

# Lista 2000

- >> laureaci nagrody  
Dobra Firma
- >> ranking firm  
innowacyjnych



**Dane  
finansowe  
i teleadresowe  
największych  
2000 firm**



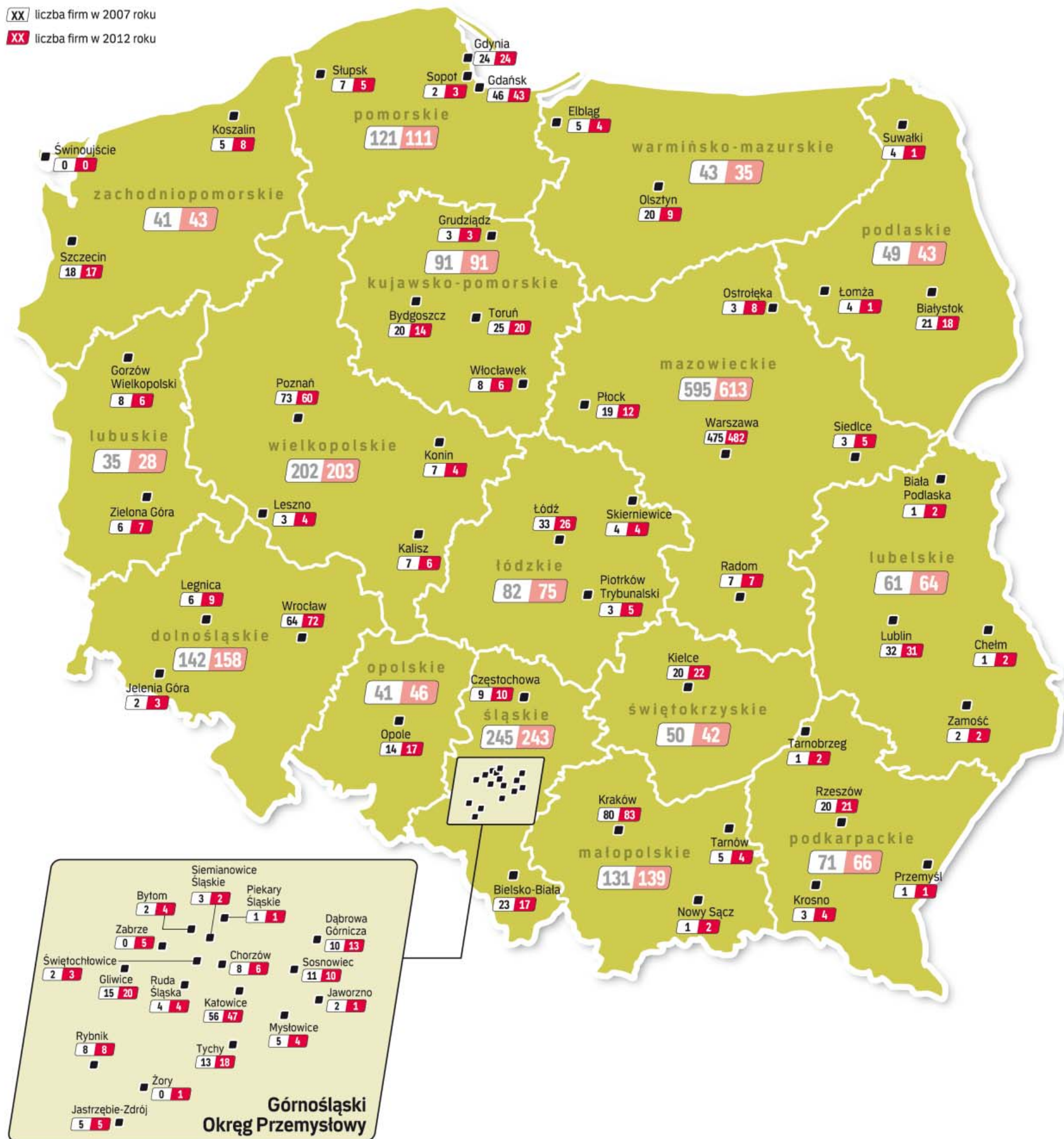
**Raiffeisen  
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

## Firmy na Liście 2000

XX liczba firm w 2007 roku

XX liczba firm w 2012 roku

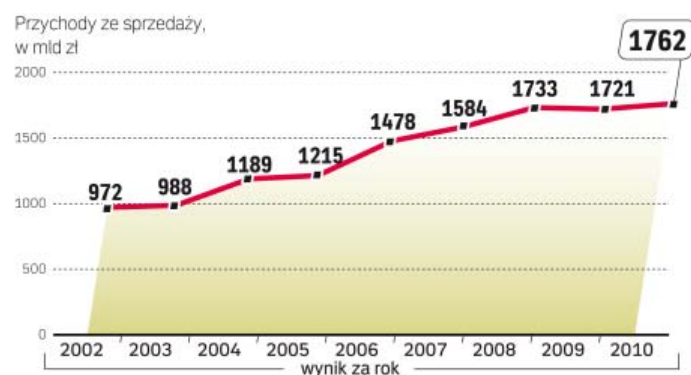


## Lista pięć lat temu i dziś

Najwięcej firm z Listy 2000 znajduje się w województwie mazowieckim – 613, z czego 482 przedsiębiorstwa mają siedzibę w Warszawie. W porównaniu z listą opublikowaną w 2007 roku najbardziej wzrosła liczba przedsiębiorstw właśnie na Mazowszu – wzrost o 18 firm. O 16 firm było więcej w województwie dolnośląskim, a o 8 w małopolskim. Wśród miast

największy wzrost nastąpił we Wrocławiu i Warszawie. Wzrost odpowiednio o 8 i 7 firm. Najmniej firm jest z województwa lubuskiego – 28 przedsiębiorstw. W stosunku do listy z 2007 roku najbardziej zmniejszyła się liczba firm w województwie pomorskim – ubyło 10 przedsiębiorstw, a w świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim po 8 firm. Wśród miast najwięcej stracił Poznań – 13 przedsiębiorstw i Olsztyn – 11 firm.

—aor



# lista2000

**Dobra Firma** – najlepsze przedsiębiorstwa według „Rzeczpospolitej” ➔8  
**2000 największych polskich firm** – wyniki finansowe i dane adresowe ➔21  
**Ranking firm innowacyjnych** – sylwetki laureatów ➔III

## Hossa, zanim pojawiły się kłopoty

Zdumajmy się, że kolejna edycja Listy 2000 największych polskich firm jest lepsza niż poprzednia. Poprawiły się wyniki obecnych na niej firm. Co najważniejsze – nasza lista znów jest jeszcze bardziej kompletna. Mamy na niej prawie 460 nowych firm, które powinny być obecne w 2011 r., ale nie udało się nam dotrzeć do ich wyników. W ubiegłym roku takich „odkryć” było ponad 530. Ten coroczny wysyp debiutantów

to najlepszy dowód na marną jawność życia gospodarczego. Jeżeli nasza redakcja, mając środki i renomę, korzystając z oficjalnych źródeł informacji, wywiadowni (dziękujemy Dun and Bradstreet) oraz ankiet, nie jest w stanie opisać co czwartej spółki w kraju, to jakie szanse na zdobycie informacji o kontrahencie ma zwykły mały przedsiębiorca? Niewielkie. Dlatego, by pomóc firmom, od dziesięciu lat tworzymy listę 2000 największych przedsiębiorstw. Uważam, że mimo tych

braków jest to i tak najlepsze zwierciadło polskiej gospodarki. Na jej podstawie można wyciągać wnioski zarówno o firmach, jak i całych branżach.

