

6.03.2018



SUKCESY I ASPIRACJE

Ekspansja zagraniczna polskich firm

RAPORT SPECJALNY

SPOTDATA



WSTĘP

Raport „Sukcesy i aspiracje. Ekspansja zagraniczna polskich firm” pokazuje, że jako gospodarka znajdujemy się w bardzo szczególnym momencie. Za nami wiele sukcesów polskich firm, sukcesów często spektakularnych. Ogromna ekspansja eksportu, rosnąca rola Polski jako centrum dla usług IT, czy coraz odważniejsze decyzje krajowych firm w zakresie ekspansji kapitałowej na świat. Ale aspiracje sięgają znacznie wyżej i jest w Polsce dużo firm, które są gotowe by dokonać skoku rozwojowego.

Z jednej strony, jest wiele średnich firm, które urosły już mocno na krajowym rynku i chcą odważnie wyjść na świat. Z drugiej strony, są firmy obecne na rynkach globalnych, które szykują się do odważniejszej ekspansji inwestycyjnej – kupowania spółek, budowania zakładów czy rozwijania sieci handlowej. Jest duża szansa, że ta nowa fala ekspansji przyniesie jeszcze większe sukcesy niż poprzednia. Polskie firmy lepiej wykorzystają krajowe zasoby wiedzy technologicznej, by wzmocnić swoją pozycję w międzynarodowych łańcuchach produkcji. A jednocześnie fala konsolidacji, wynikająca ze zmiany pokoleniowej w firmach, pozwoli zbudować mocniejsze kapitałowo podmioty, zdolne do bardziej odważnej ekspansji.

Ignacy Morawski, szef platformy SpotData i dyrektor Działu Analiz i Raportów Bonnier Business Polska

Szanowni Państwo!

Raport, który Państwo czytają, podsumowuje najważniejsze naszym zdaniem zjawiska i trendy rozwoju polskiego eksportu towarów, usług i kapitału. Przygotowaliśmy to podsumowanie, aby przyrzeć się czynnikom, które determinują sukces polskich firm za granicą oraz barierom, które przeszkadzają im wchodzić na kolejny poziom rozwoju. Skąd zainteresowanie tematem u firmy ubezpieczeniowej? AXA, jako globalna firma, czuje się zobowiązana do wspierania polskich firm w ich ekspansji zagranicznej. W ubiegłym roku udostępniliśmy ofertę międzynarodowych programów ubezpieczeniowych. Chcemy naszych klientów i ich otoczenie biznesowe doskonale rozumieć, aby móc zagwarantować im adekwatną ochronę uwzględniającą nie tylko skalę biznesu i model organizacyjny, ale przede wszystkim specyfikę danego kraju, jego położenie geograficzne, uwarunkowania kulturowe czy prawne. Uczyniliśmy z tego ubezpieczenia nasz sztandarowy produkt dla firm inwestujących poza Polską i zadeklarowaliśmy, że będziemy wspierać wszelkie inicjatywy na rzecz międzynarodowego rozwoju polskich firm. Przypieczętowaliśmy to zobowiązanie podpisem pod deklaracją partnerstwa na rzecz Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

Mam nadzieję, że nasz raport dostarczy również Państwu wartościowych i inspirujących wniosków.

Życzę ciekawej lektury!

Agnieszka Żołędziowska-Kulig, wiceprezes AXA Ubezpieczenia



SPIS TREŚCI



▶ Eksport towarów i wyzwania związane z budową marki4

Żaden kraj europejski nie zwiększał w ostatnich latach swojego udziału w wymianie handlowej na świecie tak szybko jak Polska. Mamy silny sektor eksportowy, w którym nie ma rolę odgrywają prywatne firmy krajowe. Ale wciąż produkujemy towary znacznie tańsze niż sąsiedzi.



▶ Ekspansja usług i potrzeba wyjścia poza model low-costowy14

Sprzedaż zagraniczna usług rośnie jeszcze szybciej niż sprzedaż towarów. Polska ma silne przewagi konkurencyjne w dziedzinie usług ze względu na niskie płace i dobrze wykształconą siłę roboczą – wkład pracy jest w usługach kluczowy. Ważne jednak, by Polska lepiej wykorzystywała swoje przewagi w takich obszarach jak budownictwo czy handel internetowy.



▶ Ekspansja kapitału, kolejny krok dla polskich firm21

Wartość kapitału zaangażowanego przez firmy z polski za granicą rośnie. Z roku na rok przybywa również firm, które otwierają zagraniczne placówki. Ale skala tej ekspansji wciąż jest niewielka. O ile udział polski w przepływach handlowych w europie rośnie bardzo szybko, o tyle udział w przepływach kapitałowych nie rośnie prawie w ogóle. Możliwe, że znajdujemy się u progu większej fali ekspansji polskiego kapitału.



- ▶ **Eksport towarów i wyzwania związane z awansem w hierarchii łańcuchów wartości**
-

1. Polska jest europejskim liderem pod względem tempa ekspansji eksportowej firm

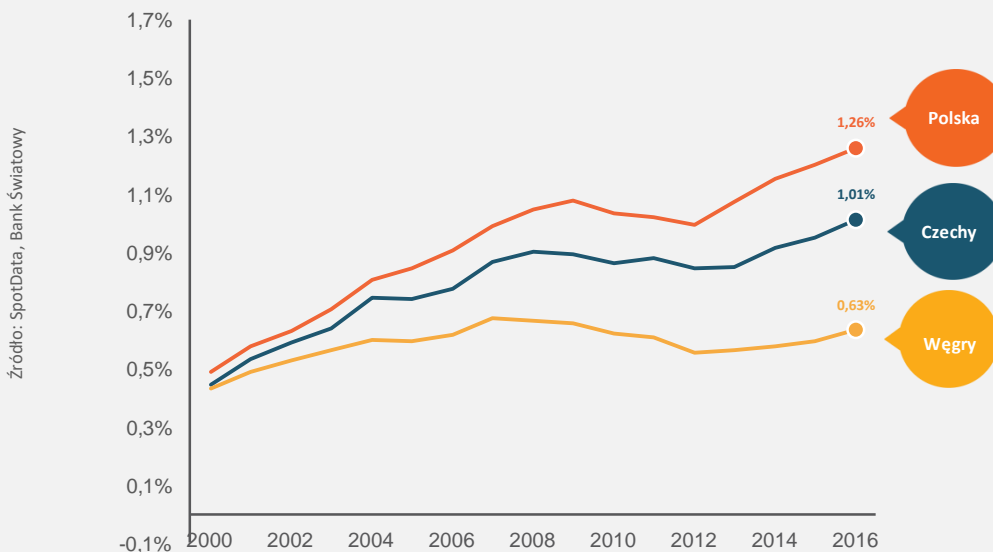
Żaden kraj europejski nie zwiększał w ostatnich latach swojego udziału w wymianie handlowej na świecie tak szybko jak Polska. Mamy silny sektor eksportowy, w którym niemałą rolę odgrywają prywatne firmy krajowe. Ale jednocześnie polskie firmy wciąż produkują towary znacznie tańsze niż ich konkurenci w Czechach czy na Węgrzech.

Na początku stulecia Polska, Czechy i Węgry miały ok. 0,5 procentowy udział w przepływach handlowych na świecie. Dziś udział Polski przekracza 1,2 proc. i jest o ok. jedną piątą wyższy niż udział Czech i dwukrotnie wyższy niż udział Węgrów. Szczególnie dużą przewagą nad innymi krajami regionu Polska uzyskała po 2008 r., kiedy w Europie i na Świecie zaczął się kryzys finansowy. Polska, jako kraj relatywnie mało zadłużony, odczuła skutki kryzysu mniej dotkliwie niż inne kraje i dzięki temu zyskała przewagę konkurencyjną – firmy z Polski miały zdrowsze bilanse, mogły oferować lepsze warunki, miały wsparcie ze strony solidnego popytu krajowego. Dzięki temu okres po kryzysie pozwolił wielu firmom z Polski zyskać przewagę nad konkurentami z innych krajów.



Wykres 1. Udział wybranych krajów CEE w światowej wymianie handlowej towarami (na podstawie danych wyjściowych w dolarach)

Na początku stulecia Polska miała podobny udział w światowej wymianie handlowej co Czechy i Węgry. Dziś udział Polski jest o jedną piątą wyższy niż Czech i dwukrotnie wyższy niż Węgrów.

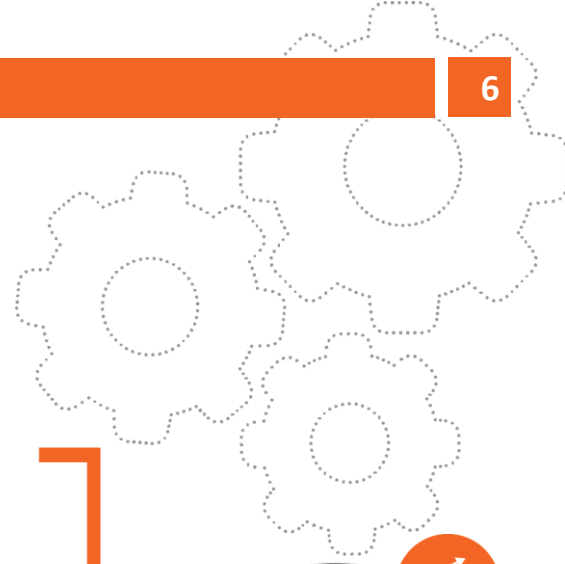


2. Rośnie liczba firm globalnych, dla których eksport to kluczowe źródło przychodu

Co roku w Polsce przybywa ok. 100 firm, które można nazwać firmami zglobalizowanymi. To takie firmy, które ponad połowę przychodów osiągają z eksportu. Z tej grupy, ok. 30-40 proc. to firmy kontrolowane przez kapitał krajowy, głównie średniej wielkości.

