obiecujących polskich firm



Rok 2014 będzie niezwykle istotny z punktu widzenia możliwości ekspansji. Firmy, które noszą się z zamiarem wyjścia za granicę, powinny go wykorzystać.



średniej wielkości mogłoby poczynić nie tylko statystyczną różnicę w polskim eksporcie. Szczególnie niewrażliwa wydaje się edukacja w zakresie zwiększania digitalizacji polskich firm i popularyzowanie *e-commerce*, czyli handlu online, bo jest to rozwiązanie proste, a pozwalające rozpocząć eksport nawet firmom z małym doświadczeniem. Administracja mogłaby również stymulować synergię między działalnością polskich firm na rynkach zagranicznych: te, które już tam funkcjonują, mogą wprowadzać inne (np. dostawców i kooperantów), a taka kooperacja zwiększy bezpieczeństwo i możliwości działania całej grupy firm.

3 Drobne, ale istotne zmiany w systemie wsparcia, które mogłyby zwiększyć jego efektywność

Z punktu widzenia administracji warto zastanowić się nad tym, jak poprawić poszczególne elementy systemu wsparcia. Firmy – znaczący eksporterzy – zbadani przez THINKTANK i PwC jesienią 2013 r. (*Na drodze do optymalizacji systemu: badanie polskich firm i zagranicznych instytucji wsparcia*) rekomendują m.in. różnicowanie oferty usług względem wielkości firmy w placówkach (aby firmy o większym potencjalnie traktować priorytetowo), koncentrację zasobów i starań instytucji na strategicznie dobranych rynkach, mniej obaw przed współpracą z sektorem prywatnym

60%

Taki odsetek respondentów badania THINKTANK, przeprowadzonego na użytek projektu *Znajdź niszę – wspieranie przemysłów kreatywnych*, uznało, że określenie „modne” bardziej pasuje do zagranicznych niż do polskich produktów. Polskim produktem taką cechę przypisało jedynie 3 proc. respondentów.

Źródło: Badania THINKTANK pt. „Dobre, po polsku?”; listopad 2013

i lepszą koordynację działań między ambasadami a WPHI, a także lepszą organizację misji i wyjazdów zagranicznych, szczególnie rozszerzenie ich o elementy poprzedzające oraz o *follow-up*.

W tym celu potrzebna jest m.in. bliższa współpraca między administracją a samorządem gospodarczym i lepszy przepływ informacji o planowanych przez dyplomację wydarzeniach. Obecnie bowiem – jak podnoszą przedstawiciele samorządów gospodarczych – dużym problemem jest zbyt późny czas informowania biznesu o wizytach i wydarzeniach odbywających się za granicą. Firmy niejednokrotnie dowiadują się o planowanych wyjazdach w ostatniej chwili (np. podróż prezydenta RP do Korei czy Arabii Saudyjskiej albo premiera do RPA). W efekcie nie mogą w nich wziąć udziału. Jak wskazują przedstawiciele firm, wiele przedsiębiorstw mających potencjał ekspansji na danym rynku nie korzysta z możliwości, jakie otwierają wizyty zagraniczne rządu, również dlatego, że nie ma świadomości, iż na miejscu odbywają się fora biznesowe i inne wydarzenia, w których polskie firmy mogą wziąć udział, nawet jeśli nie weszły w skład oficjalnej delegacji.

Przedsiębiorcy badani przez THINKTANK podnoszą np., że mały sens ma dla nich wzięcie udziału w targach zagranicznych dla eksporterów. Postulują natomiast, by przed ważnymi oficjalnymi wizytami zagranicznymi i rozpoczęciem programów gospodarczych organizować ogólnopolskie konferencje informacyjne dla zainteresowanych, w nowoczesnym formacie. Powinny być to jednak inicjatywy własne MG i MSZ, a ich adresatem powinny być przede wszystkim firmy MŚP; żądane z dużych forów gospodarczych (Krynica, Katowice, Sopot) nie jest do tego dobrym miejscem.

Wyzwaniem jest również *follow-up*. Każda wizyta stwarza możliwość kontynuacji działań, co rzadko ma miejsce. Rozwiązaniem mogłaby być konferencja organizowana jakiś czas po wizycie, ponownie zachęcająca do zajęcia się rynkiem. Jak się wydaje, większy nacisk należałoby położyć na

działania informacyjne w kraju. Placówki polskie za granicą działają bowiem dobrze i sprawnie w ramach swojego systemu, natomiast firmy miewają często nierealistyczne oczekiwania, wynikające z nieznamości systemu, i nie są dobrze przygotowane do ekspansji. Tym, czego brakuje, jest silny program promocji eksportu i informacji o rynkach na miejscu. W takie działania warto zainwestować, bo decyzja o ekspansji najczęściej rodzi się w wyniku takich inspiracji.