Wnioski z tych analiz są bardzo optymistyczne. Przede wszystkim ekspansja. W 2011 r. obroty firm z listy wzrosły o rekordowe 15,5 proc. Zyski rosły jeszcze szybciej, bo o 16 proc. Jednak ponad połowę wzrostu zysku netto firm z listy wypracował sam KGHM. W wynikach firm widoczne były objawy nadciągającego spowolnienia.

Polska ma ciągle przestarzałą i nieefektywną strukturę gospodarczą. Na jej czele stoją wielkie firmy, często kontrolowane przez państwo i żyjące z wydobycia surowców, dystrybucji paliw lub energii. Pierwsza naprawdę prywatna firma kontrolowana przez polski kapitał jest dopiero na 27. miejscu.

Pod tym względem niewiele się zmienia. W ostatnich miesiącach tak naprawdę sprywatyzowano dwie firmy. Z dużych i średnich firm Skarb zupełnie

wycfał się tylko z BGŻ i PAK (na 1238. pozycji na liście).

Klucz do efektywnej gospodarki trzyma wciąż państwo i nie zamierza go wypuszczać. Mimo afer, fatalnych skutków różnych politycznych decyzji prawdziwa prywatyzacja stała się. Co więcej, z exposé premiera widać, że rola sektora państwowego ma rosnąć. Na krótką metę to na pewno pomoże rządowi. W ten jednak sposób nie zbudujemy nowoczesnej gospodarki.

—Paweł Jabłoński

### Zdobywcy tytułu

#### 2012

AC SA, Białystok  
 Aparator SA GK, Toruń  
 Benefit Systems SA, Warszawa  
 Cemet SA GK, Warszawa  
 Drutex SA, Bytów  
 Ericpol sp. z o.o. GK, Łódź  
 Fabryka Mebli Bodzio s.j., Twardogóra  
 Fabryka Sklejka-Pisz SA, Pisz  
 Federal-Mogul Bimet SA, Gdańsk  
 Grupa Integer.pl SA, Kraków  
 Ka-Czmarek sp. z o.o. SKA, Gostyń  
 Kruk SA GK, Wrocław  
 LPP SA GK, Gdańsk  
 PBP Sindbad, Opole  
 Pepco Poland sp. z o.o., Poznań  
 Polish Energy Partners SA GK, Warszawa  
 Synthos SA GK, Oświęcim  
 Transfer Multisort Elektronik sp. z o.o., Łódź  
 WIKO Polska sp. z o.o. sp.k., Włocławek  
 Ziaja Ltd. ZPL sp. z o.o., Gdańsk

#### 2011

AC SA, Kraków  
 Alumetal SA, Kęty  
 Aparator SA, Toruń  
 Cyfrowy Polsat SA, Warszawa  
 Drutex SA, Bytów  
 Integer.pl SA, Kraków  
 Izolbet s.j., Gostyń  
 Kruszeo PPKiUG SA, Rzeszów  
 NG2 GK SA, Polkowice  
 Ostróda Yacht sp. z o.o., Ostróda  
 Przedsiębiorstwo Barbara Kaczmarek s.j., Gostyń  
 PHU Topaz, Sokołów Podlaski  
 Przeds. Budowlane Górski, Gdańsk  
 PCO Bumar Żołnierz, Warszawa  
 PIŚ EkoWodrol, Koszalin  
 Solaris Bus & Coach SA, Owińska  
 TFP sp. z o.o., Kórnik  
 TZUO Towimor SA, Toruń  
 Wójcik Fabryka Mebli sp. z o.o., Elbląg  
 Valeo Autosystemy sp. z o.o., Skawina

#### 2010

Aflofarm Farmacja Polska sp. z o.o., Pabianice  
 Agat SA, Kozuski  
 Drutex SA, Bytów  
 Ekowodrol sp. z o.o., Koszalin  
 Fiat Auto Poland SA, Bielsko-Biała  
 FK J. Olesiejuk sp. z o.o., Ożarów Mazowiecki  
 Głuchotaskie Zakłady Papiernicze sp. z o.o., Głucholazy  
 HTL Strefa SA GK, Ozorków  
 ICT Poland sp. z o.o., Kostrzyn  
 Integer.pl SA, Kraków  
 Nepentes SA, Warszawa  
 Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska, Piątnica  
 PBG SA GK, Przeźmierowo  
 Poldanor SA, Przechlewo  
 PW Kier, Chełmno  
 QXL Poland sp. z o.o., Poznań  
 Transfer Multisort Elektronik sp. z o.o., Łódź  
 Wójcik Fabryka Mebli sp. z o.o., Elbląg  
 ZAP Sznajder Batterien sp. z o.o., Piastów  
 ZPC Otmuchów SA, Otmuchów

### Wybraliśmy Dobre Firmy

## Kapituła doceniła polskie spółki

Liście 2000 polskich przedsiębiorstw jak co roku towarzyszy wybór Dobrych Firm. Dobrych to znaczy rozwijających się nie tylko dynamicznie, ale i efektywnie. Takich, które mogą się pochwalić znakomitymi wynikami nie tylko na przestrzeni ostatniego roku, ale przynajmniej kilku kolejnych analizowanych lat i wyróżniają się na tle branży, w której działają.

Przyznawane przez „Rzeczpospolitą” nagrody są równorzędne, gdyż uznajemy, że na takie wyróżnienie ze względu na osiągnięte wyniki zasługuje większa grupa przedsiębiorstw i bardzo trudno byłoby wskazać tę jedną najlepszą. Lista obejmuje dane za 2011 r. Trzeba o tym pamiętać przy patrzeniu na pozycję i dokonania wielu firm. Znakomicie radziły sobie np. spółki kojarzone z budownictwem. Przecięż autorem największego skoku w zesta-

wieniu są Dolnośląskie Surowce Skalne. Inny gigant, PBG, notowany był w prestiżowym WIG20. W 2012 r. przez tę część sceny gospodarczej przetoczyła się prawdziwa hekatomba. Obie wspomniane spółki upadły... Ale to znajdzie swoje odzwierciedlenie na Liście dopiero przy podsumowaniu wyników za rok 2012.

