

Budowa potencjału gospodarczego w oparciu o strategię narodowych czempionów – studium przypadku PWPW SA

Remigiusz Lewandowski*

Streszczenie: *Cel* – Celem pracy jest analiza wybranych kryteriów klasyfikacji spółek z udziałem Skarbu Państwa, które pozwalają na wyodrębnienie z nich grupy tzw. narodowych czempionów. Ponadto, artykuł weryfikuje trafność wskazanych kryteriów poprzez ich egzemplifikację przy wykorzystaniu wybranej spółki (PWPW).

Metodologia badania – Artykuł wykorzystuje metodologię studium przypadku (PWPW) oraz analizę literatury przedmiotu.

Wynik – Właściwymi kryteriami pozwalającymi na wyodrębnienie ze zbioru spółek z udziałem Skarbu Państwa podmiotów o strategicznym charakterze dla gospodarki, tj. narodowych czempionów, są: istotne znaczenie spółki dla gospodarki oraz duży potencjał własny spółki. Kryteria te wypełnia PWPW. Skarb Państwa, decydując się na udział tego rodzaju podmiotów w swoim portfelu, powinien jednak wytworzyć odpowiednie środowisko i uwarunkowania formalno-prawne faktycznie dające impuls do dalszego wzrostu i optymalnego wykorzystania tego rodzaju podmiotów. Udział Skarbu Państwa w akcjonariacie strategicznych dla narodowego interesu firm nie eliminuje możliwości ich rozwoju, a kontrolowane przez państwo firmy mogą być ekonomicznie sprawnymi organizmami przynoszącymi oczekiwane stopy zwrotu i zapewniać realizację strategicznych interesów państwa.

Oryginalność/wartość – Rozwinięty w artykule koncept narodowych czempionów może posłużyć za podstawę do wypracowania polityki państwa w odniesieniu do kluczowych spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa. Tego rodzaju polityka może przyczynić się do zdynamizowania rozwoju gospodarczego Polski i realizacji kluczowych interesów gospodarczych państwa.

Słowa kluczowe: narodowy czempion, spółki, Skarb Państwa, PWPW

Wprowadzenie

O dobrobycie obywateli w znaczącym stopniu decyduje siła gospodarek ich państw. Siła ta może wynikać zarówno z wielkości danego kraju, jak i szeroko rozumianej jakości najważniejszych sektorów gospodarczych i kluczowych spółek. Umiejętna polityka gospodarcza stwarzając zatem powinna optymalne warunki rozwoju strategicznych branż i firm. Doświadczenia globalne wskazują, że aktywność państwa na tym polu przynosi dobre rezultaty. Przykładem może być koncern Airbus/EADS działający w branży kosmicznej i lotniczej, brazylijski Embraer czy rosyjski Gazprom działający w branży energetycznej.

* dr Remigiusz Lewandowski, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, r.lewandowski@pwpw.pl.

Przedsiębiorstwa te – narodowe czempiony – i stojące za nimi branże nie powstałyby bez aktywnej roli państwa i decyzji rządowych. Aktualny kryzys gospodarczy przyczynił się do powrotu do rozważań na temat roli państwa w gospodarce. Dyskusje na ten temat podejmuje już nie tylko środowisko akademickie, ale również politycy, osoby odpowiedzialne za politykę monetarną oraz ludzie biznesu. Toczą się one we wszystkich krajach, które dotknęło spowolnienie gospodarcze lub wręcz recesja. Pomimo braku globalnego porozumienia co do metod walki z obecnym kryzysem, coraz wyraźniej słyszalne są głosy mówiące o pozytywnym wpływie spółek z udziałem Skarbu państwa na gospodarkę.

Nie ma wątpliwości, że i w Polsce mamy takie przedsiębiorstwa, które już pełnią lub mogą pełnić kluczową rolę nie tylko w krajowej gospodarce, ale i za granicą. Wśród nich są także firmy kontrolowane przez Skarb Państwa. Zresztą przedwojenna aktywność Polski w zakresie budowy portu w Gdyni czy Centralnego Ośrodka Przemysłowego potwierdza, że idea narodowych czempionów nie jest pomysłem najnowszym. Przykład przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu dla naszego kraju stanowi Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA (PWPW) będąca jednoosobową spółką Skarbu Państwa. Nie tylko z uwagi na szczególną rolę pełnioną w systemie bezpieczeństwa państwa i obrotu gospodarczego, ale także w konsekwencji wypracowywanego w spółce potencjału technologicznego i budowanej pozycji międzynarodowej.

Dostrzegając w kluczowych podmiotach gospodarczych z udziałem Skarbu Państwa wskazany potencjał, konieczne jest podjęcie dyskusji na temat wytworzenia w Polsce optymalnych warunków do intensywnego rozwoju tych spółek w oparciu o strategię narodowych czempionów. Założenia takiego programu powinny zostać wypracowane przez środowisko akademickie, strategiczne spółki z udziałem Skarbu Państwa i oczywiście przedstawiciele Skarbu Państwa, jako właściciela znaczącego majątku narodowego. Takie opracowanie mogłyby się stać podstawą szerszego programu rządowego polskich czempionów, zapewniającego warunki ich wzrostu i realizacji kluczowych interesów państwa. Rozwinięcie wskazanego zagadnienia wymaga odpowiedzi na pytania o definicję narodowych czempionów i szczegółowe kryteria klasyfikacji podmiotów, które zasługują na miano czempionów.

1. Cele i metodologia

Niniejszy artykuł obejmuje analizę kryteriów klasyfikacji spółek z udziałem Skarbu Państwa pozwalających na wyodrębnienie z nich grupy tzw. narodowych czempionów. Celowi temu towarzyszy drugi cel badawczy, polegający na egzemplifikacji tych kryteriów przy wykorzystaniu wybranej spółki. Tym samym trafność kryteriów poddana jest weryfikacji praktycznej. Realizacja tak postawionych celów implikuje dobór narzędzi metodologicznych w postaci studium przypadku oraz analizy literatury przedmiotu. Studium przypadku pozwala na wytworzenie detalicznego obrazu omawianych kryteriów i nadania im skonkretyzowanej treści zakotwiczonej w realnych uwarunkowaniach rynkowych i prawnych. Co więcej, jak wskazuje Adamkiewicz-Drwiłło (2008: 139–139), rolę nauk o zarządzaniu

jest nie tylko opisywanie rzeczywistości, ale również dostarczanie propozycji rozwiązań problemów, a w ramach tego przedstawienie przykładów złego zarządzania lub najlepszych praktyk. Studium przypadku oparto o Polską Wytwórnice Papierów Wartościowych SA, będącą jednoosobową spółką Skarbu Państwa. Podmiot ten, z uwagi na przedmiot działalności i jej skalę oraz wypływające z nich znaczenie dla gospodarki narodowej, wydaje się być odpowiedni do zaprezentowania na jego przykładzie omawianych kryteriów klasyfikacji spółek do kategorii narodowych czempionów i omówienia wpływu tego rodzaju podmiotów na narodowy potencjał gospodarczy.