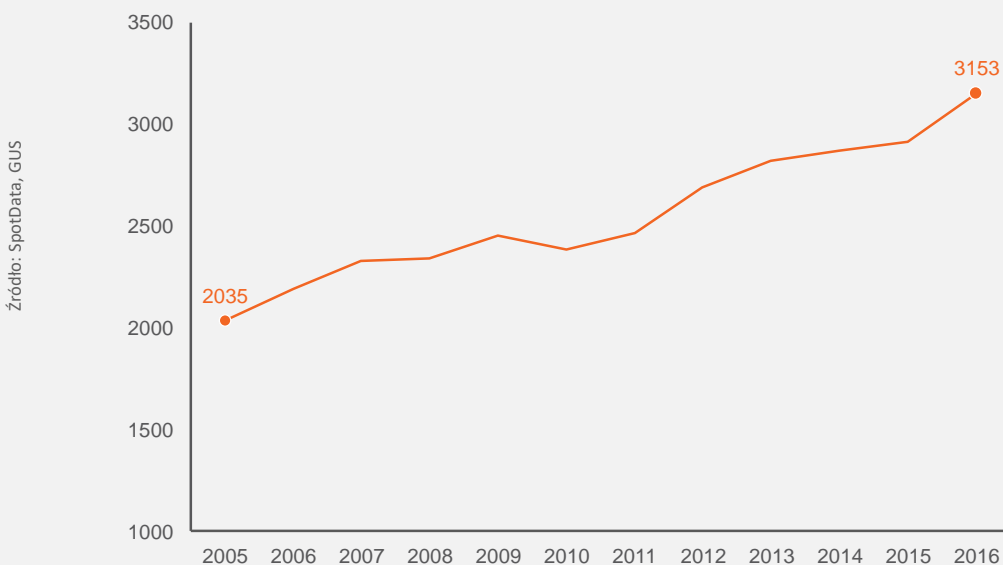
Szacujemy, że krajowych firm, których przychody z eksportu przekraczają 50 proc., jest już ok. 1200. To jest podobny rząd wielkości co w przypadku firm posiadających jednostki zagraniczne (ok. 1000). Można zatem wnioskować, że w Polsce jest ok. tysiąca podmiotów kontrolowanych przez kapitał krajowy, których rozwój w znacznej mierze opiera się na ekspansji zagranicznej.

Część nowo zakładanych podmiotów od początku swego istnienia nie ogranicza się do rynku polskiego próbując dotrzeć do klientów z całego świata. Przede wszystkim dotyczy to firm z branży oprogramowania. Ich obecność powinna skutkować jeszcze szybszym wzrostem liczby zglobalizowanych firm w przyszłości.



Wykres 2. Liczba firm, których przychody z eksportu stanowią ponad połowę przychodów

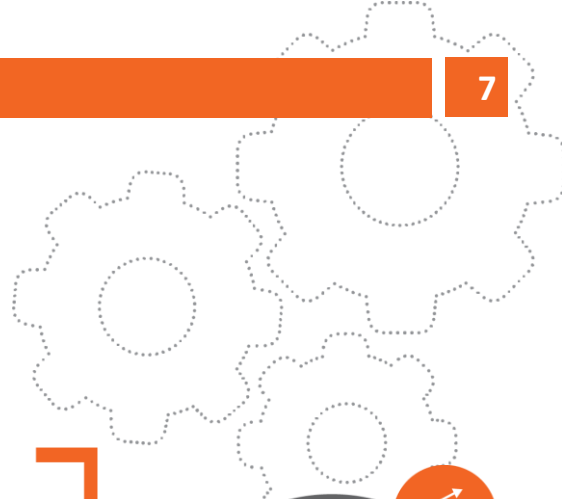
W ciągu dekady liczba firm mocno zglobalizowanych wzrosła o ok. 1000, co daje średni wzrost o ok. 100 firm rocznie. Z nich ok. 40 proc. to są firmy krajowe. Można szacować, że firm krajowych z ponad 50-proc. udziałem eksportu w sprzedaży jest ponad tysiąc.



3. Firmy z Polski mają mocno zdywersyfikowany portfel sprzedaży

Polska jest nie tylko europejskim liderem wzrostu eksportu, ale również liderem pod względem wzrostu penetracji rynków zagranicznych – czyli zdobywania nowych potencjalnych rynków. Widać to po wzroście tzw. indeksu penetracji rynków eksportowych, który pokazuje, jaki odsetek rynków (pod względem geograficznym), na których handluje się określonymi towarami, pokrywają producenci z danego kraju. Czyli na przykład, jaki odsetek krajów, które importują meble, pokrywają producenci mebli z Polski.

W Polsce indeks penetracji rynków eksportowych jest znacznie wyższy niż w innych krajach regionu i zbliżony do niektórych krajów Europy Zachodniej, m.in. Szwecji, Danii czy Belgii. W dalszym ciągu jednak polski eksport jest silnie skoncentrowany na krajach UE – prawie 80% towarów i usług kierowanych jest na ten rynek. Firmy z polski zdobywają nowe rynki, ale wydaje się, że proces ten mógłby przebiegać nieco szybciej, co pozwalałoby na osiągnięcie większych korzyści na handlu m.in. z tzw. rynkami wschodzącymi.



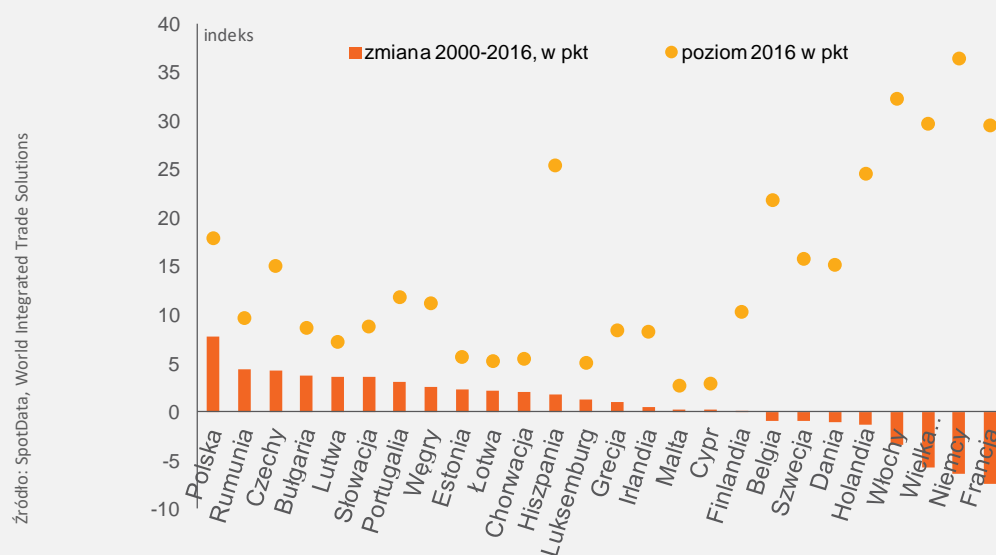
W UE POLSCY EKSPORTERZY

NAJSZYBCIEJ

ZWIĘKSZALI POKRYCIE ŚWIATOWEGO RYNKU SWOIM EKSPORTEM

Wykres 3. Indeks penetracji rynków eksportowych – Polska liderem wzrostów

Indeks pokazuje, jaką część potencjalnych rynków dany kraj pokrywa swoim eksportem. Wzrost tego indeksu w Polsce jest najwyższy ze wszystkich krajów UE, a poziom zbliżony do takich krajów jak Szwecja, Dania czy Belgia.

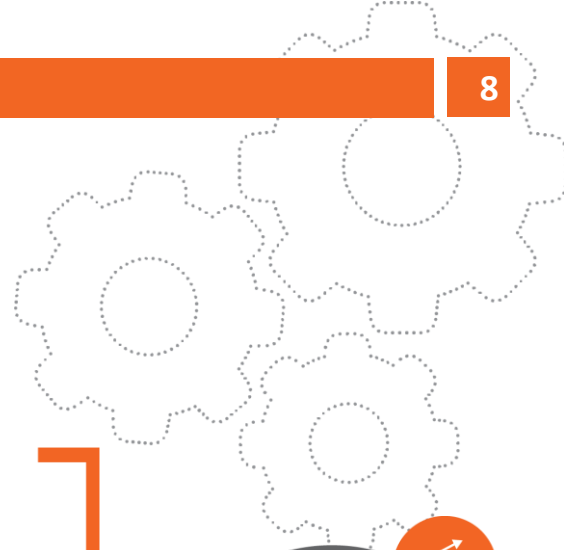


Źródło: SpotData, World Integrated Trade Solutions

4. Solidny jest udział krajowego kapitału w ekspansji eksportowej firm z Polski

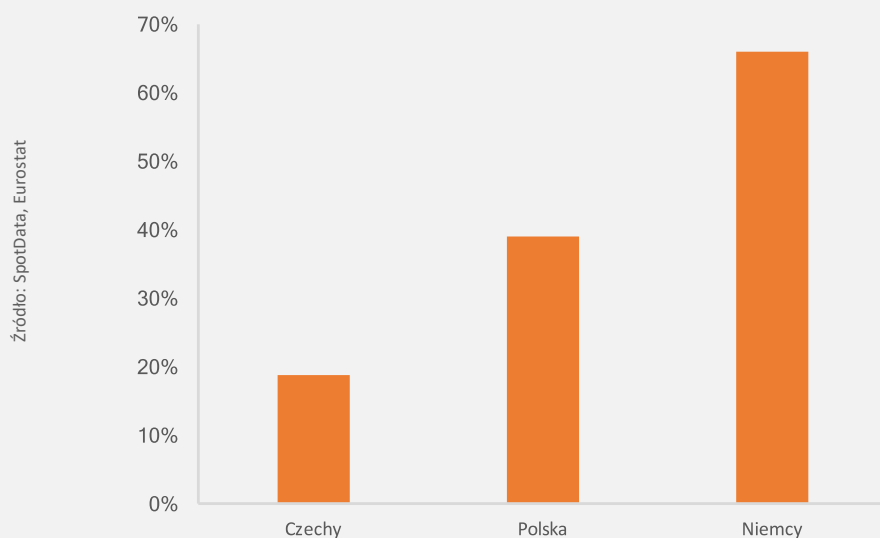
Polska ma relatywnie wysoki udział krajowego kapitału w eksporcie dóbr przemysłowych – udział ten jest dwukrotnie wyższy niż w Czechach. To częściowo wynika z dużej roli firm państwowych w polskiej gospodarce, które kontrolują takie sektory jak produkcja paliw czy produkcja niektórych metali, ale w wielu branżach z dużym udziałem krajowego kapitału w eksporcie bardzo dużą rolę odgrywają również krajowi producenci. Tak jest na przykład w produkcji żywności, do pewnego stopnia też w produkcji chemii czy metali.