Wyboru Dobrych Firm 2012 tradycyjnie dokonała kapituła nagrody, w której skład weszli: prof. Witold Orłowski – główny ekonomista PwC w Polsce, Andrzej Sadowski – wiceprezydent Centrum im. Adama Smitha, Bohdan Wyżnikiewicz – wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Piotr Czarnecki – prezes Raiffeisen Bank Polska, Paweł Szalacha – prezes Instytutu Sobieskiego i poseł Prawa i Sprawiedliwości, Paweł Jabłoński – zastępca redaktora naczelnego „Rz”, Cezary Adamczyk – kierownik Działu No-



towań RzData „Rz” oraz Jeremi Jędrzejkowski – zastępca kierownika Działu Ekonomicznego „Rz”.  
 —Jeremi Jędrzejkowski

### Kapituła nagrody



**PROF. WITOLD ORŁOWSKI**  
główny ekonomista PwC w Polsce



**PIOTR CZARNECKI**  
prezes Raiffeisen Bank Polska



**BOHDAN WYŻNIKIEWICZ**  
wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową



**PAWEŁ JABŁOŃSKI**  
z-ca red. nac. „Rzeczpospolitej”



**ANDRZEJ SADOWSKI**  
wiceprezydent Centrum im. A. Smitha



**PAWEŁ SZALACHA**  
prezes Instytutu Sobieskiego, poseł PiS



**CEZARY ADAMCZYK**  
kierownik Działu Notowań RzData „Rz”



**JEREMI JĘDRZEJKOWSKI**  
z-ca kierownika Działu Ekonomicznego „Rz”

### Spis treści

#### Rok ostrożnego hamowania

W tle przyzwoitych danych za 2011 rok już przewijają się gorsze nastroje i bardziej pesymistyczne oczekiwania. ➔4

#### Skąd się biorą dobre firmy?

Czynnikami, który w największym stopniu decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, jest przyjęcie odpowiedniej strategii. ➔5

#### Gospodarka wstęp wolny, czyli Wilczek vs. Amber Gold

Dobrobyt społeczny, jaki osiągnęliśmy, jest wynikiem tylko naszej pracy, a nie stosowania przez rząd inżynierii finansowej. ➔6

#### Dobra Firma 2012 – zwrot ku przemysłowi

Polska polityka gospodarcza powinna zostać przeorientowana w kierunku stworzenia dużej ilości prywatnych firm o wysokiej kulturze właścicielskiej. ➔6

#### Siła małych i średnich

Akwizycje w strefie euro długoterminowo na pewno będą korzystne, jednak trudno liczyć tam na szybki wzrost popytu. ➔7

#### To był rok pod znakiem wzrostu przychodów

Polska gospodarka poradziła sobie w czasie spowolnienia lepiej niż wiele innych krajów europejskich. ➔16

#### Znakomity rok dla eksportu

410 firm z listy zajmowało się w ubiegłym roku sprzedażą eksportową. Dla części zagranicą jest głównym odbiorcą. ➔19

#### Polskie firmy uwierzyły w sprzedaż przez Internet

Zaledwie 40 lat wystarczyło, by sieć stała się najszybszym sposobem wymiany informacji, a przede wszystkim najpopularniejszym kanałem sprzedaży. ➔20

Lista 2000 w Internecie

www.ekonomia24.pl/lista2000

### Jak zdobyć e-Listę 2000

Wszystkich zainteresowanych Listą w wersji elektronicznej, wraz z bazą teleadresową firm, zapraszamy do złożenia zamówienia na stronie [www.rp.pl/bazy](http://www.rp.pl/bazy)



### Lista 2000 – polskie przedsiębiorstwa

Redakcja:  
 Jeremi Jędrzejkowski  
 e-mail: [j.jedrzejkowski@rp.pl](mailto:j.jedrzejkowski@rp.pl)  
 Zebranie i opracowanie danych:  
 Anna Ogonowska-Rejer  
 e-mail: [a.ogonowska@rp.pl](mailto:a.ogonowska@rp.pl)  
 Opracowanie graficzne:  
 Piotr Tomkiewicz

# df 2012

## dobra firma

Skąd się biorą dobre firmy? Bohdan Wyżnikiewicz ➔5

Gospodarka wstęp wolny, czyli Wilczek vs. Amber Gold Andrzej Sadowski ➔6

Dobra Firma 2012 – zwrot ku przemysłowi Paweł Szatamacha ➔6

Siła małych i średnich Piotr Czarnecki ➔7

Sylwetki laureatów konkursu ➔8-15

W tle przyzwoitych danych za 2011 rok, już przewijają się gorsze nastroje i bardziej pesymistyczne oczekiwania

# Rok ostrożnego hamowania

Wyniki gospodarcze były niezłe, produkcja zwiększyła się, ale rośnie poczucie zagrożenia i niepewności

Rok temu, kiedy pisałem komentarz do wyników Listy 2000, doceniałem fakt, że polskie firmy potrafiły dopasować swoją działalność do kryzysowego otoczenia globalnego, sprawnie manewrować, elastycznie reagować na zagrożenia, zdobyć się na skuteczną strategię dostosowania do trudnych warunków panujących w światowej i europejskiej gospodarce. Uznałem to – najogólniej mówiąc – za dowód sukcesu polskiej transformacji, dzięki której powstały w naszym kraju firmy potrafiące sobie radzić z kłopotami co najmniej równie dobrze, jak ich bardziej doświadczeni i zaopatrzeni w większe zasoby rywali z zagranicy.

Na koniec jednak przypomniałem, że do prawdziwie trwałego rozwoju polskim firmom trzeba śmiały wizji, intensywnego inwestowania i dynamicznego rozwoju. Bo bez tego naprawdę nigdy nie dogonimy przodujących gospodarek zachodniego świata – a takie przecież mamy ambicje. I dodawałem – co czyni chyba za mnie prawdziwego proroka (?) – że o taki właśnie śmiały rozwój trudno było i w latach ubiegłych, i trudno będzie w roku 2011.

Rzeczywiście, łatwo nie było. Rok 2011 zapisał się w historii gospodarczej Polski jako rok bardzo dziwny. Z jednej strony

podstawowe wskaźniki koniunktury gospodarczej wcale nie wyglądały źle. Wzrost PKB o ponad 4 proc., wzrost spożycia gospodarstw domowych o 3 proc., wzrost inwestycji o 8 proc., wzrost eksportu o 7,5 proc., rosnące zatrudnienie i stopa bezrobocia spadająca poniżej 10 proc. (oczywiście mierzona w prawidłowy sposób, czyli badaniem ankietowym BAEL) – takich wyników naprawdę mogła nam pozazdrościć większość Europy. Na papierze wszystko wyglądało znakomicie.

Ale w rzeczywistości aż tak znakomicie nie było. Wyniki gospodarcze były niezłe, produkcja rosła, ale rosło również w firmach poczucie zagrożenia i niepewności.

