

*Krzysztof
Rybiński.*

GO!

GLOBAL!

Wywiady z twórcami polskich firm,
które zdobyły rynki międzynarodowe

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch na podstawie koncepcji Oskara Derycha
Projekt składu i skład: Adrian Partyka

Fotografie w książce zostały wykorzystane za zgodą właścicieli praw do nich.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 032 231 22 19, 032 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?goglob>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-7984-3

Copyright © Krzysztof Rybiński 2014

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

9	WSTĘP
21	GETIN HOLDING Leszek Czarnecki
41	HTL-STREFA Wojciech Wyszogrodzki
77	INTEGER Rafał Brzoska
103	KGHM Herbert Wirth
123	LPP Dariusz Pachla
153	MASPEX Krzysztof Pawiński
189	MCI Tomasz Czechowicz
217	RADWAG Witold Lewandowski
261	SELENA Krzysztof Domarecki
299	SOLARIS Solange Olszewska
331	VIGO Mirosław Grudzień



Leszek Czarnecki

Kup książkę

Poleć książkę

Getin Holding

*Za dziesięć lat chcemy być
wiodącą instytucją finansową w regionie*

[Krzysztof Rybiński] **Pewne rzeczy dla jednych są proste, a dla innych niekoniecznie. Są takie nieliczne branże, gdzie bez konieczności budowania masy przychodów można się rozwijać globalnie, np. w grach komputerowych, w Internecie. Ale w większości tradycyjnych sektorów trzeba zbudować pewną masę zysku na rynku rodzimym, żeby móc sfinansować ekspansję. W twoim przypadku trzy razy udało się zbudować taką masę finansową od zera aż do miliarda złotych: w leasingu, ubezpieczeniach i bankowości.**

[Leszek Czarnecki] Jeżeli mowa o miliardzie, to rzeczywiście do wspomnianych sukcesów można dodać jeszcze jeden, mianowicie pośrednictwo finansowe Open Finance, które w IPO¹ zostało wycenione na miliard złotych. Open Finance to absolutny lider w sektorze pośrednictwa finansowego. W ciągu trzech lat stworzyliśmy też od zera kolejny start-up, czyli Home Broker, który jest liderem w pośrednictwie sprzedaży nieruchomości.

O ile niektóre z nich były stricte finansowe, czyli można argumentować, że w grę wchodzi pewna wiedza z jakiegoś rynku, leasingu, ubezpieczeń, finansów, to już Tax Care oznacza ewidentne wychodzenie poza rynek finansowy. Tym bardziej uzasadnione jest pytanie: „Co jest kluczem do tego, by z sukcesem budować w Polsce biznes wart miliard złotych?”. W Chinach, wiadomo, są inne możliwości, jest inna skala rynku. Ale jak w Polsce można zbudować kilka miliardowych biznesów od zera, i to niekoniecznie w finansach, ale też w sferze innych usług?

1. Ang. *Initial Public Offering* — pierwsza oferta publiczna akcji danej firmy na giełdzie — *przyj. red.*

Odpowiedź jest bardzo prosta. Jeżeli jednym z najbogatszych ludzi na świecie, w pierwszej dekadzie, jest pan Ortega, właściciel marki Zara...

To obecnie jest pierwsza trójka.