Udział krajowego kapitału w eksporcie jest wciąż niższy niż w krajach rozwiniętych, co wynika z faktu, że model rozwojowy Polski i innych krajów regionu Europy Środkowej był oparty na imporcie technologii. W przyszłości jednak krajowe firmy będą prawdopodobnie zwiększały swój udział w eksporcie. Powinno to wynikać z naturalnego rozwoju obecnych małych i średnich przedsiębiorstw, które będą poszukiwały nowych rynków za granicą Polski.



Wykres 4. Udział firm kontrolowanych przez kapitał krajowy w przychodach z eksportu

W Polsce udział firm krajowych w eksporcie jest wyższy niż w wielu krajach regionu, jak np. Czechach. To częściowo zasługa dużej liczby dużych firm państwowych, ale w wielu branżach bardzo duże znaczenie odgrywają średnie polskie firmy – m.in. w branży produkcji żywności, metali czy wyrobów chemicznych

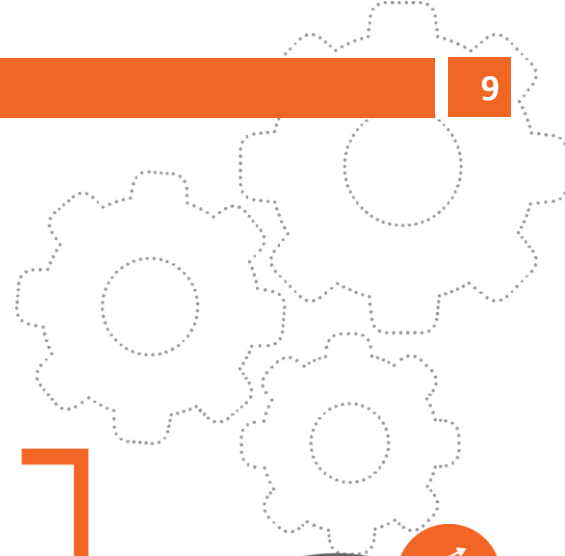


5. Polska wciąż produkuje tańsze towary niż sąsiedzi

Wartość jednostkowa eksportu może być wskaźnikiem stopnia zaawansowania produkcji w danym kraju, czy znaczenia marki krajowych producentów. Polska od dawna produkuje towary mniej zaawansowane niż sąsiedzi, a trendy długookresowe nie wskazują, aby to się zmieniło. Różnica między Polską a Czechami i Węgrami jest dziś podobna jak była na początku stulecia.

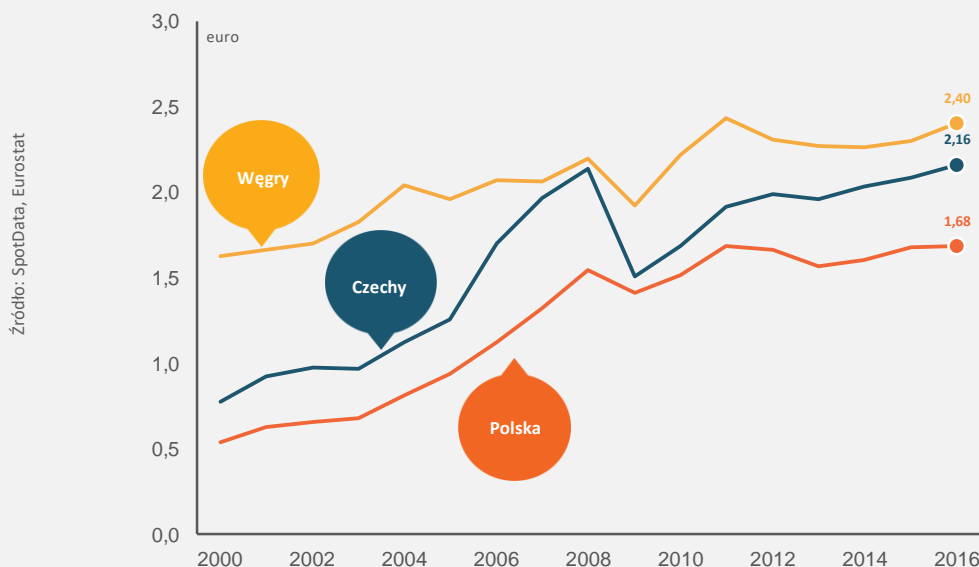
Polska produkuje wiele towarów mniej przetworzonych, w tym przede wszystkim surowców, takich jak metale, tworzywa sztuczne, paliwa. Mamy relatywnie mniej niż Czechy czy Węgry zaawansowanej produkcji w sektorze motoryzacyjnym czy maszynowym.

Zmianie tego trendu nie sprzyja oparcie się polskiej gospodarki na przemyśle meblarskim i spożywczym, który w przeliczeniu na kilogramy zapewne zawsze będzie mniej wartościowy niż eksport części samochodowych. Tym niemniej branże te mogą być motorem rozwoju w sektorach bardziej zaawansowanych, np. przemysł spożywczy potrzebuje w procesie produkcji opakowań aluminiowych, co sprzyja rozwojowi tego sektora.



Wykres 5. Ile jest wart kilogram eksportu wybranych krajów CEE

Kilogram polskiego eksportu jest wart niecałe 1,7 euro, czyli jedną piątą mniej niż w przypadku Czech i ok. jedną czwartą mniej niż w przypadku Węgier.



6. Mocni w surowcach

Polska ma największy wpływ na globalną wymianę międzynarodową w tych branżach, w których mamy dostęp do surowców. Są to przede wszystkim branża produkcji drewna i związana z nią branża meblarska, czy branża produkcji żywności i wyrobów pochodnych (np. skóry). W tych obszarach Polska ma bardzo duży udział w unijnej wymianie handlowej.

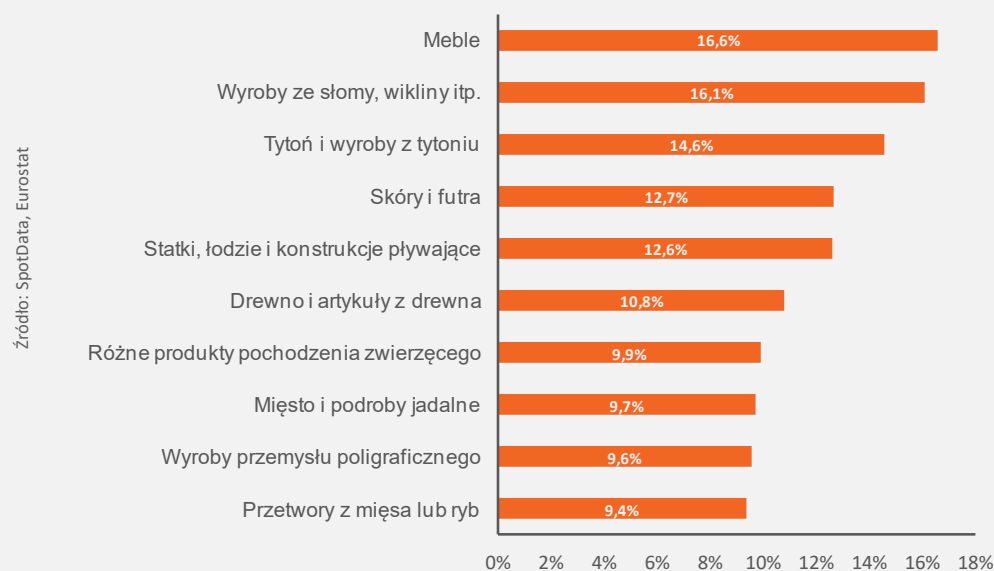
Są to w dużej mierze branże o relatywnie niskiej wartości dodanej, chociaż trzeba pamiętać, że na pozornie prostych wyrobach można generować wysoką wartość dodaną jeżeli producentom uda się wykreować markę czy zastosować nowoczesne rozwiązania projektowe. Tak jest na przykład w branży meblarskiej, gdzie funkcjonuje wielu producentów oferujących proste i tanie wyroby, ale gdzie jednocześnie coraz więcej firm próbuje wykorzystać tradycję polskiego designu przemysłowego do produkcji nowoczesnych wyrobów, mierzących w trendy w europejskiej modzie.

Z drugiej strony dane potwierdzają wysoką pozycję Polski w handlu statkami i konstrukcjami pływającymi, które są uważane za produkty o wyższym poziomie zaawansowania technologicznego i wartości dodanej



Wykres 6. W jakich branżach Polska ma największy udział w wymianie handlowej wewnątrz UE

Na wykresie pokazany jest udział Polski w wymianie handlowej wewnątrz UE w podziale na szerokie branże (dwucyfrowe kody CN)



7. Coraz mocniejsi w bardziej zaawansowanej produkcji

Choć Polski eksport oparty jest na sprzedaży towarów relatywnie mało przetworzonych, to wiele jest przykładów małych branż, które notują bardzo wysokie wzrosty i cechują się generalnie większym stopniem przetworzenia od średniej. Wśród nich można wymienić takie przykłady jak urządzenia medyczne, urządzenia pomiarowe, części do pojazdów samochodowych i samolotów, czy struktury aluminiowe.