Najpierw nastroje zaczęły psuć doniesienia z Grecji. Potem doszło do tego zamieszanie związane z kłótnią o dług publiczny w Stanach Zjednoczonych – krótkotrwałe, ale znamienne. Potem wszystko zdominowały problemy zmagające się z kryzysem zadłużeniowym strefy euro, a przede wszystkim gwałtownie pogarszające się nastroje przedsiębiorców w Europie Zachodniej.

Jeszcze wczesnym latem 2011 roku wszyscy oczekiwali, że kolejny rok przyniesie tam znośną koniunkturę i przyzwoite tempo wzrostu. Potem jednak zaczęła się licytacja coraz gorszych prognoz – aż w końcu na jesieni

zaczęto otwarcie mówić o możliwości recesji w strefie euro.

Czy może nas dziwić, że polska gospodarka zareagowała na te doniesienia również pogorszeniem nastrojów, widocznym zarówno w badaniach ankietowych GUS, jak w rzeczywistych zachowaniach firm z Listy 2000, ograniczających plany inwestycyjne i przyspieszających się do redukcji zatrudnienia?

Może nie widać tego jeszcze wyraźnie w danych za rok 2011, ale gdzieś w tle te gorsze nastroje i bardziej pesymistyczne oczekiwania już się przewijają. Nic dziwnego. Eksportowy sukces, odnotowany przez polskie firmy w latach 2004-2008, gdy nasz eksport wzrósł z 50 do 170 mld dol., okazał się mieć swoją cenę.

Do krajów Unii trafia niemal 80 proc. całego polskiego eksportu, a do samej strefy euro 55 proc. W przedkryzysowych czasach z radością patrzyliśmy na powstające w naszym kraju fabryki samochodów, telewizorów czy pralek, które budowano głównie z zamiarem obsługi rynku zachodnioeuropejskiego.

Dzisiaj załamanie popytu w strefie euro wiedzie prostą drogą do spadku eksportu i produkcji. A to oznacza wzrost bezrobocia i spadek inwestycji przedsiębiorstw, bo inwestuje się wtedy, kiedy oczekuje się wzrostu popytu, a nie spadku.



PROF. WITOLD M. ORŁOWSKI

główny ekonomista PwC w Polsce

Rok 2011 był więc rokiem ostrożnego, ale coraz bardziej pełnego zaniepokojenia przyglądania się przez polskie firmy temu, co dzieje się na zachodzie Europy. To prawda, że wielu polskich przedsiębiorców i menedżerów, z którymi w tym czasie rozmawiałem, chwacko twierdziło, że u nas nie odczuwamy żadnego kryzysu. Była to jednak chyba bardziej junacka poza niż rzeczywiste i głębokie przekonanie.

Niezależnie od tego, jak dobrze daje sobie radę w globalnym kryzysie polska gospodarka i dają sobie w nim radę polskie firmy, nie ma wątpliwości, że w warunkach stagnacji lub otwartej recesji w Europie Zachodniej, sytuacja naszych firm musi ulec pogorszeniu. Kiedy Europa Zachodnia ma katar, polskie firmy kichają.

Zaniepokojenie musiało zresztą brać się nie tylko z obserwacji zagranicy. Choć w ro-

ku 2011 na Liście 2000 ciągle jeszcze niezłe radzą sobie firmy budowlane, już wówczas musiało być dla nich jasne, że sytuacja się pogarsza. Budowlany boom, sztucznie podtrzymany do połowy roku 2012 przez futbolowe mistrzostwa Europy, nie mógł trwać wiecznie, a firmy budowlane musiały zdawać sobie sprawę z narastających rynkowych napięć, które miały w przyszłości prowadzić do spektakularnych bankructw i zapaści sektora. Jeśli dodać do tego program oszczędności budżetowych, które w końcu w roku 2011 zaczął wprowadzać minister finansów (skądinąd oczywiście słusznie – ale dla obawiających się spadku popytu krajowego firm to niewielkie pocieszenie), sytuacja nie wyglądała wcale różowo.

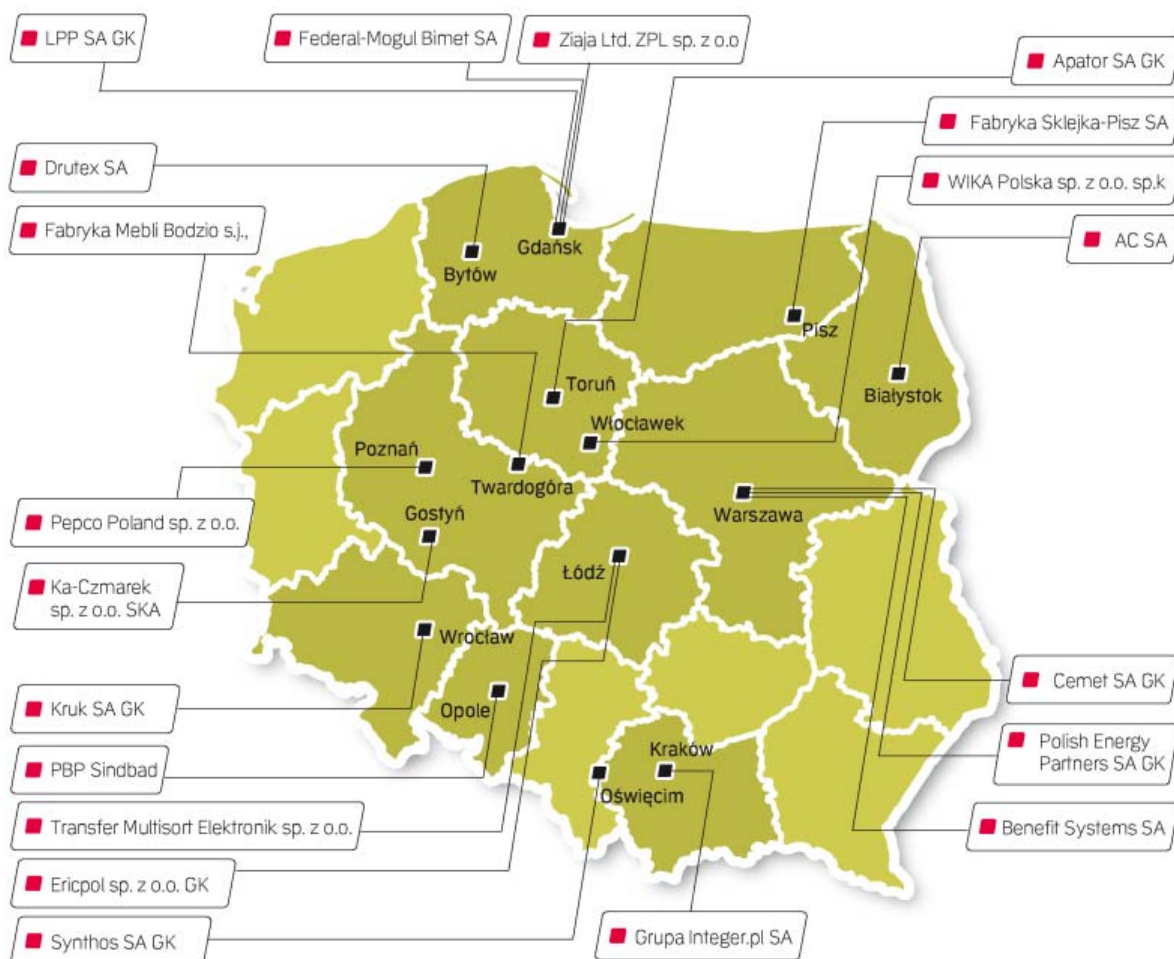
Zamiast gwałtownego załamania procesów inwestycyjnych mieliśmy raczej do czynienia z ich ostrożnym przyhamowaniem. Takie przyhamowanie oczywiście boli, polskie firmy bowiem potrzebują jak powietrza inwestycji, wzrostu produktywności i efektywności, modernizacji produkcji i rozwoju przejawów innowacyjności i ekspansji.