Dlaczego akurat o nim mówię? Bo to pokazuje, że w 40-milionowej Polsce ma się na tyle duży lokalny rynek, że można zbudować globalny biznes. Jeżeli mówimy o biznesie budowanym od podstaw, na zasadach konkurencji rynkowej, a nie metodami dziwnej prywatyzacji, to dostęp do odpowiednio dużego rynku jest koniecznym warunkiem późniejszego sukcesu. Generalnie mam taką tezę: sukces w biznesie można odnieść na dwa sposoby. Po pierwsze — trzeba mieć dostęp do dóbr rzadkich, typu licencja, know-how lub bardzo dobre relacje z rządzącymi. Czyli trzeba układać się z tymi, którzy dają koncesje, licencje, wyjątkowe umowy, zlecenia, albo znaleźć złoto, diamenty, ewentualnie coś samemu wynaleźć, jakiś unikalny produkt. Albo — i to jest drugi sposób — trzeba po prostu być w czymś najlepszym na rynku. Patrząc na te czynniki sukcesu, pierwszy przypadek jest dość oczywisty, zresztą znamy w naszym kraju takich przedsiębiorców, którzy w ten sposób robią biznes, nie wnikając w nazwiska. Nie twierdzę, że ten typ biznesu jest lepszy czy gorszy — jest po prostu inny. Natomiast jeżeli mówimy o tym, żeby być najlepszym na rynku, to trzeba trenować, tak jak w sporcie. Nie można od razu być najlepszym, trzeba się uczyć i budować zespół. W przypadku dużej firmy zespół musi mieć naprawdę dobrych menedżerów czy wręcz liderów, którzy potrafią zarządzać naprawdę dużą organizacją. A takiej nie da się zbudować na małym rynku. Mały rynek ma określoną pojemność, więc wystarczy jeden lider. Nie ma miejsca dla grupy bardzo dobrych menedżerów, na bazie których potem zaczyna się szerszą — regionalną czy globalną — ekspansję. Spójrzmy na przykład Hiszpanii. Przed 1970 rokiem bardzo mocno przypominała obecną Polskę. Wydawało się, że ten potencjał, czyli wewnętrzny rynek, jest na tyle duży, by pozwolił na budowę globalnych marek. Wiele takich globalnych firm hiszpańskich wtedy powstało. W 40-milionowej Polsce, przy rosnącym rynku, jest podobnie. Mamy wystarczającą liczbę ludzi, by wykształcić na tyle dobrą kadrę, która będzie zdolna zbudować mocną organizację. Taka organizacja ewentualnie może potem wyjść za granicę.

Rozumiem, że duży lokalny rynek pozwala na budowę wielkich, globalnych firm w Polsce. Ale niewielu osiąga miliardową skalę działania. A tobie udało się aż sześć razy stworzyć od zera firmy, które są warte kilkaset milionów, pół miliarda, miliard i więcej. To jest powtarzalny model sukcesu, takie „złote dotknięcie” na zasadzie: teraz robimy w usługach podatkowych, po czym mija parę lat i masz 20% rynku.

Czy to jest tak, że masz potężną grupę klientów pozyskaną w jednym biznesie i tylko patrzysz, co można jeszcze dla nich zrobić, na zasadzie *cross-sellingu*? Czy może masz unikalnych ludzi? Co robisz inaczej niż inni? Do tej pory niewielu firmom się to udało.

Przykład Aliora pokazuje, że innym też udaje się szybko rosnąć. Nie jest to rzecz wyjątkowa.

Ale powiedzieli pas! Po paru latach postanowili sprzedać się i zająć się inną przygodą życiową.

Taki wybór. Oczywiście, jak to zwykle bywa, nie ma jednego prostego wyjaśnienia. To cały zbiór cech. Czy to szczęście? Cechy osobiste? Do każdego projektu trzeba przecież zgromadzić zespół bardzo dobrych ludzi. Na pewno liczą się dobra znajomość rynku zasobów ludzkich i umiejętności perswazyjne. Trzeba umieć nakłonić menedżerów, by rzucili wszystko, co do tej pory robili, i zaczęli jakiś start-up. To nie jest proste, ale — jak widać — czasami się udaje.

Kiedys mówiłeś, że wychowałeś największą liczbę euromilionerów w Polsce.

Kilkudziesięciu.

Czy to jest efekt systemu motywacyjnego, czyli wiąże się z tym, że mają oni udziały w tych biznesach?

To nie jest tylko kwestia udziałów. W znacznej mierze oni traktują te biznesy jak własne, w pełnym tego słowa znaczeniu. Do pewnego stopnia pełnią rolę inwestora *private equity*, ale to jest ich biznes, robiony modelem MBO, czyli jako wykupy menedżerskie. Dlatego traktują ten biznes bardzo osobiście. To nie jest tylko kwestia systemu motywacyjnego. Oni naprawdę czują, że pracują na swoje nazwiska. Nie jako menedżerowie, ale jako przedsiębiorcy. To jest dla nich bardzo ważne. Ponadto wydaje mi się, że udało nam się zbudować naprawdę dobry system raportowania i kontroli. W związku z tym nadzorowanie biznesów jest dużo łatwiejsze. Kluczem w każdym przedsięwzięciu jest relatywnie mała liczba produktów i ich ogromna standaryzacja. To ułatwia zarządzanie.