Trzeba zwrócić uwagę, że w wielu branżach następuje powolny awans producentów na drabinie wartości dodanej i postęp w dziedzinie wykorzystania surowców i towarów mniej przetworzonych. Na przykład, Polska jest dużym producentem metali. To jest bazą dla mocnego wzrostu branży producentów części metalowych dla automotive – mocno rośnie eksport m.in. osi napędowych, sprzęgieł, układów kierowniczych itp. Polska nie produkuje najbardziej zaawansowanych części do aut, ale to, co produkujemy, jest coraz bardziej zaawansowane.

Inny przykład to rozwój branży struktur aluminiowych, w tym m.in. stolarki aluminiowej. Polscy producenci tworzą np. coraz bardziej zaawansowane struktury okienne dla biurów, sprzedawane w najbardziej rozwiniętych krajach.



Wykres 7. Wybrane branże, w których udział Polski w wymianie wewnątrz UE rośnie bardzo szybko.

Na wykresie pokazany jest zmiana udziału Polski w wymianie handlowej wewnątrz UE w podziale na wąskie branże (czterocyfrowe kody CN).

Branża	Udział w wymianie wewnątrz UE w 2006	Udział w wymianie wewnątrz UE w 2016	Zmiana udziału
Urządzenia medyczne	1%	2%	2x
Urządzenia do pomiarów chemicznych i fizycznych (np. polarymetry itp.).	0,4%	4,7%	12,6x
Części do samolotów i helikopterów	0,25%	0,82%	1,7x
Części do pojazdów samochodowych	4,5%	8,6%	1,9x
Struktury aluminiowe (w tym stolarka aluminiowa)	3,9%	9,4%	2,4x

Źródło: SpotData, Eurostat

Firmy, które osiągnęły sukces

> Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych – polska korporacja transnarodowa?

Mało kto wie, że Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych są jednym z globalnych liderów na rynku materiałów higienicznych i opatrunkowych. TZMO, w skład którego wchodzi takie marki jak bella, seni czy matopat, obecne jest na 80 rynkach (1/3 światowej populacji), na wszystkich kontynentach i zatrudnia ponad 7600 osób. Jest to globalny holding, całkowicie prywatny, z polskim kapitałem, działający głównie za granicą (obroty w ponad 80% pochodzą z eksportu). Historia firmy rozpoczyna się na początku lat 50, ale już od lat 60' prowadzona była działalność eksportowa. Rzeczywisty rozwój firmy miał miejsce po roku 1991, w którym firma została wykupiona przez pracowników oraz lokalnych akademików. Według „Forbesa” była to najbardziej udana prywatyzacja w ostatnim ćwierćwieczu. Najpierw grupa rozpoczęła ekspansję na mniej wymagających rynkach wschodnich (kraje byłego ZSRR, Daleki Wschód), a następnie przejęła znaczną część rynku gospodarek zachodnich (np. w Niemczech TZMO ma ponad 20% udziału w rynku pieluch dla dorosłych). Holding ten może być podawany jako przykład klasycznej globalnej firmy, *hidden champion*, która nie jest medialnie znana, ale ma istotny udział w rynku. Dość powiedzieć, że obecna wartość firmy wynosi prawie 5 mld zł, co plasuje ją na 10. miejscu w rankingu największych prywatnych firm w Polsce.

TZMO najpierw zdobywało doświadczenie na mniej wymagających rynkach ostrożnie wchodząc do krajów rozwiniętych. Efekt? Wiodąca pozycja w swojej branży.

> Aplisens – konsekwentna praca organiczna popłaca

Spółka Aplisens zajmuje się produkcją aparatury kontrolno-pomiarowej i automatyki (AKPiA). Początek grupy sięga roku 1992 kiedy sześciu pracowników Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów założyło spółkę na podstawie technologii uzyskanych od instytutu. Od 2001 roku spółka obecna jest na rynkach wschodnich (głównie Rosja) – obecnie ten segment przynosi 40% całkowitych przychodów. Udział w całym rynku rosyjskim wynosi ok. 5-10% i około 40% na Białorusi. Zdecydowana większość obrotów pochodzi z eksportu. W najbliższych latach głównym celem spółki jest zwiększenie obecności na rynkach gospodarek rozwiniętych, przede wszystkim Niemiec. Rozwój spółki oparty jest głównie na inwestycjach w nowoczesne zakłady, takie jak otwarta w 2016 roku fabryka przetworników ciśnienia w Radomiu oraz badania rozwojowych. Wzrost przychodów z eksportu ma być osiągnięty przez lepszą dystrybucję produkty grupy w krajach, w których obecnie prowadzona jest sprzedaż. W długoterminowych planach jest wejście na rynek amerykański i kanadyjski. Kluczową wartością spółki jest umiejętność dostosowania oferty do potrzeb klientów, do których zalicza się szerokie spektrum zakładów przemysłowych: od przemysłu naftowego, przez energetykę, przemysł farmaceutyczny czy spożywczy.

Spółka ta nie rozwija się w sposób spektakularnie szybki, ale jest przykładem konsekwentnego wzrostu, stopniowego zwiększania świadomości marki poprzez i w konsekwencji zwiększania sprzedaży.

Ostrożne wchodzenie na kolejne rynki, na których możliwe jest zdobycie stabilnej pozycji pozwala w dłuższym terminie na stabilny wzrost.

> Korona Candles – olśniewająca kariera potentata na rynku świec

Firma Korona Candles SA z Wielunia jest ukrytym czempionem. Firma ta jest dostawcą świec do globalnych korporacji takich jak IKEA i Wal-Mart oraz jednym z liderów w tej branży na świecie oraz największym producentem świec zapachowych w Europie. W fabryce w Wieluniu produkowanych jest 9 milionów świec dziennie, co w skali roku wynosi aż 2,5 miliarda. Roczne obroty wynoszą ponad 500 mln zł, a prezes i założyciel spółki Krzysztof Jabłoński obiecuje, że do 2020 roku przekroczony zostanie próg miliarda złotych. Cały ten biznes miał swój początek w 1992 roku kiedy Jabłoński zakupił starą halę przemysłową i przerobił ją na zakład produkcji świec. Od 2002 roku sprzedaje towary dla olbrzymich sieci handlowych w formule „private label”, czyli pod nazwą własną sieci. Dzięki kontaktom zdobytych na rynkach europejskich firma była w stanie wejść na rynek amerykański budując za 18 milionów dolarów fabrykę w Wirginii w USA. Dzięki nastawieniu na bycie konkurencyjnym kosztowo przy zachowaniu stabilnej jakości wyrobów spółka była w stanie pokonać konkurencję również starającą się zdobyć zlecenia od wielkich sieci handlowych. Obecnie aż 92% przychodów pochodzi z eksportu, lecz spółka w dalszym ciągu jest zarządzana z podczęstochowskiego Wielunia. Oba zakłady spółki są jednymi z najnowocześniejszych na świecie, a dzięki innowacjom stworzonym w zakładowych laboratoriach i centrach badań świece dłużej się palą, przy mniejszej emisji szkodliwych dla środowiska substancji.

Produkcja produktów „no-name”, przy niskiej marży może być opłacalną strategią przy dostępie do praktycznie nieograniczonego rynku. Kolejnym etapem rozwoju mogą być produkty o wyższej jakości i wyższych marżach.



2



- ▶ **Ekspansja usług i potrzeba wyjścia poza model low-costowy**



8. Polskie przewagi konkurencyjne w dziedzinie usług

Usługi tym różnią się od produkcji towarów, że mają znacznie większy wkład pracy w kosztach. Innymi słowami, usługi w znacznie większym stopniu niż przetwórstwo oparte są o pracę ludzką. To zaś sprawia, że taki kraj jak Polska, z relatywnie niskimi wynagrodzeniami oraz dobrze wykształconymi pracownikami, powinien mieć przewagę konkurencyjną w usługach.

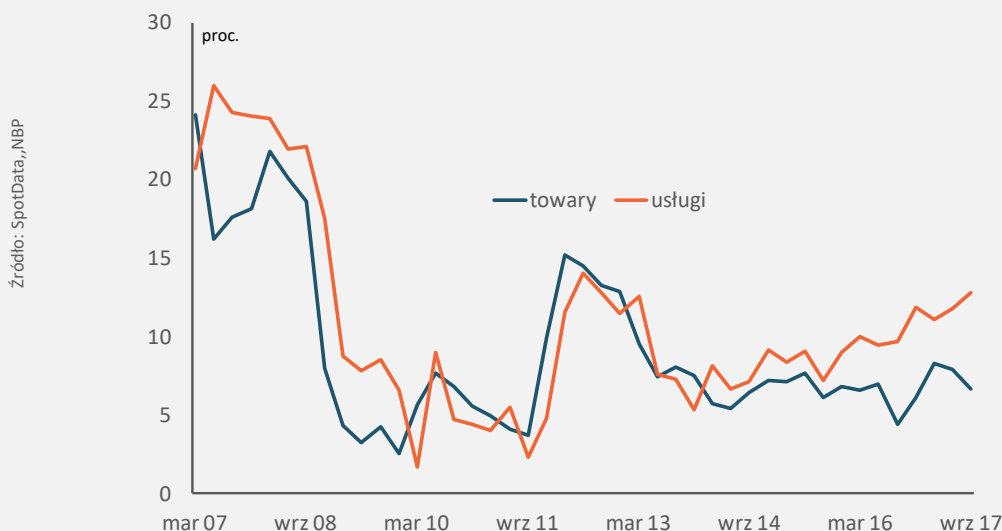
Eksport usług rósł w ostatnich latach w tempie wyraźnie przekraczającym 10 proc. Polska ma bardzo mocną branżę usług transportowych (transport drogowy), ale to jest branża przeszłości – oparta wyłącznie o niskie koszty. Na uwagę zasługuje szybki rozwój sektora usług biznesowych, takich jak doradztwo, księgowość, obsługa prawna, usługi IT itp. W zagranicznych centrach nowoczesnych usług zatrudnienie rośnie w średnim tempie 20 proc. rocznie. Ale szybko rozwijają się również polskie firmy w tych obszarach.