Co gorsza, z jeszcze wyraźniejszym przyhamowaniem mieliśmy zapewne do czynienia w roku 2012, a wszystko wskazuje na to, że rok 2013 będzie pod tym względem jeszcze gorszy. Ale mimo wszystko polskie firmy utrzymały się, jak dotąd, na ścieżce pościgu za rywalami z bogatszego zachodu Europy.

Oczywiście, wolelibyśmy, aby owa pogoń odbywała się w ten sposób, że Europa Zachodnia rozwija się szybko, a polskie firmy rozwijają się jeszcze znacznie szybciej od swoich rywali. Zamiast tego mamy raczej stagnację lub spadek tam, a powolny wzrost u nas.

Ale mimo wszystko pogoń trwa. Zobaczymy, czy będzie również miała miejsce w trudnym roku 2012 i jeszcze trudniejszym roku 2013. ■

## Skąd pochodzą laureaci konkursu Dobra Firma



## Najbardziej efektywni - rentowność obrotu

Lp.	pozycja na Liście	Nazwa przedsiębiorstwa	Przychody w 2011 r. w tys. zł	Zysk netto w tys. zł	Rentowność netto
1	1601	Rank Progress SA, Legnica	168 584	151 687	90,0
2	1994	Aqua SA, Bielsko-Biała	127 897	113 881	89,0
3	1528	NFI Octava SA, Kiecy	176 610	133 824	75,8
4	651	Energia Hydro sp. z o.o., Straszyn	460 895	287 115	62,3
5	6	KGHM Polska Miedź SA GK, Lubin	22 107 230	11 064 003	50,0
6	1058	GPW SA, Warszawa	268 797	134 142	49,9
7	1558	Tauron Ekoenergia, Jelenia Góra	173 099	80 221	46,3
8	1815	LC Corp SA GK, Wrocław	146 736	62 009	42,3
9	834	Maspex GMW sp. z o.o. sk., Wadowice	357 141	149 703	41,9
10	305	NGK Ceramics Polska sp. z o.o., Gliwice	1 091 573	451 581	41,4
11	347	Grupa Ożarów SA, Ożarów	931 748	351 845	37,8
12	1881	Hawe SA, Warszawa	140 092	51 612	36,8
13	644	TP Invest sp. z o.o., Warszawa	467 057	160 980	34,5
14	826	KPMG sp. z o.o. GK, Warszawa	359 838	120 286	33,4
15	1952	Towarzystwo Zarządzające SKOK, Gdynia	132 812	43853	33,0
16	1040	Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA GK	273 759	89 114	32,6
17	1879	PrBGórski sp. z o.o., Gdańsk	140 322	45 587	32,5
18	1292	Polish Energy Partners SA GK, Warszawa	215 964	69 773	32,3
19	1389	Browary Regionalne Łomża sp. z o.o.	197 398	61 896	31,4
20	1354	Vectra Inwestycje SA, Warszawa	205 959	62 993	30,6
21	1329	Ericpol sp. z o.o. GK, Łódź	209 470	59 373	28,3
22	1423	Solar Company Ltd sp. z o.o. GK, Poznań	190 912	52 356	27,4
23	222	OGP Gaz-System SA, Warszawa	1 529 850	416 562	27,2
24	200	Bauer Media GK, Warszawa	1 703 857	433 317	25,4
25	286	PERN Przyjaźń SA GK, Płock	1 177 408	296 647	25,2
26	421	Drukarnia Bauer sp. z o.o. sk., Warszawa	709 642	177 577	25,0
27	1441	Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., W-wa	189 052	46 630	24,7
28	424	Orange Customer Service, Warszawa	704 568	172 664	24,5
29	982	Polnord SA GK, Gdynia	289 109	70 686	24,4
30	1772	Kopalnie Dolomitu SA, Sandomierz	150 440	36 520	24,3

Nie ma jednego idealnego modelu działania przedsiębiorstw osiągających sukces

# Skąd się biorą dobre firmy?

Czynnikiem, który w największym stopniu decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, jest przyjęcie odpowiedniej strategii

Lista firm nominowanych do nagrody „Dobra firma” nie tylko pokazuje najefektywniejsze polskie duże przedsiębiorstwa, ale także zmusza do refleksji, co decyduje o ich sukcesie. Przypuszczam, że źródeł sukcesu jest wiele i nie ma jednego sprawdzonego sposobu osiągnięcia trwałej efektywności.

Warto podkreślić, że laureaci nagrody „Dobra firma” muszą wykazać się trwałą efektywnością (w trzyletniej perspektywie) polegającą na równoczesnym wzroście przychodów, utrzymaniu wysokiej rentowności, inwestowaniu w rozwój, zwiększaniu zatrudnienia i unikaniu nadmiernego zadłużania się.

Czynnikiem, który w największym stopniu decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, jest przyjęcie odpowiedniej strategii rozwojowej. Składa się na nią wiele elementów stanowiących esencję przedsiębiorczości. W grę wchodzi tu odpowiednie wykorzystanie wiedzy, gromadzone latami doświadczenie, wyczuwanie rynku, umiejętność przewidywania wydarzeń na rynku i w całej gospodarce czy umiejętność wyprzedzania konkurentów.

Sformułowanie dobrej strategii nie wystarcza, trzeba jeszcze dużej determinacji w jej wypeł-

nianiu, na którą jednak nie wszyscy przedsiębiorcy potrafią się zdobyć. Należy też pamiętać, że strategia powinna równocześnie obejmować nieomal wszystkie dziedziny działalności i zarządzania przedsiębiorstwem. Chodzi tu o strategię zarządzania samym przedsiębiorstwem, finansami, wiedzą, ryzykiem, marketingiem czy personelem. Na sukces można liczyć przy właściwej kombinacji i koordynacji różnych celów.

Można łatwo się przekonać, że nie ma jednego idealnego modelu działania przedsiębiorstw osiągających sukces. Modele biznesu dobrych firm zidentyfikowanych przez „Rzeczpospolitą” spośród przedsiębiorstw Listy 2000 są odmienne, często innowacyjne – i to jest najbardziej frapującą stroną godnej wspierania i propagowania przedsiębiorczości.