Wróćmy jeszcze na chwilę do kwestii zasobów ludzkich. Rozumiem, że skoro od tego zacząłeś, to uważasz to za jeden z głównych czynników sukcesu.

Oczywiście. Nie warto inwestować w biznes, niezależnie od tego, jak dobrze wygląda, jeżeli nie jest się przekonany, że kadra menedżerska sobie poradzi.

Nie wiem, czy odpowiesz na moje kolejne pytanie, bo będzie to pewnie trudne. Założmy, że jest człowiek, który ma świetny pomysł albo nawet jakieś osiągnięcia. Człowiek ten chce przyjść do ciebie

i powiedzieć: „Chcę zrobić to i to”. Po czym pyta: „Czy zrobimy to razem?”. W jaki sposób mógłby cię przekonać, że warto wejść w ten biznes?

Dokładnie tak było z Czarkiem Smorszczewskim i Wojtkiem Sobierajem, którzy przysli do mnie z pomysłem stworzenia od podstaw banku, jeszcze przed dogadaniem się z rodziną Zaleskich i stworzeniem Aliora. To jest akurat informacja publiczna i opisałem to w swojej książce. Ten projekt bardzo mi się podobał. Chciałem to z nimi zrobić. Ale postawili jeden warunek. Muszą być niezależnym bankiem, a nie tylko nowym brandem z wydzielonym rachunkiem. Przystąpiłem na warunki finansowe, ale nie mogłem im dać licencji bankowej. Miałem wtedy dwie: Noble Bank i Getin Bank. Wiedziałem, że KNF² nie da mi trzeciej licencji. Tylko z tego powodu się nie dogadaliśmy. Drugi podobny przykład: w 2004 roku przysli do mnie Jarosław Augustyniak, Maurycy Khun i Krzysztof Spyra z projektem Open Finance. Powiedzieli, że zakładali Ekspandera, ale się nie udało. I wiedzą dlaczego. Teraz chcieliby zrealizować coś ze mną. Zaproponowali, bym sfinansował przedsięwzięcie. Rozmowa trwała jedno popołudnie, a następnego dnia powstała firma.

To bardzo szybko. Co takiego w sobie muszą mieć pomysłodawcy? Pomysł? Pasję? Doświadczenie?

Dla mnie ważne są wysokie marże i prosty pomysł na biznes, który — mówiąc kolokwialnie — można oszacować w pamięci. Przy każdym start-upie jest tyle niewiadomych i tyle ryzyk, że nie wierzę w dokładne modele. To podstawowy błąd: dodaję kilka liczb z dokładnością do dziesiątego miejsca po przecinku i wykorzystuję wszelkie możliwości Excela, a wszystko zależy np. od kursu euro za dwa lata, który można prognozować z taką samą dokładnością jak pogodę za rok. Bez sensu. Po zapisaniu równania na zwykłej kartce papieru od razu widać, czy marże są bardzo wysokie. A jeśli są, to można zakładać istnienie dużego marginesu bezpieczeństwa, gdyby coś się nie udało. Natomiast jeśli jest to wielki biznesplan, liczący 50–70 stron, a na czterdziestej stronie wychodzi, że w siódmym roku będzie *break even*³, to nie wierzę w taki biznes. Tak zakładał jeden z banków, który kiedyś kupiliśmy. Zresztą nie dotrwał do siódmego roku, bo już w piątym zbankrutował. Integralną częścią każdego pomysłu są też ludzie, którzy będą go realizowali, oraz pewność, że potrafią to zrobić samodzielnie.

2. Komisja Nadzoru Finansowego — *przyp. red.*

3. Angielskie określenie momentu, w którym firma przestaje generować straty i wychodzi na zero — *przyp. red.*

Jak budujesz to przekonanie? Znasz ich wcześniej? Czy jednego popołudnia można poznać człowieka?