Wzrost usług mógłby być jeszcze szybszy, gdyby w tym obszarze dobrze funkcjonował jednolity rynek europejski. Niestety integracja rynków usługowych w UE przebiega powoli, a wręcz pojawiają się nowe bariery, które ją blokują – jak np. ograniczenia w delegowaniu pracowników czy podwyżki płac minimalnych.



Wykres 8. Eksport towarów i usług – średnia zmiana roczna w proc.

Eksport usług rósł w ostatnich latach w tempie dwucyfrowym, znacznie szybciej niż eksport towarów.

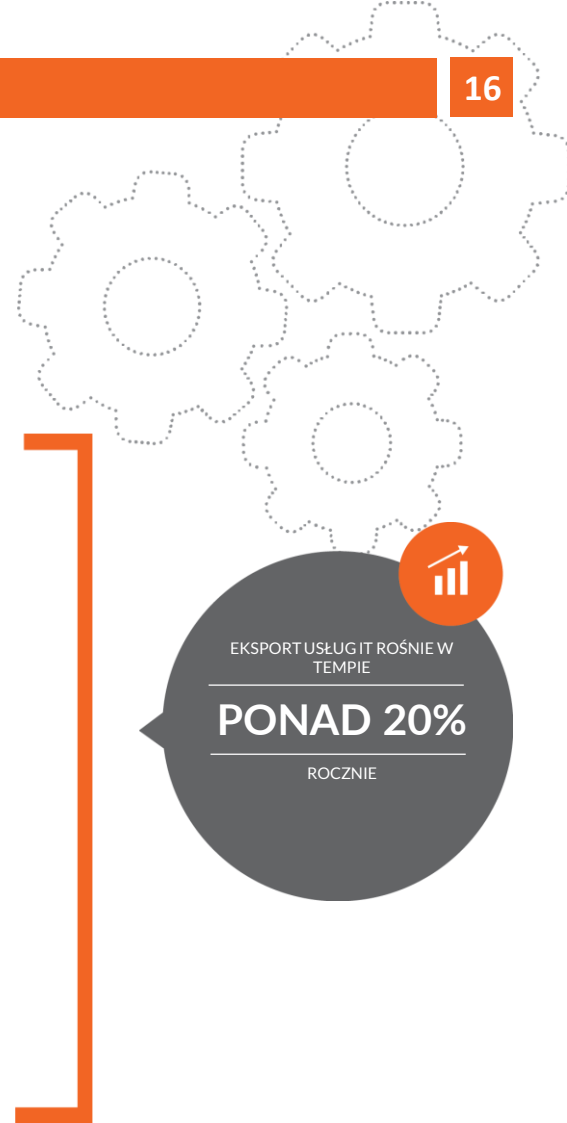


9. Branża IT to przykład mocnej ekspansji krajowego kapitału

Polska staje się powoli hubem usług IT. Lokują się w Polsce duże zagraniczne centra usług wspólnych, ale dużą ekspansję prowadzą również firmy krajowe, takie jak Comarch, Asseco, PiLab, Polidea, LiveChat itp. Istotną rolę odgrywają również małe firmy będące bezpośrednimi podwykonawcami pewnych procesów IT dla firm z USA, Wielkiej Brytanii czy Niemiec. Wygrywają one konkurencję z tańszymi dostawcami np. z Indii gdyż oferują przy tym odpowiednią jakość. Obecność tego typu firm jest ważnym katalizatorem rozwoju branży, która może czerpać z międzynarodowych doświadczeń.

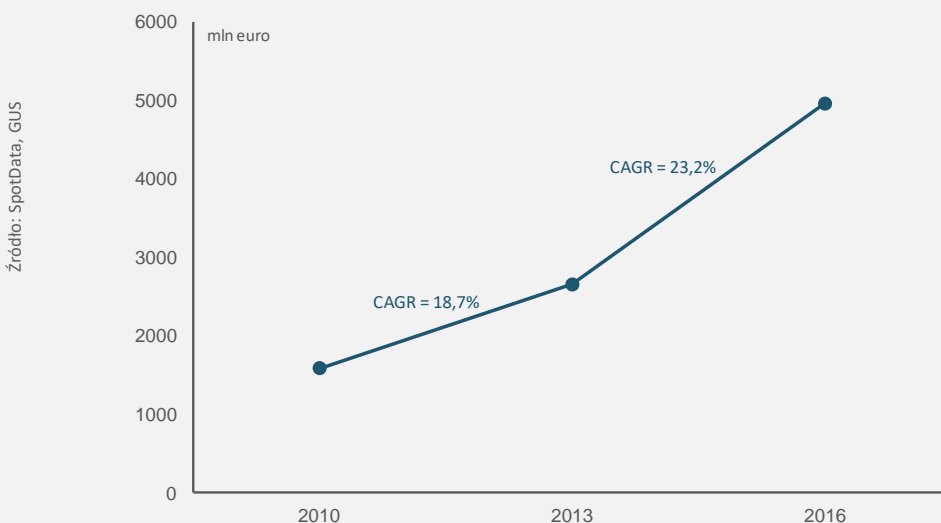
Eksport usług IT z Polski w ostatnich latach sięgał 23 proc. rocznie. Co ważne, Polska ma najwyższy w regionie udział kapitału krajowego w przychodach w tym sektorze – przekracza on 75 proc., podczas gdy w Czechach jest to 60 proc., a w Rumunii, która wyrasta na regionalną gwiazdę w tej branży, jest to tylko 40 proc.

W Polsce branża mogłaby się rozwijać jeszcze szybciej, gdyby zamówienia publiczne, stanowiące istotny katalizator innowacji i wzrostu, były bardziej stabilne i przewidywalne.



Wykres 9. Eksport IT w mln euro

Polska staje się silnym hubem usług IT. Eksport tych usług rósł w ostatnich latach w tempie ponad 20 proc. rocznie. Co ważne, Polska ma największy udział krajowego kapitału w przychodach sektora – przekracza on 70 proc. i jest wyraźnie wyższy niż w Czechach, Rumunii czy na Węgrzech.



10. E-commerce: przykład branży, która rośnie szybko, ale ma jeszcze duży potencjał

Sektor e-commerce jest w Polsce bardzo prężny, ale wciąż relatywnie mało firm zajmuje się sprzedażą zagraniczną. Jest ich mniej niż średnio w krajach UE i mniej niż na przykład w Czechach. Jest zatem w tej dziedzinie potężny potencjał rozwoju. E-commerce to jedna z najszybciej rozwijających się aktywności gospodarczej, wzrosty sprzedaży kanałami internetowymi sięgają w Polsce 20 proc. rocznie. Polska ma też przewagi konkurencyjne w postaci silnego sektora IT, dużej liczby dobrze wykształconych absolwentów oraz wciąż atrakcyjnych kosztów pracy.

W branży e-commerce istotne znaczenie ma też „twarda infrastruktura” czyli rozwiązania technologiczne wspierające obsługę logistyczną firm w e-handlu, chodzi więc o obecność nowoczesnych centrów dystrybucyjnych, operujących tylko na elektronicznym przepływie informacji umożliwiających jeszcze szybsze dostarczanie towarów do klientów. Zmiany, które w tym zakresie zostały w ostatnich latach dokonane w Polsce są ważną przewagą konkurencyjną nad krajami regionu. W połączeniu z „poduszką bezpieczeństwa” w postaci krajowego rynku, firmy z branży e-commerce mają olbrzymi potencjał ekspansji zagranicznej.

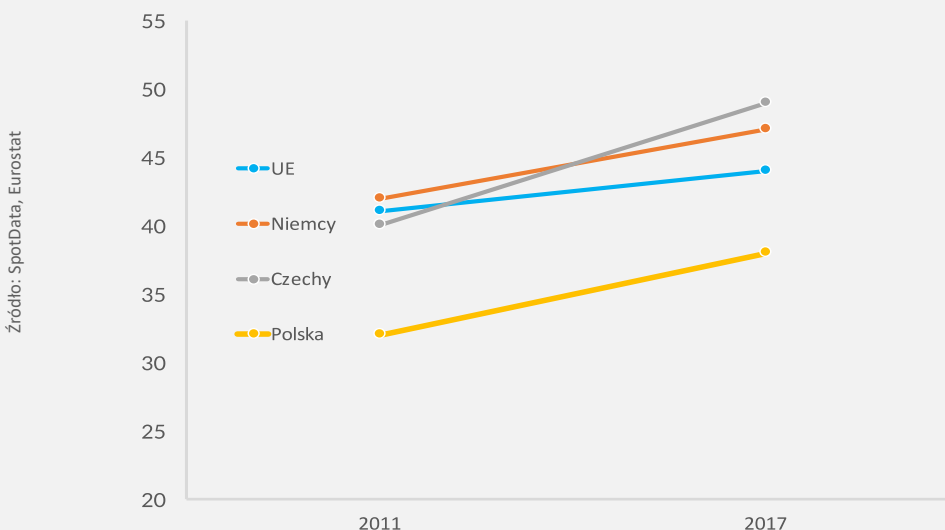
ODSETEK FIRM SPRZEDAJĄCYCH PRZEZ INTERNET W POLSCE JEST NADAL O

1/3 MNIJSZY

NIŻ W CZECHACH. TA BRANŻA KORZYSTA Z DUŻEGO RYNKU WEWNĘTRZNEGO W POLSCE I MA SZANSE MOCNIEJ WYJŚĆ NA ŚWIAT

Wykres 10. Odsetek firm sprzedających przez Internet, które sprzedają towary lub usługi do innych niż własny krajów UE

Odsetek firm, które stosują eksport e-commerce, w Polsce szybko rośnie, ale wciąż jest dużo niższy niż w innych krajach UE. Polska ma istotne przewagi konkurencyjne w tej dziedzinie, dlatego potencjał do dalszego wzrostu jest bardzo duży.