Krótkookresowym źródłem sukcesu firmy mogą być nieoczekiwane bądź nietypowe wydarzenia, takie jak gwałtowny wzrost cen na rynku lub nieoczekiwany wzrost popytu. Jest to najczęściej związane z rynkami surowcowymi i energetycznymi. Firmy będące beneficjentami takich wydarzeń mają małe szanse na przychylność Kapituły, gdyż ich sukces jest wówczas w dużej mierze zasługą okoliczności, a nie efektem wysiłku przedsiębiorstwa.

Częstymi laureatami nagrody „Dobra firma” bywają przedsiębiorstwa z ostatniej ćwiartki „Listy 2000”. Można odnieść wrażenie, że w firmach o rocznych obrotach rzędu 120-150 mln stosunkowo łatwo jest kontrolować najważniejsze czynniki decydujące o utrzymaniu wysokiej efektywności i o stałym rozwoju. Dobrze radzą sobie też niektóre przedsiębiorstwa o przychodach większych, jednak wśród laureatów rzadko zdarzają się firmy, których roczne przychody przekraczają 1 miliard złotych.

Interesującym zjawiskiem jest utrzymanie się od lat tych samych firm na liście przedsiębiorstw nominowanych do nagrody. Fakt ten można interpretować na kilka sposobów.

Po pierwsze, zwycięzcy idą za ciosem. Raz osiągnięty sukces na rynku dopinguje do zwiększonego wysiłku i do konsekwentnego podążania wytyczoną drogą. Po drugie, przedsiębiorstwo, które odniosło sukces, zdobywa uznanie rynku i niemal automatycznie uruchamia się samonapędzający się mechanizm dalszego rozwoju. W tym kontekście ważne jest wyrobienie sobie marki, zdobycie lojalnych klientów i wypracowanie dobrych relacji z dostawcami. Po trzecie, okazuje się, że osiągnięcie trwałej



BOHDAN WYŻNIKIEWICZ

wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

wysokiej efektywności nie jest dziełem przypadku czy szczęśliwego zbiegu okoliczności, lecz efektem profesjonalizmu zarządzających firmą i odpowiednio ukierunkowanej ciężkiej pracy. Czasami zarządzają właściciele, czasami specjaliści od zarządzania. Zdarzają się również przypadki, że właściciele potrafią skutecznie zarządzać.

Nie można wskazać sektora lub sektorów, w których najczęściej działają „dobre firmy”. Laureatami nagrody bywają na równi przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego, handlowe, budowlane czy usługowe.

Na liście przedsiębiorstw nominowanych do nagrody znajdują się coraz częściej firmy rodzinne lub firmy noszące w nazwie nazwisko właściciela. Jest to godny podziwu przejaw

sukcesu przedsiębiorców. W pierwszej pięćdziesiątce najbardziej efektywnych przedsiębiorstw znalazło się pięć takich firm. W tym miejscu warto się zastanowić, dlaczego stosunkowo niewielu przedsiębiorstw udaje się wypłynąć na szerokie wody, przez co należy rozumieć przejście firm z kategorii średnich do kategorii dużych przedsiębiorstw.

Często można spotkać się z opinią, że polscy przedsiębiorcy, właściciele firm określanych jako średnie, jeżeli nawet osiągną sukces, to nie idą za ciosem, lecz zadowolają się osiągniętą stabilizacją. Poprawa warunków życia, uzyskanie wysokiej nadwyżki finansowej, uznawane jest przez niektórych za zwieńczenie kariery przedsiębiorcy. Na dobrą sprawę nie wiadomo, czy działają wówczas bariery mentalne czy kontynu-

acja rozwoju napotyka bariery systemowe, finansowe bądź administracyjne. Ci, którym mimo różnych przeciwności udało się przełamać bariery, z całą pewnością nie żałują poniesionego wysiłku. Wielu z nich stało się laureatami naszego konkursu.

Nie należy jednak zbyt idealizować laureatów nagrody „Dobra firma”. Wśród nich jest zbyt mało przedsiębiorstw wysokich technologii i firm innowacyjnych. Nie można wykluczyć, że wiele firm odnoszących sukces rynkowy w innowacyjnych dziedzinach, głównie w dynamicznie rozwijającej się gospodarce internetowej, nie osiąga odpowiednio wysokich przychodów, by dostać się do grona 2000 największych. Rzecz w tym, by takie firmy były w stanie osiągnąć i przekroczyć pewną masę krytyczną zauważalną choćby w statystykach branżowych. Jedną z takich dziedzin jest produkcja gier komputerowych.

Unowocześnianie gospodarki jest zadaniem, które spada na wszystkie polskie przedsiębiorstwa, nie tylko na uczestników Listy 2000 czy laureatów „Dobrej firmy”. Wspólnym zadaniem powinno być przełamywanie nadmiernego przywiązania do tradycyjnych działalności i nabycie większej odwagi do wchodzenia na globalne rynki. ■

REKLAMA

0716494/A



## 1993-2013

Kancelaria GESSEL odegrała znaczącą rolę w transformacji polskiej gospodarki, jej rozwoju i budowaniu wartości firm działających na polskim rynku.

**GESSEL** **20 LAT YEARS**  
KANCELARIA PRAWNA

## OD 20 LAT ROZWIJAMY POLSKI RYNEK

ul. Sienna 39  
00-121 Warszawa  
tel. +48 22 318 69 01

[www.gessel.pl](http://www.gessel.pl)



Gospodarka nie jest automatem, na którym można zagrać, jak się do niego wrzuci żeton

# Gospodarka wstęp wolny, czyli Wilczek vs. Amber Gold

Dobrobyt społeczny, jaki osiągnęliśmy, jest wynikiem tylko naszej pracy, a nie stosowania przez rząd inżynierii finansowej

Przedsiębiorcy w Polsce w 2011 roku zainwestowali ok. 70 mld z ogólnej sumy 100 mld zł. Prywatne inwestycje wzrosły w tym czasie o prawie 17 proc., a rządowe o 2,1 proc. Dane te udostępniła Ministerstwo Gospodarki rządu Rzeczypospolitej, którego oficjalną misją jest „stworzenie najlepszych w Europie warunków prowadzenia działalności gospodarczej”.

W tym samym roku OECD stwierdziła, że Polsce jak mało któremu krajowi likwidacja szkodliwych i absurdalnych przepisów przyniosłaby tak zauważalne efekty. Na wyciągnięcie ręki rząd w naszym kraju ma bezinwestycyjnie wyższy o 14 proc. wzrost PKB w ciągu najbliższej dekady.

Przywrócenie wolności gospodarczej, eufemistycznie nazywane deregulacją, a wcześniej odbiurokratyzowaniem, byłoby najlepszym sposobem na spodziewane spowolnienie gospodarki. W 2008 r. premier publicznie dziękował przedsiębiorcom za ich aktywność, w rezultacie której kryzysowa sytuacja nie była w Polsce tak dotkliwa. Dziś znów spodziewany jest kryzys, który może być znacznie poważniejszy niż wówczas.