Nie wierzę w naturalne talenty, zwłaszcza jeśli mówimy o dużych biznesach, które potrafią bardzo szybko stać się liderami rynkowymi. To wymaga czasu i nauki, sam talent nie wystarczy. Niemożliwe, aby człowiek zjawiający się znikąd okazał się genialnym menedżerem, który potrafi w ciągu trzech lat zbudować strukturę zatrudniającą po tysiąc, dwa tysiące osób i efektywnie nią zarządzać. Pewnie tacy ludzie się pojawiają, ale bardzo rzadko. Już wcześniej musieli coś robić, osiągnąć jakiś sukces.

Czyli liczy się *track record* — ścieżka pokazująca faktyczne dokonania?

Jednego popołudnia to można sobie powiedzieć, czy jest chemia między nami. Jeżeli mówimy o dużych biznesach, to do pewnych rzeczy trzeba dorosnąć. W filmie można opowiedzieć historię naturszczyka, który niespodziewanie został prezesem dużej korporacji, bo coś odziedziczył, i już potem świetnie wszystkim zarządza. W normalnym świecie tak nie ma. W takie cuda nie wierzę.

Czyli oceniasz dokonania menedżerskie?

Przed wszystkim trzeba posiadać ogromną wiedzę z zakresu prawa, marketingu, finansów, zarządzania ludźmi, podatków. Mało tego. Żeby dobrze zarządzać dużą strukturą, trzeba również znać wiele osób z branży, by potencjalnie mieć gdzie szukać zasobów ludzkich. Człowiek, który spełnia te wszystkie wymagania, nie jest znikąd. Od pewnego poziomu wiedza i poziom IQ stanowią normalny, wymagany standard. Ale do zostania wielkim menedżerem niezbędny jest także wysoki poziom inteligencji emocjonalnej.

Miałeś przypadki, że ktoś się nie sprawdził?

Tak. Przynajmniej tyle samo co sukcesów.

Na czym to polega? Jeżeli było ich tyle samo co sukcesów, to chyba można nabyć pewną umiejętność rozstawania się z ludźmi na tyle wcześniej, żeby uniknąć dużej porażki. Jak się reaguje, kiedy się zauważy, że założenia biznesowe nie są realizowane?

Jest krótki program naprawczy. Jeżeli nie ma przynajmniej zmiany tendencji, to zmieniamy ludzi.

Możesz podać przykład takiego ostrego zakrętu w jakimś biznesie z przeszłości? Jak udało się z tego wyjść?

Kiedyś zbudowałem nowy zespół do stworzenia banku na Ukrainie. Niestety, nie potrafili oszacować ryzyka. Pierwszy rok działalności okazał się porażką, z naszej winy, a nie kraju czy rynku. W trybie natychmiastowym większości z nich podziękowałem za współpracę. Przyszła nowa ekipa i mamy świetny bank na Ukrainie, z którego jestem bardzo zadowolony.

Mają być zyski i już?

I są.

W ciągu dwóch lat od startu?

Ewentualnie w trzy lata, jeżeli w dwa się nie udaje. W tym czasie wymieniamy ludzi. Jeśli w ciągu trzeciego roku nie ma zysków, to albo sprzedajemy, albo zamykamy biznes. Było wiele takich przypadków. Miałem kiedyś spółkę w Rumunii, gdzie — bodajże w 2006 lub 2007 roku — otworzyliśmy Open Finance, ale w 2009 zamknęliśmy, bo się nie udało. Miałem spółkę leasingową na Słowacji, którą spotkał podobny los. Takich przypadków było jeszcze kilka.

Dlaczego Rumunia i Słowacja? Czy były błędne założenia co do wzrostu rynku i lokalnej konkurencji? A może po prostu ludzie byli słabi? Czy są jakieś powtarzalne rzeczy, które można jakoś wskazać i uogólnić?