Na potrzeby niniejszego artykułu proponuje się przyjąć, że narodowy czempion jest podmiotem gospodarczym z udziałem Skarbu Państwa o znaczącym potencjale własnym i istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Definicja taka wymaga rozwinięcia terminów „znaczenie dla gospodarki” oraz „potencjał własny”. Znaczenie dla gospodarki narodowej mierzone może być przy wykorzystaniu następujących kryteriów:

- skala działalności firmy,
- wpływ na system bezpieczeństwa państwa (np. obecność w systemie infrastruktury krytycznej),
- wartość przedmiotu działalności spółki z punktu widzenia ostatecznych użytkowników¹ lub użyteczność społeczna przedmiotu działalności.

Z kolei potencjał firmy jako podstawa kreowania przewag konkurencyjnych może być mierzony poprzez analizę wielu czynników na niego się składających. W tym przypadku należałoby w szczególności zwrócić uwagę na dwa czynniki:

- innowacyjność,
- stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Przedstawione powyżej obiektywne kryteria potencjału spółek i ich roli w gospodarce narodowej powinny pozwolić na wskazanie tych podmiotów gospodarczych kontrolowanych przez Skarb Państwa, których znaczenie dla gospodarki polskiej pozostaje istotne i które posiadają wystarczający potencjał do budowy znaczącej pozycji na rynkach zagranicznych (lub pozycję tę już osiągnęły), pozostając przy tym ośrodkami innowacji i tworzenia myśli technologicznej. Równocześnie podmioty te, z uwagi na udział w ich akcjonariatach Skarbu Państwa, mogą być narzędziem realizacji polityki gospodarczej państwa oraz realizacji strategicznych projektów, koniecznych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego Polski i jej bezpieczeństwa.

¹ Na przykład wartość tę w odniesieniu do Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych SA w 2012 r. można mierzyć ogólną kapitalizacją akcji i obligacji zarejestrowanych w KDPW (11 637 932,4 mln PLN) lub wartością przeprowadzonych przez KDPW operacji ewidencyjnych na rynku kasowym (11 120 822,3 mln PLN). Z kolei w odniesieniu do PWPW wartość tę stanowi np. wartość nominalna banknotów PLN w obiegu: 110 000,2 mln PLN) oraz wartość towarów objętych znakowaniem znakami akcyzy – ok. 47 000 mln PLN rocznie, nie wspominając o trudnej do skwantyfikowania wartości bezpieczeństwa identyfikacyjnego obywateli RP, dla których dostarczane są dowody osobiste, paszporty, prawa jazdy etc.

2. Znaczenie PWPW dla gospodarki

Domena działalności PWPW obejmuje dwa zasadnicze obszary – wsparcie procesów identyfikacji oraz wsparcie procesów transakcji. Na tak zarysowaną domenę działania spółki składają się zarówno zabezpieczenia tradycyjne, jak i elektroniczno-informatyczne. Misją PWPW jest zapewnienie przez produkty i usługi spółki wiarygodności procesów transakcji i identyfikacji. Powyższa misja znajduje swój praktyczny wymiar w bieżącej działalności PWPW. Produkcja blankietów dowodu osobistego, książeczek paszportowych, prawa jazdy czy dowodu rejestracyjnego stanowi najbardziej znane przykłady obecności firmy w obszarze identyfikacyjnym. Równocześnie jednak spółka integruje tradycyjne produkty identyfikacyjne z rozwiązaniami IT, takimi jak np. podpis elektroniczny czy oprogramowanie mikroprocesorów stosowanych w dokumentach. Nowoczesne technologie personalizacyjne pozwalają na pełne objęcie przez PWPW łańcucha wartości dokumentów komunikacyjnych. Podkreślenia wymaga, że kompetencje PWPW obejmują nie tylko perfekcyjnie zabezpieczone nośniki fizyczne informacji identyfikacyjnej, ale także systemy informatyczne do ich obsługi i zarządzania nimi oraz do przesyłu danych.

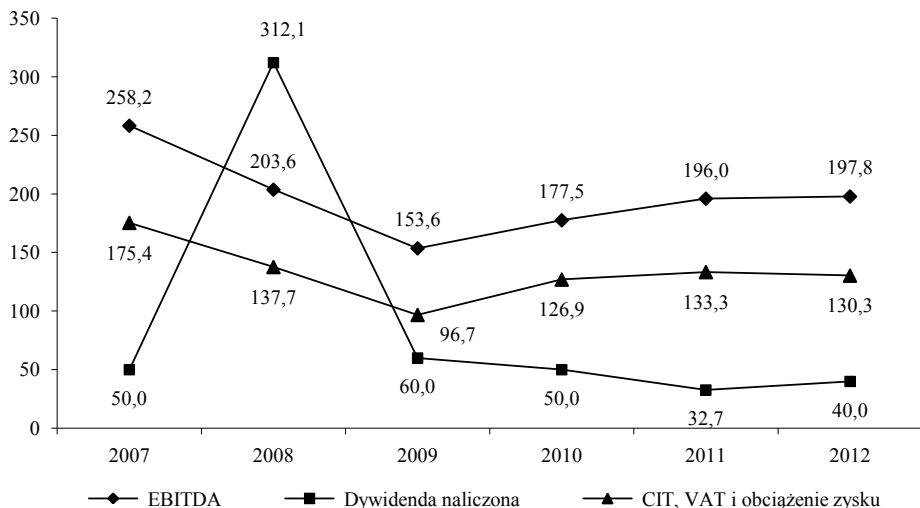
Obok wsparcia procesów identyfikacyjnych, PWPW pozostaje aktywnym uczestnikiem rynku wsparcia procesów transakcyjnych. Podobnie, jak we wcześniej omówionym przypadku, działalność spółki obejmuje zarówno nośniki transakcji, jak i usługi związane z ich realizacją. PWPW jest zatem producentem banknotów, znaczków pocztowych, kart płatniczych, ale także rozwija działalność polegającą na zapewnieniu wiarygodności elektronicznych procesów transakcyjnych, czego przykładem jest realizowane w spółce zależnej Polskie ePłatności SA przedsięwzięcie biznesowe polegające na zarządzaniu siecią akceptacji, autoryzacji i rozliczania płatności bezgotówkowych w całej Polsce na terminalach POS.