11. Polskie firmy budowlane mogą sprzedawać za granicę znacznie więcej niż dziś

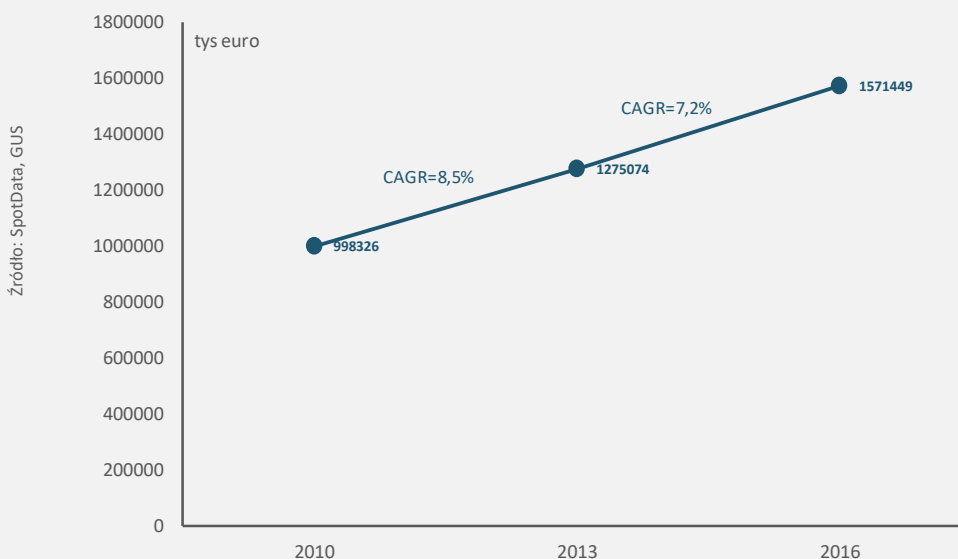
Budownictwo stanowi bardzo istotny element polskiej gospodarki, odpowiadając za ok. 7-8 proc. PKB. Wpływ na rolę budownictwa ma fakt, że Polska jako kraj relatywnie mało zasobny w kapitał potrzebuje inwestycji w budowę, zarówno przemysłowe jak i infrastrukturalne oraz mieszkalne. Dodatkowo, popyt jest stymulowany przez fundusze europejskie. To wszystko sprawia, że w kraju istnieją warunki do rozwoju średnich i dużych firm, które mogą później prowadzić ekspansję zagraniczną. Takich firm jest coraz więcej, choć potencjał do ich rozwoju wciąż jest bardzo duży.

O ile w przypadku przetwórstwa, udział eksportu w sprzedaży w ciągu ostatniej dekady wzrósł z ok. 33 do ok. 43 proc., o tyle w budownictwie ten udział utrzymał się na poziomie ok. 5 proc. To może się w najbliższych latach zmienić jeżeli polskie firmy budowlane lepiej wykorzystają koniunkturę wynikającą z napływu funduszy europejskich oraz falę inwestycji jaka będzie się przetaczała przez Europę, a rząd zastosuje narzędzia wsparcia i bodźcowania krajowego kapitału do wychodzenia poza krajowy rynek.



Wykres 11. Eksport usług budowlanych w mln euro

Zagraniczna sprzedaż usług budowlanych przekroczyła 1,5 mld euro. To dużo, ale jednocześnie znacznie mniej od potencjału. Krajowy sektor budowlany odgrywa bardzo dużą rolę w gospodarce i mógłby odgrywać dużą – większą niż obecnie – rolę w ekspansji zagranicznej.



Firmy, które osiągnęły sukces

> Pol-Inowex – jak z rozbiórki zrobić biznes na cały świat

Pod swojsko brzmiącą nazwą Pol-Inowex kryje się rodzinny biznes Jerzego i Bartosza Świderków, przedsiębiorców spod Lublina zajmujących się demontażem i relokacją obiektów przemysłowych. Firma ta trudni się więc przenoszeniem fabryk, które w innym przypadku zostałyby zlikwidowane. Do największych osiągnięć należy relokacja elektrowni węglowej o mocy 300 MW z Austrii do Turcji, kotłownię na biomasę z Włoch do Urugwaju czy przeniesienie fabryki papieru ze Szwecji do Indii. Rocznie dokonywanych jest ponad 10 takich projektów, co przekłada się na przychody w wysokości od 50 do 100 mln euro. Pol-Inowex zarabia na upadających, zazwyczaj przestarzałych fabrykach w krajach rozwiniętych, które są przenoszone do krajów rozwijających się. Projekty realizowane są na wszystkich kontynentach, a zdecydowana większość przychodów pochodzi z działalności zagranicznej. Pomimo tego centrala spółki w dalszym ciągu pozostaje w Lublinie, co może świadczyć o przywiązaniu właścicieli do regionu.

Rynek na usługi demontażowe wraz ze starzeniem się wielu fabryk w Europie powinien rosnąć, ale konkurencja nie śpi. Dlatego spółka zwraca uwagę nie tyle na oferowanie niskich cen, ale na jakość i możliwie krótki czas relokacji. Branża demontażowa na przestrzeni kilkunastu najbliższych może liczyć na wiele projektów polegających na likwidacji wychodzących z mody elektrowni jądrowych w Europie. Spółki takie jak Pol-Inowex, mając doświadczenie w branżach pokrewnych, mogą mieć więc duże szanse w zdobyciu tych jakże lukratywnych kontraktów.

> Eobuwie.pl – potencjalny regionalny lider w branży e-commerce

Dobrym przykładem firmy, która potrafiła wypełnić niszę na rynku polskim jak i krajów regionu jest eobuwie.pl – lider sprzedaży online markowego obuwia i akcesoriów galanterijnych. Jej założyciel, Marcin Grzymkowski, przekształcił stacjonarny rodzinny sklep obuwniczy w platformę sprzedaży obecną na kilkudziesięciu rynkach europejskich, pod własną, coraz bardziej rozpoznawalną marką. Spółka szybko się rozwija – przychody rokrocznie podwajają się, a rok 2017 powinien zakończyć się obrotami około 600 mln zł. W planach jest budowa drugiego centrum dystrybucyjnego oraz kolejne ekspansje zagraniczne. Nowe inwestycje mają wesprzeć nie tylko logistykę i dystrybucję ale też usługi wspomagające (call center i usługi księgowo). Finansowanie zostało zapewnione dzięki przejęciu przez CCC w 2015. Drugą korzyścią z przejęcia było uzyskanie dostępu do nowych kanałów sprzedażowych. Jako regionalny lider e-commerce firma wprowadza nowoczesne kanały sprzedaży, czego przykładem jest stacjonarny sklep we Wrocławiu, w którym towar wybiera się za pomocą tabletów i kodów QR, a dostarczany jest automatycznie w ciągu trzech minut z pobliskiego centrum magazynowego.

Na rynkach zagranicznych firma działa pod własną, przetłumaczoną marką (np. eschue.de, epantofi.ro) profilując ofertę pod wymagania lokalnych rynków, co pozwala na rywalizowanie jak równy z równym z potężnymi konkurentami takimi jak Ebay czy Amazon. Taka strategia jak na razie wydaje się sprawdzać.

Oferowanie tak specyficznych usług jakimi zajmuje się Pol – Inowex wymaga działalności światowej. Pozostanie na tym rynku wymaga utrzymania najwyższej jakości

Potencjał w branży e-commerce jest w Polsce ogromny. Dopasowanie się do potrzeb lokalnych klientów pozwala na skuteczną konkurencję z globalnymi korporacjami

Firmy, które osiągnęły sukces

> Unibep – znalezienie niszy drogą do sukcesu

Historia firmy Unibep z Bielska Podlaskiego pokazuje jak w branży o relatywnie niskim poziomie wartości dodanej można stworzyć biznes oferujący usługi wymagające wysokiego poziomu technologicznego. Firma posiada zdywersyfikowaną działalność w wielu segmentach budownictwa – generalne wykonawstwo w zakresie budownictwa mieszkaniowego, drogowego i mostowego, galerii handlowych czy prefabrykowanych domów modułowych. Spółka obecna jest przede wszystkim na rynku skandynawskim, w Niemczech i krajach byłego ZSRR. Jest ona największym polskim eksporterem usług budowlanych. Działalność poza krajem to nie nowość dla spółki – pierwsze realizowane inwestycje zagraniczne sięgają lat 90' kiedy była podwykonawcą w NRD. W 2004 roku firma została wykupiona przez obecnych właścicieli, co zapoczątkowało szybki rozwój. Od tego roku rozwija się też segment prefabrykowanych domów modułowych, które są szczególnie popularne na rynku norweskim. Dużym wsparciem kapitałowym dla spółki było wejście na warszawską giełdę w 2008 roku. Na rynku szwedzkim firma zostało ostatnio doceniona poprzez otrzymanie statuetki Mercuriusa. Rozbudowa fabryki domów modułowych rozpoczęta w 2017 roku pozwoli Unibepowi na dalszą ekspansję zagraniczną w kolejnych krajach. Popyt na domy modułowe rośnie, głównie w sektorze mieszkań czynszowych – jest to oferta konkurencyjna cenowo oraz zapożyczająca nisze rynkowe we wielu krajach europejskich.