Jedna rzecz jest powtarzalna, ale przyczyny mogą być inne. Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowym czynnikiem sukcesu przy ekspansji międzynarodowej jest wysłanie najlepszych ludzi. Większość wysyła za granicę pracowników, z którymi nie wie, co zrobić w kraju. Wierzą, że model biznesowy i brand są na tyle mocne, że to wystarczy. Duże nieporozumienie. Jeżeli wysyłamy miernych ludzi, którzy — będąc w swoim kraju, rozumiejąc język, rynek, upodobania, mając duże grono znajomych i zasoby wiedzy, do których mogą się odwołać — są tylko przeciętni i się nie przebili, to jak w obcym kraju, nie znając języka, kultury, nie rozumiejąc dowcipów i nie znając tam nikogo, mają coś osiągnąć? Słowacja to był 1998 rok. Moja pierwsza zagraniczna próba. Wysłałem przeciętnych menedżerów i nie obronili się przed oszustwami, wyłudzeniami itp. Podpisali głupie umowy z cwanyimi partnerami, którzy nas po prostu oszukali. Podobny przypadek co w pierwszym roku na Ukrainie. Dobry menedżer nie daje całkowitej gwarancji sukcesu, ale trudniej go oszukać. W Rumunii źle oszacowaliśmy rynek kredytów hipotecznych. To było półtora roku przed kryzysem, w 2006 lub 2007 roku. Już wtedy ten rynek zaczynał być trudny, więc wprowadzanie biznesu polegającego na pośrednictwie w sprzedaży kredytów hipotecznych nie było najlepszym pomysłem. Gdyby człowiek, który realizował ten projekt, był bardzo dobry, trafnie zdiagnozowałby sytuację i po prostu wstrzymał działania. Mieliśmy kilkadziesiąt oddziałów. A przecież po otwarciu dwóch, trzech było wiadomo, że to zły pomysł. W tym sensie za porażką zawsze stali ludzie. Nawet jeśli w każdym przypadku bezpośrednia przyczyna była inna.

Przeszliśmy do wątku ekspansji międzynarodowej. Odniosłeś takie wielkie sukcesy w Polsce, i to w różnych segmentach rynkowych.

Dlaczego jednak cały czas Polska? Dlaczego nie było próby stworzenia biznesu o podobnej skali, w tym samym lub podobnym tempie, gdzieś w krajach ościennych?

Ten etap realizujemy teraz, i to na dość dużą skalę. Dlaczego dopiero teraz? Z prostego powodu. Bo dopiero teraz mamy odpowiednie zasoby kapitałowe oraz ludzkie i możemy wysłać bardzo dobrych menedżerów.

Czy to jest po prostu kwestia właściwych kompetencji, wykształcenia właściwej kadry?

W branży finansowej tak.

Dlaczego nie ściągniesz z rynku większej liczby osób, żeby przyspieszyć ten proces?

Przyspieszyć ten proces...

No tak, są przecież na rynku bardzo dobrzy ludzie, których można przejąć.

Getin Holding liczy sobie osiem lat. W tym czasie udało się zbudować firmę, która zatrudnia prawie 14 000 osób (łącznie z Getin Noble Bankiem). Trzeci rok z rzędu wypracowuje około miliarda złotych zysku. Działa w pięciu krajach. Skutecznie przetrwała kryzys. Rozwija się w tempie 20–30% rocznie. Szybciej nie potrafię.

Ale EFL jednak był wcześniej.

Z kwoty otrzymanej ze sprzedaży EFL zainwestowałem około 200 milionów euro. Zbudowałem organizację mającą prawie 2 miliardy euro funduszy własnych.

Czyli equity razy dziesięć w osiem lat?

Obecnie mamy sumę bilansową około 70 miliardów złotych. Czyli około 16–17 miliardów euro. Przecież to był start-up. Na początku byłem ja, sekretarka i księgowy. I nikt więcej.

Barierą była wysoka kapitałochłonność tego rodzaju biznesu?