Różnica między sytuacją z 2008 r. a 2012 r. jest taka, że wzrosły i przeszkody, i podatki dla przedsiębiorców. Stworzona przez nich gospodarka mogłaby być najlepszą „poduszką” w kryzysie, ale skrupowana do granic absurdu nie ma właściwości amortyzujących. Zamiast tego gospodarkę traktuje się jak gąbkę, która jest „wy-

schnięta” i potrzebuje pieniędzy do „nawilżenia”.

Jak do tej pory na świecie dobrobytu nie stworzono w wyniku wydawania przez rząd pieniędzy, bo nie jego są one. Fryderyk Bastiat niemal dwa wieki temu zauważył, że „wydatki publiczne dokonywane są zawsze zamiast wydatków prywatnych i w konsekwencji (...) nie wspomagają losu klasy pracującej jako całości”.

## Mistyfikacja dobrobytu

WPRL, poza sektorem zbrojeniowym, każdy inny sektor gospodarki miał być proeksportowy, czyli nastawiony na zysk. Eksport i cenne dewizy były wówczas dla rządzących i części ekonomistów takim samym fetyszem jak dziś. Prawie cała gospodarka była w ich rękach. Sektor prywatny, tolerowany jako wentyl bezpieczeństwa w gospodarce permanentnego niedoboru, zamknięto w rezerwach.

W PRL popyt był nieograniczony jak dzisiejsze obietnice polityków. Czas oczekiwania na własny samochód czy mieszkanie zapewniały zysk bez ryzyka do końca świata albo systemowi każdej inwestycji w tym obszarze. Rząd był w domniemaniu najlepszym i w dodatku racjonalnym inwestorem, podejmując decyzję o produkcji licencyjnych, czyli innowacyjnych samochodów czy telewizorów kolorowych dla podniesienia dobrobytu społeczeństwa. Do nowych fabryk z całego kraju ściągano fachowców i pracowników, a przed sklepami firmowymi ustawiali się dyszący z niezaspokojonego popytu żądni towarów konsumenci.

Dlaczego jednak ten model w stężeniu zbliżonym do 99,5-proc. spirytusu, notabene produkowanego z kilkusetprocentową rentownością, nia jako całość nie grzeszył?

Wydawanie pieniędzy przez rząd było zawsze działaniem polegającym na odwracaniu uwagi. Ma to miejsce w dwóch przypadkach kiedy proponuje się zwiększenie opodatkowania tak zwanych bogatych oraz nowe inwestycje, które rząd będzie realizował.

Dla odwrócenia uwagi od „owoców stanu wojennego” premier i zwierzchnik armii oraz tajnych służb podjął dalekosiędną (realizowaną do tej pory) decyzję inwestycyjną o budowie metra. Miała zapewnić mu pozytywne public relations z pozbawionym wyboru społeczeństwem.

Jednak ani budowa metra, która dała pracę tylu Polakom, ani też słane z Zachodu paczki z niedostępnymi w kraju artykułami nie uratowały tamtego systemu. Upadł wbrew wynikom efektów mnożnikowych, których się spodziewano po inwestycjach, nie tylko w metrze w Warszawie, ale też innych tak zwanych prorozwojowych.

Politycy, tak jak dzisiaj, wierzyli w kreowany przez nich dobrobyt, który był tylko złudzeniem wynikającym z używania pośrednika arkusza kalkulacyjnego oraz maszyn drukarskich w mennicy rządowej, dziś zastąpionych „inżynierią finansową”.

## Hongkong czy NRD?

Polakom i Chińczykom nikt nie zarzucił braku pracowitości



ANDRZEJ SADOWSKI

założyciel i wiceprezydent Centrum im. Adama Smitha, pierwszego niezależnego instytutu w Polsce od 16 września 1989 roku

i przedsiębiorczości. Efekty pracy zależą jednak od systemu, w której jest ona wykonywana. W rankingu wolności gospodarczej na świecie klasyfikacja terytoriów tego samego państwa zależna jest od systemów, które funkcjonują na jego terytorium.

Chiny tak zwane ludowe zajmują pod względem wolności gospodarczej 107. pozycję, a Hongkong 1. Nie ma co do tego wątpliwości, że rząd w Chinach jest jednym z największych inwestorów na świecie, a mimo to dobrobyt jest tylko w enklawach, które pokrywają się z miejscami ustanowienia specjalnych stref ekonomicznych.

Nie trzeba daleko szukać, aby wyciągnąć naukę z doświadczenia znajdującego się pod ręką. We wschodnią część Niemiec, czyli dawną NRD, rząd „zainwestował” do tej pory ok. 2 bln euro, nie marek. Część wschodnia tego kraju ma jedną z najlepszych na naszym kontynencie infrastruktur drogowych i świątyni wodnych oraz nowe mieszkania i magazyny, a mimo to Niemcy nieustannie emigrują do części zachodniej, coraz bardziej popadającej w ruinę.

Polska, mając przedsiębiorców, którzy kolonizują nie tylko NRD, byłaby już Hongkongiem, gdyby nie brak wolności

gospodarczej. Nasz kraj, dzięki jej przywróceniu, może być ekonomiczną przystanią dla zagrożonej w kryzysie Europy. Nie tylko Polacy, ale też i Grecy, Hiszpanie i inne nacje pozbawione pracy, zamiast emigrować za nią do innych krajów, mogli by znaleźć ją u nas.

## Pocątnek Platona

Politycy dali się uwieść własnemu PR-owi, który ukazuje ich jako idealnych władców o ponadprzeciętnych możliwościach niczym platońskich filozofów sprawujących rządy. Polityk w ocenie swoich możliwości powinien być trzeźwy jak szkło i nie upajać się własnymi słowami, które ciałem się nie staną. Domniemanie „kompetencji inwestycyjnej” polityków, a tym samym racjonalnego wydawania przez nich pieniędzy, dobrobytu nie przyniesie, a my nie musimy kolejny raz przekonać się o tym osobiście. Gospodarka nie jest automatem na żeton, w którą można zagrać, jak się go do niej wrzuci.

Trudno jest politykom, utrzymywanym za pieniądze „niczyje”, bo publicznie, uwierzyć w rynek. Stąd ta nieznosna „lekkość” wydawania pieniędzy podatników, gdzie miliardy nie różnią

się od milionów, a nawet tysięcy złotych.

Nie trzeba nam szukania wrogów, skoro mamy takich samych polityków jak Francuzi, Hiszpanie, Włosi czy Grecy, którym się marzy stymulowanie gospodarki kolejnymi długami.

## Metodą na Wilczka lub na Amber Gold

Demontaż systemu to główne źródło rozwoju gospodarczego. Jest to sprawdzona metoda, czego dowodem są pamiętne do tej pory skutki ustawy Wilczka z 1988 r.