2.1. Skala działalności PWPW

Zakres działalności firmy, jej stały rozwój i ekspansja na nowe rynki przekładają się na wyniki finansowe. Z punktu widzenia właściciela szczególne znaczenie ma EBITDA oraz poziom wypłacanej dywidendy. Z drugiej strony, dla państwa istotne są pożytki podatkowe i inne generowane przez firmę na rzecz państwa. Na rysunku 1 przedstawiono kształtowanie się wskaźnika EBITDA, łącznych wpływów podatkowych dla Skarbu Państwa (wraz z 15% obciążeniem zysku²) oraz wartości naliczonej dywidendy za okres ostatnich 6 lat.

Wykres przedstawia, jak wysokie wpływy finansowe dla Skarbu Państwa generuje PWPW. Ich łączna wartość (dywidenda, 15% wpłata z zysku, podatek CIT, VAT naliczony) w przeciągu 6 analizowanych lat wyniosła ponad 1,3 mld zł. Taka wartość sytuuje PWPW w gronie spółek akcyjnych z udziałem Skarbu Państwa zapewniających Skarbowi Państwa w analizowanym okresie najwyższe wpływy ze wskazanych tytułów. Spółka stanowi zatem

² Obligatoryjna wpłata 15% części z zysku po opodatkowaniu (różna od dywidendy) na rzecz budżetu państwa wynikająca z ustawy z dnia 1 grudnia 1995 r. o wpłatach z zysku przez jednoosobowe spółki Skarbu Państwa.



Rysunek 1. Wyniki finansowe PWPW oraz przydatki finansowe dla Skarbu Państwa (mln PLN)

Źródło: opracowanie własne.

znaczący element zasilania budżetowego państwa. Jest to tym bardziej istotne, że firma nie stosuje agresywnych strategii optymalizacji podatkowej. Obok funkcji fiskalnej, wynikającej ze znaczącego potencjału finansowego PWPW, zauważalna jest ponadto funkcja kreacji zatrudnienia i wsparcia dla rozwoju słabszych ekonomicznie regionów Polski. Decyzja o prowadzeniu działalności produkcyjno-usługowej na terenie Polski wiąże się z efektami w postaci zatrudnienia. Utrzymywanie realnej gospodarki i zatrudnienia ma znaczący wpływ na stabilność ekonomiczną państwa. PWPW zatrudnia ponad 1800 osób, ale skala zatrudnienia w rachunku ciągnionym, uwzględniającym dostawców i partnerów gospodarczych jest istotnie większa. Pomimo usytuowania działalności w Warszawie, spółka dostrzega i wykorzystuje potencjał regionalny, tkwiący w obszarach słabiej rozwiniętych, takich jak Podkarpacie, gdzie na terenie specjalnej strefy ekonomicznej zlokalizowana jest spółka zależna Polskie ePłatności SA.

2.2. PWPW w systemie bezpieczeństwa narodowego

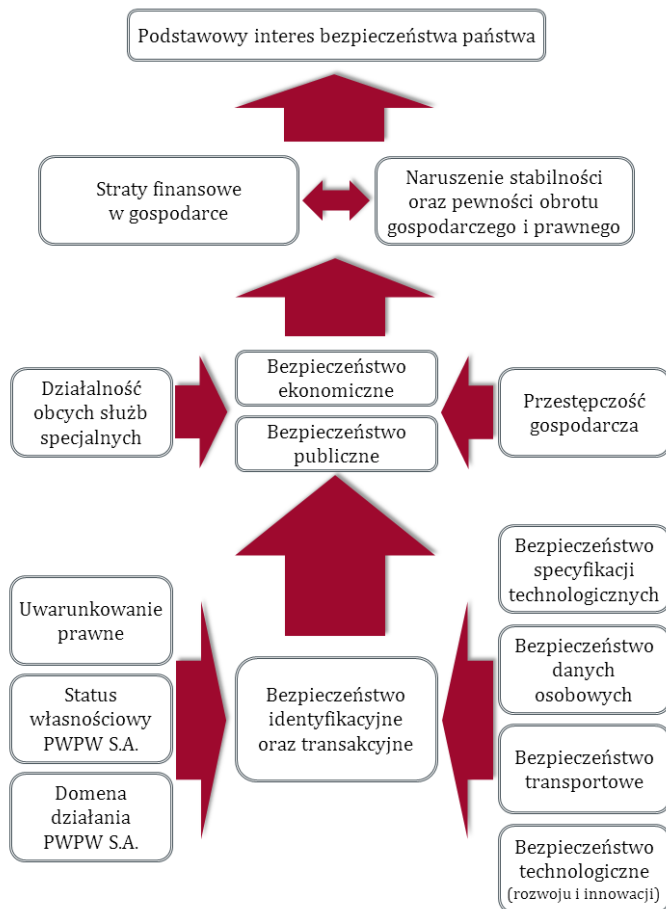
Realizacja misji bezpieczeństwa państwa, w tym bezpieczeństwa obrotu prawnego i gospodarczego, jest zagadnieniem dotyczącym nie tylko organów państwa, ale również dotyczącym podmioty tworzące państwo, w szczególności społeczeństwo oraz podmioty gospodarcze. W gospodarce niektóre przedsiębiorstwa mają krytyczne znaczenie dla bezpieczeństwa państwa. Zakłócenie ich funkcjonowania, w warunkach zarówno pokoju, jak i wojny, może doprowadzić do osłabienia bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Przedsiębiorstwem

takim jest, z uwagi na prowadzoną działalność, PWPW. W tym kontekście należy uznać, że PWPW prowadzi działalność mającą wpływ na podstawowy interes bezpieczeństwa państwa. Termin ten, choć stosowany w przepisach prawa (np. w ustawie Prawo zamówień publicznych), czeka na swoją naukową interpretację. Przymiotnik „podstawowy” sugeruje, że chodzi o wąskie rozumienie interesu bezpieczeństwa, o *de facto* jego rdzeń, innymi słowy kluczowy interes państwa. Popiuk-Rysińska (2000: 99) przyjmuje, że termin „interes” można określić jako „pożądane stany rzeczy, które są osiągane lub chronione przez podmioty, lub – innymi słowy – takie dobra, których brak lub niedobór, aktualny bądź antycypowany, wywołuje działanie podmiotu”. Zaś Kukułka (2000: 244) bezpośrednio wiąże interes państwa z potrzebami i celami narodowymi, twierdząc, że „w toku realizacji potrzeby aspiracyjne przekształcają się w potrzeby operacyjne, które przejawiają się jako interesy. Są one formą wyrażania i ukierunkowania realizowanych potrzeb, a zarazem tworzą ogniwo łączące owe potrzeby z celami narodów, państw”. Na tym tle pojęcie podstawowego interesu bezpieczeństwa państwa należy zatem rozumieć jako kluczowe potrzeby państwa, zapewniające jego bezpieczeństwo. Te kluczowe potrzeby państwa dotyczą:

- bezpieczeństwa militarnego,
- bezpieczeństwa politycznego,
- bezpieczeństwa publicznego,
- bezpieczeństwa ekonomicznego.