Tak, zdecydowanie kapitałochłonność. Także kadra, system raportowania. Poza tym, powiedzmy sobie szczerze, musiałem się dużo nauczyć z zakresu bankowości i finansów. Europejski Fundusz Leasingowy był ogromnym sukcesem rynkowym, ale była to firma, która miała półtora miliarda złotych aktywów, 35 oddziałów i zatrudniała 350 osób. A ja byłem świeżo upieczonym doktorem ekonomii i inżynierem. Wcześniej nie przepracowałem ani jednego dnia w banku. Musiałem się więc wiele nauczyć. Wykonałem przeskok z organizacji posiadającej 35 oddziałów do organizacji działającej w pięciu krajach i z ponad półtora tysiącem oddziałów. Do tego system raportowania, podziału kompetencji, controllingu, monitoringu, audytu wewnętrznego.

To wymaga ogromu wiedzy, bo przecież taką organizację w Europie budowano sto i więcej lat. Który z banków w Polsce wytworzył wiedzę sam z siebie? Przyszli Portugalczycy, Hiszpanie, Francuzi i powiedzieli, jak ma być i co Polacy mają robić. Dzisiaj robię to samo, tylko że za granicą. Po paru latach, jak współpracownicy widzą, że to działa, przyjmują moje uwagi jako oczywiste. Do tego, jak powinno być, musiałem dojść sam.

To jest ścieżka budowania wiedzy. Taka *learning curve* lidera, która wyznacza tempo rozwoju. Rozumiem, że i lider, i zespół już teraz dojrżeli do...

...bardzo intensywnej ekspansji, mam nadzieję.

Czyli decyzja o wyjściu za granicę w biznesie bankowym musi być poprzedzona trzema rzeczami: gotowością lidera, budową wysokiej jakości zespołu i stworzeniem dużej bazy kapitałowej? Dlaczego jednak te kierunki, dlaczego u sąsiadów? Wielu przedsiębiorców, którzy zbudowali stopniową obecność na różnorodnych rynkach, też zaczynało najpierw „za miedzą”.

Jest kilka powodów. Jednym z nich jest logistyka. Bo blisko.

Czyli znaczenie ma czas przelotu samolotem?

Tak, bo nie tracąc kontaktu z Polską, czyli rynkiem macierzystym, można robić jednodniowe, maksymalnie dwudniowe wyjazdy. To naprawdę ważne, bo każdy przedsiębiorca musi przede wszystkim pilnować biznesu w kraju i zawsze ma problem z zarządzaniem czasem. Jednodniowy wyjazd jest prostszy niż podróż do Stanów czy Chin, gdzie jeden dzień się leci, a następny cierpi z powodu *jet lag*⁴. Potem jeden dzień się pracuje, a w kolejnym wraca. Na pięciogodzinne spotkanie traci się trzy lub cztery dni. To po pierwsze. Po drugie — nie mniej istotne — dużo łatwiej robi się biznes w kulturze i środowisku, które rozumiemy. Przewidzenie tego, co się będzie podobało klientowi w Bratysławie czy Kijowie, jest prostsze niż na przykład w Limie albo w Mozambiku. Trzecia sprawa to bariera językowa. Załóżmy, że lider czy właściciel nie ma bariery językowej i porozumiewa się po angielsku, hiszpańsku, francusku, niemiecku bądź w innym dowolnym języku. Z reguły dużo gorzej jest w przypadku drugiej i trzeciej linii pracowników. To się zmienia, na razie jednak bariera językowa istnieje, a rozmowy przez telefon stają się obecnie naprawdę trudne. Dużo łatwiej jest robić biznes w Rosji, na Ukrainie czy w Czechach. Ewentualnie w Niemczech, bo dużo Polaków, szczególnie z województw zachodnich, mówi po niemiecku. Zatem są trzy rzeczy: bliskość geograficzna ułatwiająca logistykę, bliskość

4. Zespół nagłej zmiany strefy czasowej — *przyp. red.*

kulturowa oraz językowa. Dodatkowym atutem, jeśli chodzi o Wschód, jest wspólna historia: bycie w przeszłości satelitą rosyjskim, poczucie i rozumienie procesu transformacji. Oraz świadomość, że pewne rzeczy w prawie są „szare”, trochę „powielaczowe”, a demokracja jest bardzo młoda i dopiero się jej uczymy. Dlatego jest nam dużo łatwiej prowadzić biznes w Rosji dla Rosjan niż na przykład w Manchesterze dla Anglików.