Likwidacja przepisów blokujących gospodarkę była najlepszą jak do tej pory inwestycją, która dokonała się za sprawą rządu w Polsce w ostatnim stuleciu. „Cud” gospodarczy w Polsce przełomu lat 80. i 90. to efekt przywrócenia wolności dla naturalnej u Polaków pracowitości i przedsiębiorczości.

Dobrobyt społeczny, jaki osiągnęliśmy, jest wynikiem tylko naszej pracy, a nie stosowania przez rząd inżynierii finansowej. Na świecie niejedno ma ona imię, nawet z bankiem w nazwie. Jednak „dokonania” Barings Banku, Enronu, Lehman Brothers (w lokalnej skali jak Amber Gold) są niczym w porównaniu z możliwością kreacji, jakimi wykazały się rządy krajów strefy euro.

Na drodze prowadzącej do społecznej i gospodarczej pańszczyzny jest tłoczno. Podążające rządy, z uporem pijanym, który nie chce wytrzeźwieć, aplikują kolejne i tak samo jak poprzednio nieskuteczne działania „stymulacyjne”. Rząd w Polsce ma ułatwione zadanie. Na drodze do wolności w Europie tłoku nie ma. Pracy i dobrobytu będzie w Polsce dla obywateli tyle, ile wolności i wolnego rynku rząd przywróci. ■

# Dobra Firma 2012 – zwrot ku przemysłowi

Polityka gospodarcza powinna zostać przeorientowana w kierunku stworzenia prywatnych firm o wysokiej kulturze właścicielskiej

Zwyczajowo termin kraje uprzemysłowione kojarzymy z najbardziej konkurencyjnymi i zamożnymi państwami świata. Pomimo że nie należymy do tej grupy, to jedną z dobrych stron naszej gospodarki jest względnie duży udział przemysłu w PKB naszego kraju.

Istnieją różne metodologie obliczania struktury PKB z podziałem na usługi, rolnictwo czy przemysł. Ale zawsze w przypadku Polski udział przemysłu sięgający niemal 20 proc. przewyższa takie gospodarki jak Francja (11 proc.), Portugalia (13 proc.) czy Hiszpania (13 proc.).

Na początku października Komisja Europejska ogłosiła zasadniczą zmianę dotychczasowej polityki wobec przemysłu. Przez ostatnie lata intensywnie wdrażano politykę klimatyczno-energetyczną, dążąc do osiągnięcia celów opisanych jako 3 x 20 proc.: redukcja emisji, udział źródeł odnawialnych, efektywność energetyczna. Konsekwentnie twierdziłem, że samo sformułowanie poli-



PAWEŁ SZALAMACHA

poseł na Sejm RP, wiceminister Skarbu Państwa w latach 2006–2007

tyki w formie wzoru 3 x 20 świadczy o propagandowym jej wymiarze, nie zaś oparciu o solidną wiedzę.

Dziś Komisja najwyraźniej szuka wyjścia z tarapatów 3 x 20 proc., dodając czwarte 20 proc., czyli cel w postaci udziału przemysłu w ogólnym PKB. Przypomnijmy, że średni dla Unii oscyluje obecnie wokół 16 proc., za względu na solidną bazę przemysłową: Finlandii, Niemiec, Czech, Szwecji, oraz ich wagę na mapie Europy. W ten sposób, będzie można odłożyć

w czasie wprowadzenie pełnej odpłatności na kwoty emisyjne, twierdząc, że to jedynie modyfikacja, nie przynajmniej się do prestiżowej porażki.

Należy podchwycić zmieniony ton w wypowiedziach niektórych komisarzy, tym bardziej że może on napotkać na kontrakcję grup interesów dla których wrogiem nr 1 jest dwutlenek węgla. Nie ma uzasadnienia wdrażanie pakietu klimatyczno-energetycznego w obecnym kształcie, zwłaszcza w obliczu pogłębiającego się kryzysu.

Wprowadzanie tej polityki już zaskutkowało wypchnięciem wielu branż z Europy, a co za tym idzie stabilnych miejsc pracy, wymagających wysokich umiejętności technicznych. To nie tylko strukturalnie warunki pracy w Azji spowodowały osłabienie sektora stalowniczego, nawozów sztucznych, elektroniki konsumpcyjnej w naszej części świata.

Wybierając moją „dwudziestkę” do Dobrej Firmy, proponowałem przede wszystkim firmy produkcyjne, reprezentujące bardzo różne branże. Chemia, kosmetyki, maszyny i urządzenia, przemysł spożywczy, samochodowy, drzewny i meblarski.

Od ich sukcesu i zdolności do konsolidacji i obrony pozycji w okresie zauważalnego spowolnienia gospodarczego zależy pozycja kraju w kolejnych latach. Sektor usług turystycznych czy finansowych nie będzie w stanie zatrzymać emigracji ostatnich roczników wyżu demograficznego lat 80., nie będzie także stanowił stabilnej bazy podatkowej. W tych firmach rozstrzygną się

podstawowe dylematy: pierwszy wejście na ścieżkę tworzenia produktów wysokiej jakości, odejście jedynie od konkurencyjnej ceną. Drugi to zdolność do ustanowienia funkcjonalnych relacji między pracownikami a właścicielami i menedżerami firm.

Polska polityka gospodarcza powinna zostać przeorientowana w kierunku stworzenia dużej ilości prywatnych firm o wysokiej kulturze właścicielskiej, wyspecjalizowanych w niszach produktowych i wytwarzających towary wysokiej jakości. Niekoniecznie i nie zawsze będą to firmy giełdowe. Siła gospodarki północnych Włoch i Niemiec zasadza się na różnorodności bardzo nowoczesnych firm rodzinnych. Polityka innowacyjności finansowana zarówno z funduszy unijnych, jak i stymulowana rozwiązaniami podatkowymi powinna w perspektywie końca dekady przynieść podwojenie liczby zagranicznych patentów pozyskiwanych przez polskie firmy. Niestety,

program „Innowacyjna gospodarka” w kształcie, jaki znamy z ostatnich lat, to raczej rozdawanie pieniędzy na niertwale projekty, kupowanie czasu przez administrację.

Jeden z paradoksów ostatnich dwóch dekad polega na tym, że kraj, w którym powstała „Solidarność”, nie stworzył atrakcyjnego modelu relacji pracowniczych i nie stanowi atrakcyjnego wzorca dla innych społeczeństw. W rezultacie często spotykamy się z sytuacjami ekstremalnymi: po jednej stronie, upokarżani pracownicy w supermarketach, z drugiej, związki zawodowe doprowadzające do upadku państwowe firmy. Mielśmy zarówno pracowników porzucających bez zapowiedzenia pracę w latach 2007–2008 i wyjeżdżających na emigrację, ale także przodujemy w ilości umów niedających minimalnego komfortu i stabilizacji pracownikom.

Nagrodzonym firmom życzę, aby nie zwalniały tempa w najbliższym roku. ■