Podkreślenia wymaga fakt, że w ramach każdej z wyżej wymienionych kategorii można odnaleźć zarówno zjawiska faktycznie istotne dla bezpieczeństwa państwa i stanowiące o podstawowym interesie jego bezpieczeństwa, jak i zjawiska, które z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa i podstawowego interesu bezpieczeństwa państwa mają charakter marginalny. Dotyczyć to może na przykład sytuacji ekonomicznej poszczególnych przedsiębiorstw. Co do zasady, sytuacja pojedynczych podmiotów gospodarczych oraz ich działalność nie ma realnego wpływu na bezpieczeństwo państwa. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw pełniących szczególne funkcje w gospodarce (np. podmioty uznane za kluczowe dla polskiej gospodarki, jak PWPW) tego rodzaju wpływ istnieje. Jak wskazuje Kitler (2011: 42), dotyczy to w szczególności sytuacji, gdy działalność danej spółki ma wpływ na rozwój państwa oraz, gdy danej spółce powierzone są zadania na rzecz realizacji celów bezpieczeństwa narodowego, tak jak w przypadku PWPW wytwarzającej na zlecenia państwa banknoty, dokumenty i odpowiednie systemy IT.

Obecnie brak jest zapisów normatywnych regulujących pozycję PWPW w zakresie jej obecności na krajowym rynku banknotów i dokumentów. Na tle ciągłej potrzeby dbania o strategiczne interesy państwa generuje to ryzyko ciągłości działania spółki. Z kolei ryzyko to może osłabiać zdolność państwa do zapewnienia prawidłowych oraz bezpiecznych procesów związanych z identyfikacją, a także do realizacji towarzyszących im projektów strategicznych. Wiąże się zatem z bezpieczeństwem obrotu prawnego i gospodarczego, w szczególności w zakresie bezpieczeństwa identyfikacyjnego i transakcyjnego, tj. zabezpieczenia się przed ryzykiem zakłócenia funkcjonowania państwa oraz strat finansowych



Rysunek 2. Bezpieczeństwo identyfikacyjne i transakcyjne na tle podstawowego interesu bezpieczeństwa państwa

Źródło: opracowanie własne.

wynikających z niedostatecznej ochrony związanej z produkcją dokumentów i środków pieniężnych. Dotyka ono zarówno pojedynczych podmiotów – uczestników obrotu prawnego i gospodarczego, jak i całego państwa. Na ryzyko to szczególnie wpływ mają następujące czynniki:

- poziom bezpieczeństwa i „szczelności” szczegółowych specyfikacji (a zatem informacji niejawnych) dokumentów i środków pieniężnych,
- poziom bezpieczeństwa danych osobowych,
- poziom bezpieczeństwa związanego z transportem środków pieniężnych, dokumentów lub półproduktów w tym zakresie,

- możliwości rozwijania własnych technologii i *know-how* w zakresie produkcji dokumentów oraz środków pieniężnych.

Wszystkie wskazane powyżej czynniki kształtujące ryzyko bezpieczeństwa identyfikacyjnego i transakcyjnego doprowadzić mogą do naruszenia funkcjonowania państwa oraz do strat finansowych poprzez wykorzystanie zdobytych w nieuprawniony sposób dokumentów (blankietów) czy środków pieniężnych lub ich falsyfikatów do działalności przestępczej, prowadzącej do zakłóceń w obrocie gospodarczym i prawnym. Przestępczość ma bowiem swoje ekonomiczne konsekwencje zarówno w stratach finansowych poszkodowanych podmiotów, jak i na poziomie PKB państw (Lewandowski 2004: 624). Realizowany przez banki centralne nadzór nad systemem płatniczym w szerokim ujęciu obejmuje także instrumenty płatnicze i infrastrukturę techniczną (Iwańczuk 2011: 51), a zatem również bezpieczny system zapewniający dostawy do banków centralnych odpowiednio zabezpieczonych (przed fałszowaniem) środków pieniężnych w ich przedemisyjnej fazie życia. Naruszenie tego elementu może doprowadzić do osłabienia stabilności finansowej, a w konsekwencji mieć wpływ na rynki finansowe. Wskazane ryzyka wpływają na podstawowy interes bezpieczeństwa państwa. Na rysunku 2 przedstawiono układ czynników kształtujących omawiane ryzyka.

Powyższa analiza prowadzi do konkluzji, że PWPW jest podmiotem mającym istotne znaczenie dla gospodarki narodowej oraz bezpieczeństwa publicznego i ekonomicznego. Znaczenie to jest konsekwencją zarówno samego przedmiotu działalności spółki dotyczącego sfery bezpieczeństwa narodowego, jak i skali działalności, także w wymiarze finansowym. Równocześnie wydaje się, że pełniona przez PWPW rola w systemie bezpieczeństwa narodowego nie jest w wystarczającym stopniu uregulowana przepisami prawa w zakresie związanym z wyborem przez państwo (jako zamawiającym) dostawców banknotów oraz kluczowych polskich dokumentów i związanych z nimi systemów IT.

3. Potencjał własny PWPW

Na potrzeby niniejszego artykułu potencjał własny PWPW został przedstawiony w dwóch wymiarach:

- innowacyjności,
- stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

3.1. Innowacyjność PWPW

Warunkiem koniecznym skutecznej realizacji strategicznych projektów państwa, związanych ze wsparciem procesów transakcji i identyfikacji, jest potencjał technologiczny i innowacyjność narodowego wytwórcy dokumentów i banknotów. Potencjał ten pozwala na nieustanny rozwój technologiczny zapewniający, że strategiczne produkty i usługi PWPW

będą wypełniały swe zadania w zakresie bezpieczeństwa państwa, obywateli oraz obrotu gospodarczego i prawnego. Potencjał technologiczny PWPW przejawia się w kilku płaszczyznach. Są to:

- przedmiot działalności spółki i jej podmiotów zależnych (domena działania),
- nowe oraz modernizowane produkty i usługi oraz ich zabezpieczenia,
- współpraca naukowo-badawcza z ośrodkami naukowymi oraz innymi przedsiębiorstwami.