Skuteczna konkurencja na rozwiniętych rynkach skandynawskich wymaga oferowania „czegoś więcej”. Ważna pozostaje również dywersyfikacja branż i odbiorców aby w momencie nadejścia kryzysu firma miała wiele różnych źródeł dochodu.



- ▶ **Ekspansja kapitału- kolejny krok dla polskich firm**
-

12. Rośnie wartość inwestycji zagranicznych, choć ich wartość jest wciąż niska

Firmy z Polski mają coraz więcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych – to nie ulega wątpliwości. Wartość udziałów posiadanych przez firmy z Polski w innych krajach to już ok. 25 mld euro, czyli ponad 100 mld zł. Polska jest też największym inwestorem zagranicznym wśród krajów Europy Środkowej.

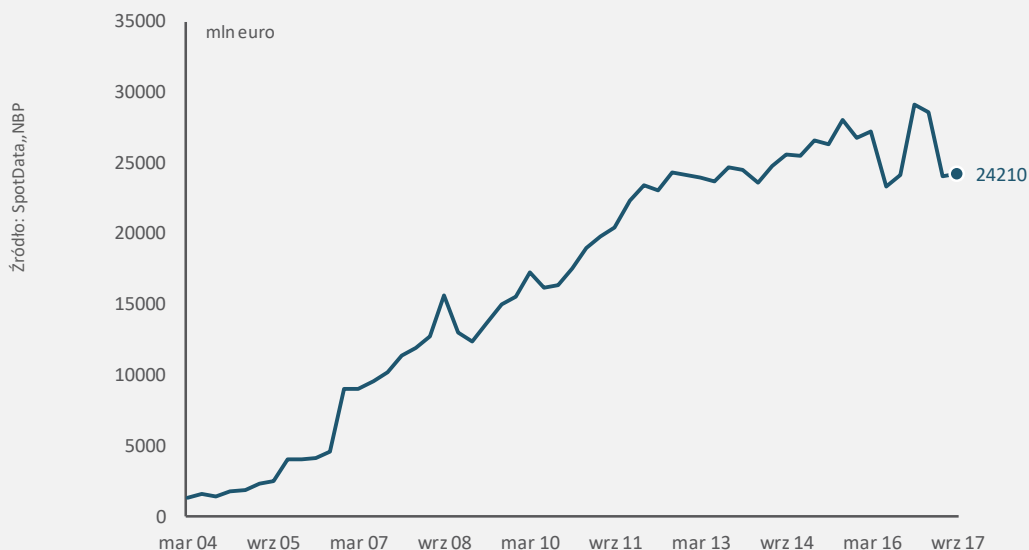
Jednak do tego optymistycznego opisu należy dodać kilka uwag. Przede wszystkim, kiedy od inwestycji odejmiemy się te, które są wykonywane przez filie zagranicznych firm obecnych w Polsce, a także transakcje związane z różnymi optymalizacjami, to wartość zaangażowania kapitałowego polskich firm spada do niecałych 40 mld zł. A firmy prywatne odpowiadają za ok. połowę tej kwoty. Nie są to wartości już tak spektakularne jak wydawałoby się na pierwszy rzut oka.

Warto jednak pamiętać, że inwestycje zagraniczne nie mogą być celem samym w sobie. Inwestycje zagraniczne polskich dużych przedsiębiorstw często okazywały się być niewypałami. Obecnie firmy są już ostrożniejsze i przejęcia zagraniczne są dokonywane po dokładnym rozważeniu wszystkich za i przeciw.



Wykres 12. Wartość aktywów zagranicznych firm z Polski w formie udziałów kapitałowych (dla udziałów powyżej 10 proc.)

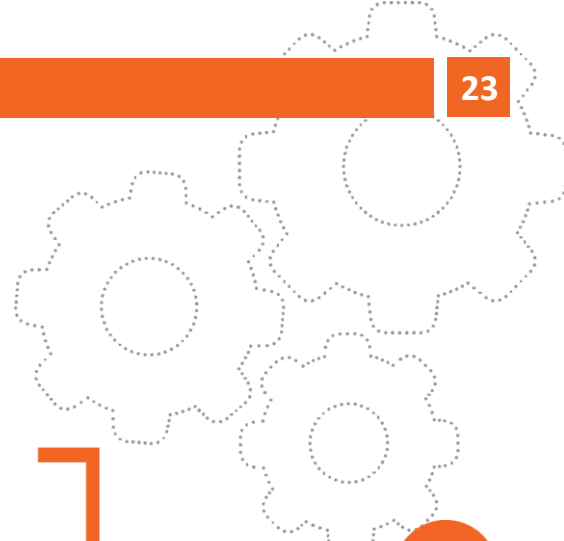
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm z Polski sięgają już niemal 25 mld euro. Choć niemała część z tej wartość to tzw. kapitał w tranzycie czy zaangażowanie w projekty optymalizacji podatkowych.



13. Liczba firm krajowych posiadających oddziały zagraniczne dochodzi do tysiąca

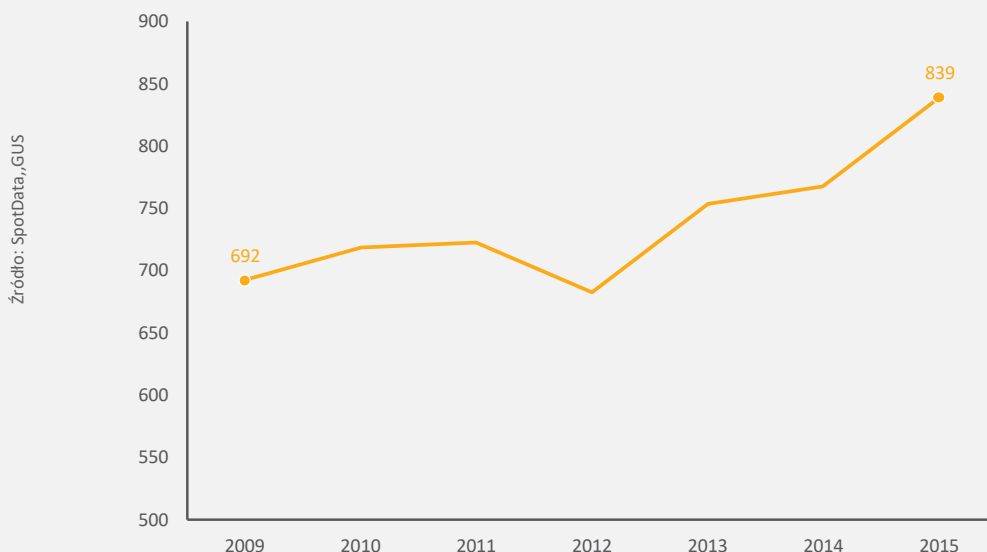
W 2015 r. 839 firm kontrolowanych przez kapitał krajowy posiadało jednostki zagraniczne. Biorąc pod uwagę średnie tempo wzrostu, dziś ta liczba dochodzi zapewne do 1000. Rocznie takich firm przybywa bowiem ok. 20-25. Warto zauważyć, że rząd wielkość jest podobny do liczby firm zglobalizowanych, które ponad połowę przychodów czerpią z eksportu.

Otwieraniu zagranicznych oddziałów sprzyja dziś bardzo dobra koniunktura na świecie, a szczególnie w Europie. Po raz pierwszy od dekady można powiedzieć, że światowa gospodarka staje na nogi po kryzysie finansowym. Wzrost gospodarczy w krajach rozwiniętych jest coraz wyższy, ruszają inwestycje, nastroje firm i gospodarstw domowych są bardzo dobre. To jest grunt, na którym znacznie łatwiej prowadzi się ekspansję niż w warunkach flauty koniunktury, jak to miało miejsce w ostatnich dziesięciu latach. Dlatego istnieje niemała szansa, że w najbliższych latach przyrost polskich firm z oddziałami zagranicznymi będzie wyższy niż w poprzednich latach.



Wykres 13. Liczba firm krajowych posiadających jednostki zagraniczne

Niecałe 1000 firm kontrolowanych przez kapitał krajowy posiada jednostki zagraniczne. Ta liczba jednak systematycznie rośnie. Kilkadziesiąt polskich firm rocznie otwiera zagraniczne spółki lub oddziały.



14. Polskie firmy znajdują się dopiero u progu silniejszej ekspansji kapitałowej na świat

Choć w eksporcie polskie firmy osiągają ogromne sukcesy, a liczba firm fizycznie obecnych za granicą powoli rośnie, to kapitałowa ekspansja na świat nie przyrasta zbyt szybko. Zwiększa się wartość polskich inwestycji zagranicznych, ale jest to wzrost będący wciąż we wczesnej fazie. Stosunek inwestycji do PKB jest w Polsce wielokrotnie niższy niż w krajach Europy Zachodniej, a nawet niższy niż w Czechach.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich firm w relacji do PKB dziś są niemal na tym samym poziomie co przed dekadą. A jeżeli od tych danych odejmiemy przepływy związane z optymalizacjami podatkowymi i podobnymi transferami niezwiązanymi z faktyczną działalnością produkcyjną i usługową, to przyrost będzie jeszcze mniej imponujący.

Z badań Polskiego Funduszu Rozwoju wynika, że połowa dużych polskich firm planuje inwestycje zagraniczne. Bardzo możliwe, że znajdujemy się u progu mocniejszej ekspansji, która wspierana będzie przez dwa czynniki: po pierwsze, poprawę koniunktury na świecie; po drugie, przez bardziej aktywne wsparcie państwowych instytucji finansowych. Ekspansja inwestycyjna polskich firm znajduje się bardzo wysoko na liście priorytetów polityki gospodarczej.