Ale Niemcy też są blisko.

Wielu Polaków robi biznes w Niemczech.

Dlaczego Getin Holding nie patrzy na Zachód, tylko na Wschód?

Analizujemy wszystkie możliwości inwestycyjne.

Co musiałyby się stać, żeby Getin Holding postawił tam swoją nogę i zaczął być obecny? Czy pochodzenie z kraju, gdzie w percepcji niektórych ludzi z Zachodu kiedyś biegały po ulicach białe niedźwiedzie, jest jakimś obciążeniem?

Nie, moim zdaniem to nie jest obciążenie. Za to uważam, że Polska ma duży kompleks Zachodu — i pewnie jeszcze jedno czy dwa pokolenia muszą minąć, żeby on zniknął. Dlaczego złotówka zarobiona z eksportu na Zachód jest inną złotówką niż zarobiona z eksportu na Wschód? Ja tego nie rozumiem, ale tak jest. Problem w tym, że na Wschodzie i na Zachodzie są zupełnie inne marże, a czas i zaangażowany kapitał dokładnie takie same. Przykład ostatniego kryzysu i recesji pokazuje, że bezpieczeństwo prowadzenia biznesu na Zachodzie wcale nie jest większe. Wręcz przeciwnie, w niektórych wypadkach jest wręcz mniejsze. Jeżeli bezpieczeństwo jest mniejsze albo porównywalne, a biorąc pod uwagę dźwignię, na której cały biznes finansowy się opiera, i sto razy niższe marże, to gdzie mam patrzeć?

Rozumiem, że reakcja rządu Francji na planowane przez Mittala zwolnienia w jego francuskich zakładach sugeruje, że na Białorusi niekoniecznie pojawi się ryzyko nacjonalizacji aktywów, tylko właśnie na Zachodzie, tak?

Wyłącznie. Oczywiście, ryzyko nacjonalizacji w Rosji czy na Białorusi istnieje i bierzemy je pod uwagę. Póki co jednak tamtejszy rynek płaci bardzo godziwą marżę, której w Niemczech nie ma. Jak będzie w przyszłości — nie wiem. Na Zachodzie jest za to nieprawdopodobnie restrykcyjne prawo pracy. Na przykład jeżeli stworzę w Niemczech oddział bankowy, który okaże się nierentowny, to nie mogę go natychmiast zlikwidować i przez długi okres muszę ponosić straty. Kiedyś to analizowaliśmy.

A czy z kolei chęć utrzymania udziału większościowego nie eliminuje takiego potężnego dopalacza w postaci *private equity*? Na zasadzie:

„Leszek, ty jesteś dobry w tworzeniu instytucji finansowych od zera, masz tu 5 miliardów euro albo 10, zrób to od razu na wielką skalę. Tylko my weźmiemy 70% udziałów w nowej grupie”.

Dużo łatwiej zarządza się w układzie pozbawionym korporacyjnego partnera. Z drugiej strony poważnie się nad tym zastanawiałem, bo jestem zwolennikiem wykorzystywania teorii ewolucji Darwina do analizy tego, co się dzieje w firmach. Uważam, że tylko najlepiej zorganizowane, najlepiej przystosowane firmy mogą przetrwać na rynku. Głęboko w to wierzę. A jeżeli tak, to musi być jakaś przyczyna, dla której najbardziej żywotnymi firmami na rynku są te najbardziej pogardzane, wyśmiewane, czyli korporacje.

Tak, wydaje się, że to obecnie najwyższa forma ewolucji przedsiębiorstwa.

I okazuje się, że bardzo trudno je zbudować. Od pewnego momentu liczba stworzonych w korporacji zabezpieczeń jest na tyle ważna, że pozwala firmie przetrwać. Nie da się przez cały czas budować w równym, bardzo szybkim tempie, bo działa prawo wielkich liczb Bernoulliego. Zgodnie z nim popełnienie na tyle dużego błędu, że może on zagrozić istnieniu firmy, jest tylko kwestią czasu. To kolejna odpowiedź na twoje pytanie: „Dlaczego nie szybciej?”. Dlatego cały czas, za wszelką cenę, próbuję zbudować korporację. Z wszystkimi dobrymi, ale i niestety złymi nawykami. Po to, żeby zbudować bezpieczeństwo organizacji.