Domene działalności PWPW tworzą produkty i usługi zapewniające wiarygodność transakcji i identyfikacji. Takie ujęcie domeny pozwala na odpowiednio elastyczne podejście do oferowanych przez PWPW produktów i usług. Domena bowiem nie wskazuje enumeratywnie konkretnych produktów (lub ich typów), ale pełnione przez nie funkcje. W konsekwencji możliwy jest (i faktycznie realizowany) rozwój spółki nie ograniczony do konkretnej technologii lub – w jeszcze węższym ujęciu – do konkretnego produktu czy usługi. Przykładem takiego rozwoju jest obecność PWPW w obszarze płatności elektronicznych. Znaki pieniężne emitowane przez NBP są cały czas znaczącym środkiem płatniczym w transakcjach, ale systematycznie rośnie też rola płatności elektronicznych wykorzystujących m.in. karty płatnicze. Stąd w portfolio produktów i usług Grupy Kapitałowej PWPW znajdują się karty płatnicze, usługi personalizacji tych kart oraz – w ramach spółki zależnej Polskie ePłatności S.A. – usługi autoryzacji i rozliczania płatności elektronicznych dokonywanych na terminalach POS. Innym przykładem budowy potencjału technologicznego spółki w oparciu o nowe technologie jest rozwój działalności w zakresie systemów IT i sprzężenie tej działalności z produkcją dokumentów.

Modernizacja istniejących produktów, projektowanie zupełnie nowych produktów i zabezpieczeń fizycznych, elektronicznych lub informatycznych jest działaniem realizowanym w sposób ciągły w PWPW. Prace badawcze i rozwojowe dotyczą wszystkich sfer działalności produkcyjno-usługowej spółki. Prezentacja wypracowanego i nieustannie rozwijanego potencjału technologicznego PWPW nie jest możliwa w ramach niniejszego artykułu. Warto jednak wskazać kilka przykładów ilustrujących osiągnięcia firmy na tym polu. Wypracowane w ostatnim czasie rozwiązania technologiczne – jako kluczowe z punktu widzenia uzupełnienia łańcuchów wartości firmy – dotyczyły zarówno produktów identyfikacyjnych, jak i banknotowych. Przykłady obejmują własne technologie i wynalazki w zakresie:

- transparentnego grawerowania laserowego (Transparent Laser Engraving, TLE),
- kolorowego elementu zmiennego optycznie (cecha zabezpieczająca pierwszego stopnia nanoszona w postaci obrazów lub elementów graficznych wykazujących zmienność w zależności od kąta obserwacji),
- kolorowej personalizacji – PCP (Polycarbonate Colour Personalisation, możliwość nadrukowania kolorowego zdjęcia na jednej z wewnętrznych warstw karty poliwęglanowej, a następnie zamknięcie jej – w procesie produkcji – w trwałej strukturze karty),
- tworzenia sztywnej strony personalizacyjnej do paszportów oraz unikatowego sposobu integracji sztywnej strony personalizowanej z książeczką,

- oprogramowania kart i dokumentów elektronicznych, obsługujących m.in. składanie bezpiecznego podpisu weryfikowanego za pomocą certyfikatu kwalifikowanego (produkty SmartApp),
- włączenia do karty personalizowanego elementu niepalnego (ExtremeID),
- papieru antybakteryjnego na potrzeby produkcji banknotowej o właściwościach bakteriobójczych,
- papieru „antypoślizgowego” – papieru zabezpieczonego o podwyższonej odporności na zabrudzenia.

Powyższe przykłady innowacji PWPW znajdują swoje zastosowanie w produktach kierowanych zarówno na rynek polski, jak i na rynki zagraniczne. Spółka ponadto uczestniczy we współpracy z ośrodkami naukowymi w projektach badawczo-rozwojowych, także współfinansowanych przez NCBiR.

3.2. Ekspansja zagraniczna PWPW

W konsekwencji podjęcia przez podmiot gospodarczy pozytywnej decyzji o wejściu na rynki zagraniczne, firma staje przed wyborami dotyczącymi strategii internacjonalizacji. Literatura przedmiotu przedstawia szereg różnych teorii internacjonalizacji. PWPW jeszcze na początku XXI wieku tylko sporadycznie realizowała kontrakty eksportowe. Były to zazwyczaj jednorazowe zamówienia, często w kooperacji z innymi producentami druków zabezpieczonych lub podwykonawstwo dla dużych firm z branży. Trudno mówić na tym etapie internacjonalizacji firmy o jej aktywności eksportowej. Była to raczej (ograniczona)



Rysunek 3. Internacjonalizacja firmy – podejście inkrementalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hollensen 2001: 48).

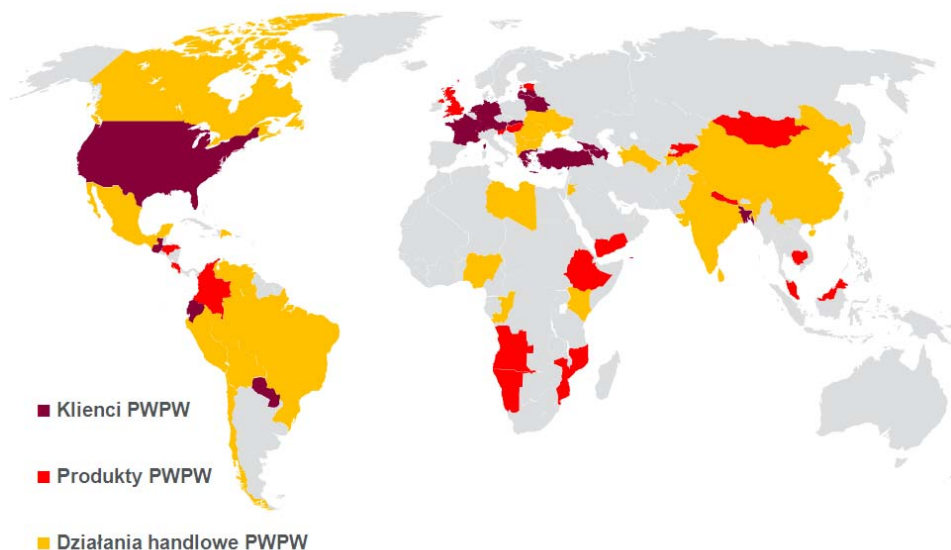
gotowość do realizacji pewnych zamówień zagranicznych, o które zabiegał sam zamawiający. Niemniej jednak zgodnie ze zrewitalizowanym modelem Uppsala (Johanson, Vahlne 2009), ekspansja zagraniczna firm rozpoczyna się właśnie od działalności eksportowej *ad hoc*, następnie przechodzi w fazę eksportu do sąsiadujących rynków, po czym następują fazy stopniowej penetracji kolejnych rynków i rozszerzanie form samej ekspansji. Realizacja każdej z faz internacjonalizacji jest konsekwencją wygenerowania określonej zdolności do dalszej ekspansji zagranicznej. Owa zdolność jest wynikiem zmiennych kształtujących stopień (fazę) internacjonalizacji: wiedzy, możliwości i pozycji w sieci powiązań relacyjnych, które z kolei wpływają na proces uczenia się organizacji, tworzenia zaufania oraz na same decyzje dotyczące zaangażowania się w dalszą ekspansję oraz w budowę relacji i/lub sieci. W konsekwencji, inkrementalne podejście do internacjonalizacji, zgodnie ze zrewitalizowanym modelem Uppsala, można przedstawić w sposób zaprezentowany na rysunku 3.