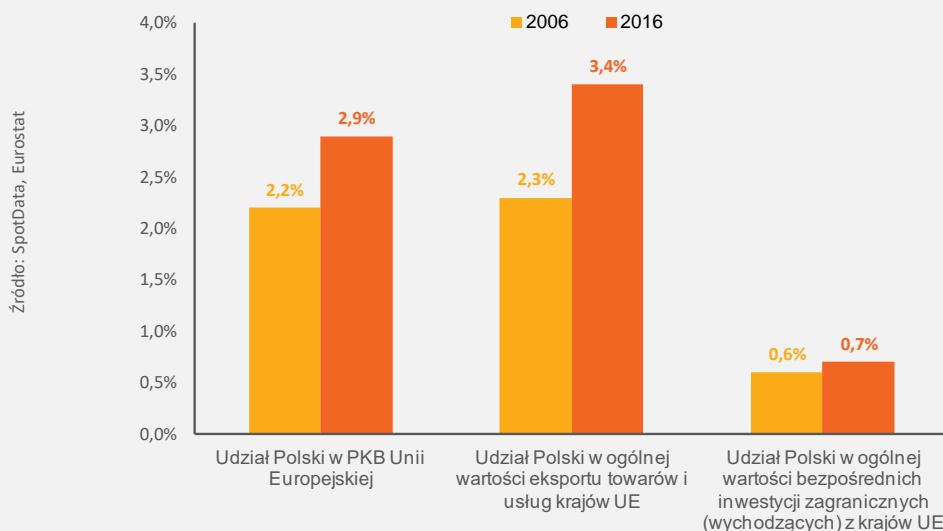
UDZIAŁ POLSKI W OGÓLNEJ
WARTOŚCI FDI W UE WYNOŚI

OK. 0,5%

I TYLKO NIEZNACZNIE WZRÓSŁ W
PORÓWNIANIU Z 2006 ROKIEM

Wykres 14. Udział Polski w dochodach, eksporcie i inwestycjach zagranicznych generowanych przez całą UE

Udział Polski w gospodarce UE generalnie rośnie, widać to po PKB czy eksporcie towarów i usług. Ale jest to słabo widoczne w inwestycjach zagranicznych. Relacja polskich inwestycji zagranicznych do inwestycji generowanych przez wszystkie kraje UE jest wciąż bardzo niska. To pokazuje, że polskie firmy są dopiero przed fazą mocniejszej ekspansji zagranicznej.



Firmy, które osiągnęły sukces

> Grupa Adamed – od generyków do inwestycji w Wietnamie

Grupa Adamed jest polskim wiodącym producentem leków, oferującym ponad 250 produktów nowej generacji w ponad 60 krajach świata. Firma powstała w 1986 roku jako firma rodzinna, prowadzona obecnie przez drugie pokolenie rodziny Adamkiewiczów. Zaczęła od produkcji generyków, tańszych odpowiedników zagranicznych leków, ale obecnie dzięki rozwiniętemu działowi badań i rozwoju w ofercie mają wiele własnych. Ekspansję zagraniczną rozpoczęto w 2003 roku jednocześnie przejmując w 2010 roku krajowe spółki farmaceutyczne Polfę Pabianice i Agropharm. Firma ma ambicje tworzenia własnych innowacyjnych leków na raka oraz choroby układu nerwowego.

Grupa Adamed chciała wejść na rynek krajów rozwiniętych od dawna, jednak początkowo było to zadanie zbyt ambitne (np. nieudane wprowadzenie na rynek amerykański preparatów na nietrzymanie moczu). Obecnie jednak, po wyciągnięciu wniosków ze wcześniejszych doświadczeń, prowadzona jest skuteczniejsza polityka ekspansji zagranicznej. W ciągu pięciu lat planuje dostać się do czołówki firm farmaceutycznych w Czechach i Słowacji, czego początkiem było przejście 4 lokalnych firm w 2016 roku. W 2017 roku dokonała zakupu pakietu kontrolnego w wietnamskiej spółce Dat Vi Phu o wartości 50 mln dolarów. Celem transakcji była silniejsza obecność grupy na rynkach regionu. Przejęcie wpisuje się też w długoterminową strategię spółki polegającą na dalszym zwiększaniu przychodów z eksportu do coraz szerszego spektrum krajów oraz lepszego transferu know-how w obrębie całej grupy Adamed.

Wyjście z produkcją za granicę było kolejnym krokiem w rozwoju grupy Adamed. Bez posiadania spółek zależnych w innych krajach dalszy wzrost eksportu byłby znacznie utrudniony

> Kruk SA – z aspiracjami na zostanie numerem 1 na świecie

Prezes i założyciel Kruka, Piotr Krupa, ma ambicję by jego firma stała się największą firmą windykacyjną na świecie. Biorąc pod uwagę, że firma liczy sobie tylko 20 lat, a międzynarodową ekspansję zaczęła dopiero w 2007 przejmując pierwsze należności w Rumuni wydawać by się mogło, że to marzenia ściętej głowy. Z drugiej jednak strony firma w latach 2014-2017 zakupiła należności o wartości nominalnej równej około 40 mld złotych. Kapitalizacja KRUKa wynosi około miliarda euro, podczas gdy kapitalizacja największego podmiotu w branży jest cztery razy większa. Kruk jednak szybko rośnie zarówno pod kątem przychodów jak i zysków. Przyczyną ku temu jest bardziej koncyliacyjne podejście do dłużników oraz efektywność kosztową procesów. Głównymi rynkami pozostają obecnie Polska i Rumunia, na których jest ona zdecydowanym liderem, ale od 2014 firma jest obecna na rynkach m. in. włoskim i hiszpańskim, które ze względu na problemy tamtejszych banków ze złymi kredytami są bardzo perspektywiczne. Strategia rozwoju opiera się na wzroście organicznym bazującym na know-how uzyskanym m. in. na rynku rumuńskim. Uzupełniającym paliwem napędowym rozwoju jest przejmowanie mniejszych spółek windykacyjnych, o podobnym profilu działalności, dzięki którym grupa może uzupełniać wiedzę na temat specyfiki lokalnych rynków. Grupa skupuje portfele należności od największych instytucji finansowych świata, ciesząc się ich zaufaniem. Świadczy o tym obecność na indeksach FTSE Russell i MSCI oraz dostęp do linii kredytowej o wartości kilku miliardów złotych.

Dzięki bardziej koncylijnemu podejściu do dłużników i agresywnemu skupowaniu portfeli należności po niskich cenach KRUK był w stanie stworzyć windykacyjną potęgę w Europie Środkowo – Wschodniej z aspiracjami na więcej

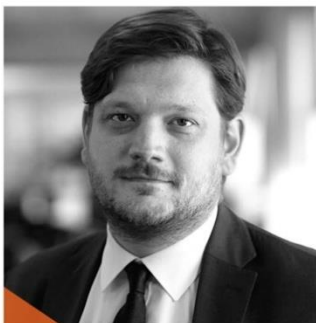
Firmy, które osiągnęły sukces

> AB – dystrybutor, który znalazł dla siebie miejsce

AB to spółka raczej mało znana zarówno zwykłym klientom jak i w mediach, ponieważ branża, w której działa jest mało rozpoznawalna. AB jest dystrybutorem sprzętów elektronicznych, RTV i AGD, a więc pośredniczy między producentami a sklepami. Do jej największych sukcesów należy uzyskanie możliwości dystrybucji produktów Apple na terenie Polski, Czech i Słowacji czy nawet sam fakt przetrwania na tym bardzo wymagającym rynku. Droga na szczyt nie była usłana różami. Firma przeżywała poważne problemy, kiedy w roku 2007 została oskarżona o udział w „kartelu drukarkowym” przez jak się później okazało firmę, która sama zachowywała się nieetycznie. Koniec końców AB zostało liderem na rynku krajowym jak i obu naszych południowych sąsiadów osiągając w roku obrotowym 2016/2017 przychody rzędu 8 mld zł, zarabiając około 100 mln zł. Strategia rozwojowa spółki polega na utrzymywaniu dobrych relacji z wiodącymi producentami (wcześniej wspomniany Apple, Samsung, HP, Lenovo, itp.), współpracy z małymi sklepami z elektroniką (na zasadach franczyzy). Spółka od samego początku dążyła do posiadania najnowocześniejszych systemów logistyczno-dystrybucyjnych, bo już w roku 2000 uruchomiła serwis logistyczny online. W 2007 roku AB przejęło ATComputers – czeskiego (i słowackiego) potentata na rynku dystrybucji komputerów. Spółka obecna jest również na rynkach krajów bałtyckich oraz Ukrainy. Z uwagi na zażartą konkurencję odważniejsze wejście na rynki np. Niemiec nie wchodzi w grę. Jednocześnie firma stara zdywersyfikować swoją działalność właśnie poprzez własne sieci francyzyzowe czy dystrybucje rozwiązań chmurowych we współpracy z Microsoftem. Spółka nie próbowała zdobywać rynków, na których szanse sukcesu były niskie, ograniczyła się do ekspansji w kierunkach zgodnych z realistyczną strategią rozwoju.

Spółka AB przecierała w Polsce szlaki w zakresie nowoczesnych systemów dystrybucji. Obecnie jest to już duży podmiot, który z sukcesem przejął rynki naszych południowych sąsiadów.

AUTOR



Ignacy Morawski
Dyrektor SpotData

SPOTDATA

SpotData jest platformą wizualizacji i analizy danych ekonomicznych, działającą na styku mediów i analiz, będącą częścią Bonnier Business Polska - wydawcy Pulsu Biznesu i Bankier.pl. Analitycy SpotData zajmują się dostarczaniem firmom dedykowanych danych branżowych i ogólnogospodarczych, a także przygotowaniem raportów specjalnych.