Mam jeszcze pytanie o Rosję. Uzyskujesz tam niesamowicie wysoki dochód z zainwestowanego kapitału. Czy to jest coś nadzwyczajnego, czy też wszyscy tyle tam zarabiają?

Wszyscy tam tyle zarabiają, tak jak było w Polsce w latach 90. Rosja bardzo się cywilizuje, a IRR⁵ stopniowo spada.

Czy są jeszcze inne rynki, które wchodzą w podobną fazę rozwoju co Polska dekadę temu, na których chciałbyś wdrożyć sprawdzone modele biznesowe i produkty finansowe?

Oczywiście, są takie rynki. Przyglądamy się Turcji, bo to jest niesamowicie ciekawy, ale i konkurencyjny rynek. Interesujące są oczywiście także Chiny i Wietnam. Myślę jednak, że to odległa perspektywa.

Podobno wielu wysokich urzędników wietnamskich mówi biegle po polsku, bo studiowali w Polsce...

Ale też dużo Wietnamczyków jest w Polsce i można by ich tam wystać.

5. Ang. *Internal Rate of Return* — wewnętrzna stopa zwrotu — *przyj. red.*

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄZKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Gdy polski rynek okazuje się zbyt mały...

Kiedy firma spogląda z ciekawością w stronę zagranicznego odbiorcy, pojawiają się koszty i kłopoty. To prawda, ale ekspansję na rynki zagraniczne rozpoczyna się nie po to, by stracić, lecz po to, by zyskać. Jak to zrobić skutecznie, wiedzą bohaterowie tej książki, założyciele i prezesi jedenastu polskich firm, którym udało się dokonać międzynarodowej ekspansji na szeroką skalę.

Krzysztof Rybiński przedstawia historie ich drogi do sukcesu, zmagania z przeciwnościami gospodarczymi i proceduralnymi czy problemami finansowymi, a także sposoby przewyższania nieufności i różnic kulturowych i wreszcie skuteczne, wypracowane przez lata metody podbijania zagranicznych rynków zbytu. Dla polskich firm te wywiady są bogatym źródłem informacji, jak ograniczyć koszty ekspansji międzynarodowej, uniknąć kłopotów i odnieść sukces.

Ta książka to także hołd oddany polskiej przedsiębiorczości i jej reprezentantom, którzy – choć zaczęli działalność lokalnie – potrafili myśleć globalnie i patrzeć poza granice naszego kraju.



Prof. Krzysztof Rybiński – jeden z najbardziej znanych polskich ekonomistów. Karierę zawodową rozpoczął jako informatyk w Japonii, potem był głównym ekonomistą kilku banków, wiceprezesem NBP, gdzie pod jego nadzorem zmieniono sposób inwestowania rezerw dewizowych, dzięki czemu Polska w ciągu dwóch lat zarobiła dodatkowo miliard dolarów. Był członkiem Komisji Nadzoru Finansowego, partnerem w globalnej firmie doradczej i członkiem wielu rad nadzorczych. Obecnie jest rektorem Akademii Finansów i Biznesu Vistula, w której studiuje 5000 studentów z 40 krajów. Prowadzi też własną firmę doradczą. W 2012 roku został uznany przez polskich przedsiębiorców za najczęściej słuchanego przez nich ekonomistę. Regularnie występuje w telewizji, pisze felietony do krajowych dzienników i tygodników, jego artykuły ukazują się też w „Financial Times”.

PATRONI MEDIALNI

Radio PiN

wSIECI
ODWAŻNY TYGODNIK
MŁODEJ POLSKI

wPolityce.pl

Bankier.pl
POLSKI PORTAL FINANSOWY

książki klasy business

Nr katalogowy: 16493



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-246-7984-3



9 788324 679843