Jak przedstawia to rysunek 3, w przypadku PWPW udało się wykreować pozycję spółki na rynkach międzynarodowych pozwalającą nie tylko na akcję eksportową przy wykorzystaniu własnych sił sprzedażowych oraz sieci agentów zagranicznych, ale również na budowę stabilnej i trwałej obecności zagranicą w postaci oddziałów (pierwszy oddział zagraniczny PWPW został uruchomiony w Armenii). Udział sprzedaży zagranicznej PWPW obecnie kształtuje się na poziomie niemal 10% łącznych przychodów ze sprzedaży i systematycznie rośnie. Krajowy potencjał produkcyjny, intelektualny i technologiczny służy zatem także zaspokojeniu potrzeb rynków zagranicznych. W tym przypadku, oprócz oczywistych korzyści ekonomicznych wynikających z ekspansji międzynarodowej i wzrostu wartości obsługiwanych rynków, należy także zwrócić uwagę na korzyści wizerunkowe dla Polski. Poprzez intensywnie rozwijaną działalność na rynkach zagranicznych PWPW tworzy wizerunek Polski jako państwa nowoczesnego i innowacyjnego. Pomocne przy tym są charakter produktów oferowanych przez spółkę, wymagających najwyższej jakości oraz standardów bezpieczeństwa i wiarygodności, a także narodowy charakter samej spółki i jej niemal stuletnia historia. W konsekwencji, na rynkach zagranicznych tworzone jest zaufanie do polskich produktów i usług, otwierające drogę do ekspansji także innym rodzimym firmom.

Doświadczenia praktyczne, a także badania naukowe potwierdzają, że w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw istotną rolę odgrywa odległość pomiędzy stronami wymiany handlowej. Odległość tę należy rozumieć zarówno w wymiarze geograficznym, jak i kulturowym, który – do pewnego stopnia – także wiąże się z odległością fizyczną. Stąd wybór bezpośrednio sąsiadujących państw jako rynków docelowych jest naturalnym wyborem. W przypadku Polski, o ekspansji zagranicznej na rynki sąsiadujące można mówić w odniesieniu do dwóch kierunków. Pierwszy kierunek obejmuje Europę Środkową i Wschodnią. Wiąże się on z relatywną słabością lokalnych firm (na tle podmiotów polskich oraz pochodzących z Europy Zachodniej) i ciągle chłonną gospodarką konsumującą importowane produkty i usługi. W omawianej części Europy polskie firmy posiadają przewagę strategiczną nad konkurującymi również w tym regionie podmiotami zachodnioeuropej-

skimi i pozaeuropejskimi, polegającą właśnie na bliskości kulturowej i geograficznej. Jak wskazuje Domarecki (2012: 18–19), bliskość ta ułatwia poruszanie się po lokalnym środowisku krajów tego regionu i wpływa na koszty transportu oraz serwisu. Drugi kierunek polskiego eksportu obejmuje Europę Zachodnią. Jest to rynek znacznie trudniejszy od środkowo- i wschodnioeuropejskiego z uwagi na stabilną i silną pozycję lokalnych firm.

W przypadku branży dokumentów i związanych z nimi systemów teleinformatycznych rynek państw zachodnioeuropejskich jest praktycznie zamknięty dla podmiotów zewnętrznych i nowych graczy. W państwach posiadających narodowych wytwórców dokumentów rynki są często chronione poprzez ustanowienie legalnych monopolu ze względów bezpieczeństwa państwa (np. Francja, Hiszpania, Portugalia). W innych krajach (np. w Niemczech) stabilny usus polityczno-gospodarczy trwale wskazuje na narodowego wytwórcę jako naturalnego dostawcę dokumentów dla administracji publicznej. Stąd kierunki ekspansji zagranicznej PWPW wynikają w znacznej mierze z otwartości rynków na dostawców zewnętrznych. Aktywność zagraniczną w ujęciu rynków geograficznych eksplorowanych przez PWPW przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Aktywność PWPW na rynkach zagranicznych

Źródło: opracowanie własne.

Kilkuletnia międzynarodowa aktywność PWPW jest już znacząco zauważalna zarówno przez klientów, jak i inne firmy działające w branży (konkurentów i partnerów). Polska Wytwórnia nie tylko uczestniczy w wystawach i konferencjach branżowych, grupach dyskusyjnych, międzynarodowych komisjach i grupach decyzyjnych, ale także zdobywa

i realizuje coraz więcej kontraktów, poszerzając swoją listę referencyjną. Poprzez te kontrakty, zamówienia i referencje cały czas zmienia się i umacnia swój wizerunek na świecie. To nadal jeszcze etap budowania renomy i uznania na międzynarodowym rynku, ale też nieustannie poszerzany zakres oferowanych produktów i usług, kompetencje technologiczne, handlowe i kompleksowość oferty (integracja produkcji tradycyjnej z systemami IT). Firma proponuje coraz więcej własnych, unikatowych rozwiązań, eksport jest motywacją do jej ciągłego rozwoju technologicznego i handlowego. Dzieje się to z korzyścią nie tylko dla klientów zagranicznych, ale przede wszystkim dla krajowej administracji publicznej, która jest i zawsze będzie w działalności PWPW najistotniejsza i może najszerzej korzystać z jej dorobku, rozwoju, doświadczeń i możliwości.