TERAZ ALBO

DUŻO PÓŹNIEJ Rok 2014 będzie niezwykle istotny z punktu widzenia możliwości ekspansji i firmy, które noszą się z zamiarem wyjścia za granicę, powinny go wykorzystać. Rocznicą 10–15–25 (wejścia Polski do UE i NATO oraz transformacji), rocznicą 600-lecia relacji dyplomatycznych Polski i Turcji czy inne obchody będą dobrą okazją, by zwrócić reflektor na Polskę, i rząd przygotowuje wiele działań w tym zakresie. Prezydent, premier i ministrowie planują wizyty m.in. w Turcji, Indiach i Afryce, zapowiadane są takie inicjatywy jak kongres absolwentów polskich uczelni w Addis Abebie, równoległe wiele działań prowadzi dyplomacja kulturalna.

Ministerstwa Gospodarki i Spraw Zagranicznych zapowiedziały, że nareszcie ich prace będą koordynowane, co daje szansę na bardziej precyzyjne i szersze działania. Wszystkie te aktywności stworzą „przestrzeń zasysania” dla polskich firm, które chciałyby wychodzić za granicę. Dla firm to najlepszy moment, by korzystając z parasola, jaki stwarzają wizyty i działania oficjalne, rozpocząć przygotowanie na rynkach zagranicznych.

Ostateczny efekt dla gospodarki zależy od tego, ile nowych firm zdecyduje się na rozpoczęcie eksportu i jak

udane będą starania tych firm, które dzisiaj dynamicznie zwiększają skalę swojego zaangażowania zagranicznego. Oba te procesy wymagają wnikliwej analizy i dopasowania do nich narzędzi wsparcia. W systemie wspierania ekspansji uwaga często koncentruje się na aktywności placówek dyplomatycznych, jest to jednak tylko niewielka część układanki. W procesie „budzenia ukrytych olbrzymów”, otwierania możliwości ekspansji zagranicznej firm dużo większe znaczenie mają działania na miejscu, w kraju. Istotną różnicę może poczynić zwłaszcza zaktywizowanie firm średniej wielkości, które wciąż jeszcze mają opory przed współpracą z zagranicą. Ich potencjał pozostaje uspiiony, ale można go stosunkowo łatwo obudzić. Potem może być za późno. ■

Ośrodek analityczny THINKTANK dziękuje firmom, które wzięły udział w badaniu THINKTANK i PwC *Na drodze do optymalizacji systemu: badanie polskich firm i zagranicznych instytucji wsparcia*: Adamed, CD Projekt RED, Comarch, ELMAT, GELG, Grupa Nowy Styl, Grupa PZU, Kross i Polpharma.

Analiza jest wynikiem opracowania ekspertów THINKTANK: dr Małgorzaty Bonikowskiej i Pawła Rabeja (partnerów zarządzających THINKTANK) oraz Andrzeja Turkowskiego (analityka) i Kazimierza Żurka (koordynatora projektów badawczych).

» Artykuł nr R1319F01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. ZWIĘKSZENIE SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ DYPLOMACJI EKONOMICZNEJ WYMAGA LEPSZEJ KOORDYNACJI DZIAŁAŃ POSZCZEGÓLNYCH INSTYTUCJI.** Dobrym znakiem są zapowiedzi dojrzałego partnerstwa Ministerstw Gospodarki i Spraw Zagranicznych. Kolejnym krokiem może być włączenie do współpracy innych podmiotów oraz jej instytucjonalizowanie.
- 2. POWAŻNĄ BARIERĄ W WYKORZYSTANIU POTENCJAŁU DO EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ POLSKICH FIRM JEST BRAK WIEDZY.** Z tego powodu ważne jest ułatwianie i stymulowanie wymiany doświadczeń między firmami oraz prowadzenie edukacji ekonomicznej. Większą rolę w tym zakresie powinny odgrywać izby gospodarcze.

Szanowni Państwo,

ośrodek analityczny THINKTANK prowadzi **THINKTANK Society**. Jest to społeczność liderów biznesu i administracji publicznej zainteresowanych rozwojem osobistym, podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie przywództwa i zarządzania, wymianą doświadczeń i wiedzy oraz dialogiem na temat najważniejszych wyzwań rozwojowych w Polsce.

Członkostwo w **THINKTANK Society** jest odpłatne i wiąże się z wieloma przywilejami opracowanymi specjalnie dla członków klubu m.in.: możliwość udziału w dedykowanych spotkaniach, workshopach, zamkniętych dyskusjach z udziałem liderów i decydentów oraz dostępem do wszystkich elementów bazy wiedzy THINKTANK.

Więcej informacji o społeczności THINKTANK znajdą Państwo na stronie internetowej: www.mttp.pl/society

Osoby zainteresowane przystąpieniem do **THINKTANK Society** oraz otrzymywaniem dodatkowych informacji na temat aktywności THINKTANK, publikacji i spotkań, prosimy o wypełnienie i odesłanie faxem poniższego formularza.

Zachęcamy także do zapisania się na newsletter ośrodka analitycznego THINKTANK: www.mttp.pl/newsletter

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych ośrodka analitycznego THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych i handlowych związanych z działalnością spółki (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji marketingowych i handlowych od THINKTANK i jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

Wypełniony formularz prosimy o odesłanie e-mailem: biuro@mttp.pl lub faxem (22) 628 04 12



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 132 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.