4. Narodowe czempiony

W zaprezentowanych powyżej rozdziałach przedstawiono z jednej strony obecność PWPW w systemie bezpieczeństwa narodowego i znaczenie spółki dla gospodarki narodowej, z drugiej zaś – omówiono potencjał własny firmy z uwzględnieniem jej innowacyjności oraz stopnia internacjonalizacji. Wybór dwóch zasadniczych wymiarów – znaczenia dla gospodarki i bezpieczeństwa oraz potencjału własnego firmy – nie jest przypadkowy. Wymiary te bowiem pozwalają na wyznaczenie miejsca danego przedsiębiorstwa w macierzy strategicznej jego właściciela, a tym samym wskazują optymalne strategie właścicielskie wobec tych podmiotów. Szczególne znaczenie taka macierz odgrywać powinna w odniesieniu do spółek i przedsiębiorstw kontrolowanych przez Skarb Państwa, albowiem podmioty te mogą stanowić skuteczne narzędzie realizacji polityki gospodarczej państwa.

		Potencjał spółki/przedsiębiorstwa	
		Mały	Duży
Znaczenie dla gospodarki	Duże	Konsolidacja	Narodowe czempiony Rozwój
	Małe	Restrukturyzacja	Prywatyzacja

Rysunek 5. Macierz „Znaczenie dla gospodarki – Potencjał spółki”

Źródło: (Ludwicki i in. 2013).

Jak wskazano na rysunku 5, poprzez analizę znaczenia poszczególnych firm dla gospodarki narodowej (w tym także dla bezpieczeństwa narodowego) oraz ich potencjału

własnego, można dokonać klasyfikacji spółek i przyporządkować im odpowiednie strategie właścicielskie. Podmioty charakteryzujące się znaczącym potencjałem własnym i równocześnie dużym znaczeniem dla gospodarki – narodowe czempiony – powinny realizować strategię rozwoju tak, aby wykreować lub umocnić swoją pozycję motoru wzrostu gospodarczego w Polsce. Polityka gospodarcza państwa winna być ukierunkowana na wspomaganie rozwoju branż reprezentowanych przez narodowe czempiony. Owo wsparcie winno obejmować m.in. zagadnienia koordynacji prac naukowo-badawczych z uczelniami wyższymi (dostosowanie priorytetów badawczych do potrzeb rozwojowych narodowych czempionów), wsparcia i promocji przez państwo działalności eksportowej, gwarancji, kredytów i innych form finansowania działalności (zwłaszcza w odniesieniu do ekspansji zagranicznej oraz realizacji strategicznych z punktu widzenia interesu narodowego celów stawianych przez państwo narodowym czempionom), polityki podatkowej etc. Status narodowego czempiona daje możliwości prowadzenia ukierunkowanych, a nie rozproszonych działań, zapewniające ich większą skuteczność, ale także możliwości ich przygotowania i przeprowadzenia.

W odniesieniu do podmiotów o istotnym znaczeniu dla gospodarki, ale niewielkim potencjale własnym należy stosować politykę konsolidacji w ramach tych samych branż (podmiotów o charakterze konkurencyjnym lub komplementarnym). Skuteczna konsolidacja może przesuwac nowo powstałe podmioty w kierunku części macierzy zajmowanej przez narodowe czempiony. Podmioty o małym znaczeniu dla gospodarki, ale znaczącym potencjale własnym nie mają z punktu widzenia Skarbu Państwa strategicznego charakteru. Brak jest zatem uzasadnienia do utrzymywania takich firm w portfelu Skarbu. Równocześnie mogą być one atrakcyjne dla inwestorów prywatnych i w konsekwencji być obiektem procesów prywatyzacyjnych. Wreszcie podmioty o nieznacznym potencjale własnym oraz nikłym znaczeniu dla gospodarki narodowej tworzą zbiór firm wymagających działań naprawczych, które pozwolić powinny na ich relokalizację do grona firm o większym potencjale (i zdrowych fundamentach ekonomicznych) przeznaczonych do prywatyzacji. Brak możliwości restrukturyzacyjnych lub brak rezultatów w tym zakresie winien prowadzić do likwidacji takich przedsiębiorstw.

Realizacja przez państwo strategii narodowych czempionów, której zarysy przedstawiono powyżej, wymaga jednak przede wszystkim zdefiniowania tych spółek z udziałem Skarbu Państwa, które mają odpowiedni potencjał i wagę w gospodarce narodowej. Kluczem do tego jest wybór klarownych kryteriów, które zostały omówione w dwóch pierwszych częściach niniejszego artykułu. Biorąc pod uwagę zaprezentowany w niniejszej pracy potencjał PWPW w zakresie innowacyjności i aktywności na rynkach zagranicznych oraz jej znaczenie dla bezpieczeństwa państwa, a w szczególności bezpieczeństwa ekonomicznego i publicznego, wydaje się, że jest Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA jednym z kandydatów do grona narodowych czempionów. Korzyści dla państwa wynikające z postulatów patriotyzmu gospodarczego i strategii narodowych czempionów są w szczególności widoczne w przypadku spółek o kluczowym znaczeniu dla gospodarek narodowych m.in. w obszarze energetyki czy finansów, a także w obszarze aktywności PWPW, tj.

w zakresie wsparcia procesów identyfikacji i transakcji. Zapewniane przez kluczowe spółki bezpieczeństwo niezakłóconego świadczenia newralgicznych dla państwa i obywateli usług, stabilność finansowa tych podmiotów oraz możliwości realizacji strategicznych projektów inwestycyjnych stanowią nie tylko czynnik stabilizujący gospodarkę, ale również pobudzający jej wzrost. Analiza wskazanych w niniejszym artykule kryteriów narodowego czempionatu prowadzi do wniosku, że PWPW wypełnia je całkowicie, zarówno w odniesieniu do roli pełnionej w gospodarce, jak i posiadanego przez spółkę potencjału. Kwestie te (dotyczące aktywności międzynarodowej PWPW, pozycji spółki w systemie bezpieczeństwa państwa, przykładów innowacyjności i aktywności w obszarze badawczo-rozwojowym) zostały zarysowane w poprzednich rozdziałach.

Tworzenie pożądaných z punktu widzenia interesu gospodarczego państwa korzyści przez narodowe czempiony pozostaje ich najważniejszym zadaniem. Korzyści te bowiem przekładają się na siłę całej gospodarki i państwa. A zatem funkcje narodowych czempionów w gospodarce narodowej można rozpatrywać przez pryzmat generowanych przez nie korzyści. Przykłady takich funkcji obejmują:

- realizację strategicznych projektów dla państwa (dotyczy to tych przedsięwzięć, które pozostają kluczowe dla państwa, a ich realizacja przez inne podmioty – np. komercyjne – nie jest możliwa lub jest utrudniona ze względu na skalę ryzyka oraz względy bezpieczeństwa),
- wzbogacenie narodowego potencjału technologicznego,
- realizację funkcji agenta fiskalnego (opodatkowanie w kraju, niestosowanie agresywnych strategii podatkowych),
- realizację funkcji kreowania zatrudnienia,
- wsparcie dla mniej rozwiniętych regionów.

Przedstawione powyżej przykłady nie wyczerpują katalogu korzyści generowanych przez narodowe czempiony, takie jak PWPW. Wydaje się jednak, że stanowią przesłankę uzasadniającą szczególną dbałość państwa o kontrolowane przezeń podmioty gospodarcze charakteryzujące się znaczącym potencjałem własnym i istotnym wpływem na kraj oraz gospodarkę narodową.

Uwagi końcowe

Kryteriami pozwalającymi na wyodrębnienie ze zbioru spółek z udziałem Skarbu Państwa podmiotów o strategicznym charakterze dla gospodarki, tj. narodowych czempionów, są:

- znaczenie spółki dla gospodarki,
- potencjał własny spółki.

Studium przypadku PWPW w odniesieniu do wskazanych kryteriów prowadzi do wniosku, że przedsiębiorstwo to pełni istotną funkcję w systemie bezpieczeństwa narodowego, pozostając równocześnie źródłem innowacji w zakresie zabezpieczeń banknotów, dokumentów i towarzyszących im systemów IT, utrzymując stabilną i wysoce zadowalającą

sytuację finansową oraz prowadząc aktywną ekspansję na rynkach zagranicznych oraz na krajowych rynkach komercyjnych. Te szczególne atrybuty sytuują PWPW w gronie narodowych czempionów – kontrolowanych przez Skarb Państwa firm o znaczącym potencjale własnym i istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Skarb Państwa, decydując się na udział tego rodzaju podmiotów w swoim portfelu, powinien jednak wytworzyć odpowiednie środowisko i uwarunkowania formalno-prawne faktycznie dające impuls do dalszego wzrostu i optymalnego wykorzystania tego rodzaju podmiotów. Innymi słowy, konieczne jest wypracowanie polityki właścicielskiej Skarbu Państwa w odniesieniu do narodowych czempionów. Równocześnie, analizując alternatywne formy prawno-organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej ukierunkowanej na realizację strategicznych celów państwa, należy wziąć pod uwagę zalety istniejących rozwiązań w zakresie spółek kapitałowych, które sprawdzają się w przypadku podmiotów operujących zarówno na rynkach komercyjnych (w tym i zagranicznych), jak i na rynku wyznaczonym przez zamówienia państwowe.

Przedstawiony w niniejszej pracy przykład PWPW wskazuje, że udział Skarbu Państwa w akcjonariacie strategicznych dla narodowego interesu firm nie musi stanowić przeszkody w ich rozwoju, a kontrolowane przez państwo firmy mogą być ekonomicznie sprawnymi organizmami przynoszącymi oczekiwane stopy zwrotu i zapewniając realizację strategicznych interesów państwa.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2008), *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK, Toruń.
- Domarecki K. (2012), *Ekspansja zagraniczna polskich firm. Jaki kierunek?*, „Thinktank”, nr 3(14).
- Goc M. (2010), *Skuteczność zabezpieczeń polskich dowodów rejestracyjnych*, „Człowiek i Dokumenty”, nr 17.
- Hollensen S. (2001), *Global marketing: a market-responsive approach*, Prentice Hall.
- Iwańczuk A. (2011), *Systemy płatnicze i rynek płatności w Unii Europejskiej*, CeDeWu, Warszawa.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2009), *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies”, nr 40.
- Kitler W. (2011), *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system*, AON, Warszawa.
- Kukułka J. (2000), *Zaspokajanie potrzeb i rozwiązywanie konfliktów w stosunkach międzynarodowych*, w: *Stosunki międzynarodowe, geneza, struktura, dynamika*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, Wydawnictwo UW, Warszawa.
- Lewandowski R. (2004), *Makroekonomiczne konsekwencje prania pieniędzy*, w: *Przestępczość gospodarcza z perspektywy Polski i Unii Europejskiej*, red. A. Adamski, TNOiK, Toruń.
- Ludwicki T. i in. (2013), *Zarys koncepcji strategii właścicielskiej państwa w odniesieniu do Narodowych Czempionów*, materiał niepublikowany.
- Popiuk-Ryksińska I. (2000), *Uczestnicy stosunków międzynarodowych, ich interesy i oddziaływania*, w: *Stosunki międzynarodowe, geneza, struktura, dynamika*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, Wydawnictwo UW, Warszawa.

**BUILDING ECONOMIC POTENTIAL BASED ON NATIONAL CHAMPIONS STRATEGY
– A CASE STUDY OF PWPW**

Abstract: Purpose – The purpose of the paper is to analyze classification criteria of state-owned enterprises which should allow to define a group of so-called national champions. Moreover, the paper verifies the accuracy of such criteria by their exemplification based on a given company (PWPW).

Methodology – The article is based on both a case study of PWPW and an analysis of the literature.

Findings – A company's significant importance for the economy as well as large own potential of a company are the right criteria which allow to single out of a group of state-owned companies firms that are strategic from the economy point of view, that is national champions. The criteria are fulfilled by PWPW. The Treasury, as deciding on controlling such companies should create an appropriate formal and legal environment which would generate an impulse for their further growth and optimal utilization. The Treasury control over companies that play a strategic role in the economy does not eliminate opportunities for their growth and companies controlled by the Treasury can be economically proficient entities which generate expected rates of return and ensures execution of strategic interests of the state.

Added value/Contribution – The concept of national champions which is developed in this paper, can be used for defining a state policy oriented on strategic companies which are controlled by the Treasury. Such a policy may facilitate the economic growth of Poland and execution of strategic interests of the state.

Keywords: national champion, state-owned enterprises, PWPW

Cytowanie

Lewandowski R. (2014), *Budowa potencjału gospodarczego w oparciu o strategię narodowych czempionów – studium przypadku PWPW SA*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 767–783; www.wneiz.pl/fru.

