

Lilianna Jodkowska

HTW Berlin
Fachbereich 3 - Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
e-mail: jodkows@htw-berlin.de

Znaczenie nieznanych liderów (*Hidden Champions*) dla gospodarki niemieckiej i możliwości ich wspierania w Polsce

Kody JEL: F23, L10

Słowa kluczowe: *Hidden Champions*, nieznanani liderzy, tajemniczy mistrzowie

Streszczenie. Badania nad tajemniczymi (nieznanymi) liderami są dyscypliną, która rozwinęła się w Niemczech z końcem lat 80. XX wieku. Za jej początek można uznać publikacje H. Simona, który starał się wykazać, że niemiecki eksport nie jest napędzany tylko przez duże i znane firmy, takie jak np. Volkswagen, BASF i Siemens, ale przez wiele małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), które są często nieznanne, ponieważ odbiorcami ich produktów są przede wszystkim inne przedsiębiorstwa (B2B), a ich produkty należą do wąsko wyspecjalizowanych branż. Nieznani liderzy występują na każdym kontynencie, ale powodzenie ich działalności charakteryzuje się pewnymi cechami wspólnymi, dotyczącymi zasad prowadzenia działalności przedsiębiorstwa w zakresie kultury, strategii oraz przywództwa, ale także przede wszystkim wysoki potencjał innowacyjny. Również w Polsce można zidentyfikować firmy, które są liderami na wąskich rynkach, a jednocześnie nie są znane. Celem opracowania jest zdefiniowanie i przedstawienie wybranych nieznanych liderów z Niemiec i z Polski, porównanie wyników badań na ich temat w obu krajach oraz próba wyłonienia tych czynników, które mogłyby mieć wpływ na powstawanie nowych nieznanych liderów w Polsce oraz ułatwienie badań nad tą grupą przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą wybrano analizę porównawczą, która wykazała, że badania nad nieznanymi liderami w Niemczech są znacznie bardziej rozpowszechnione niż w Polsce. Z tego względu należałoby je zintensyfikować; można przy tym założyć, że ujawniona dotychczas liczba nieznanych liderów jest w Polsce zaniżona, w Niemczech zidentyfikowano ok. 1300 nieznanych liderów, w Polsce zaledwie ok. 70, co przy dużym udziale eksportu w tworzeniu PKB wydaje się nieprawdopodobnie słabym wynikiem.

Wprowadzenie

Badania nad tajemniczymi (nieznanymi) liderami są dyscypliną, która rozwinęła się w Niemczech z końcem lat 80. XX wieku. Za jej początek można uznać publikację H. Simona, który starał się wykazać, że niemiecki eksport nie jest napędzany tylko przez duże i znane firmy, takie jak np. Volkswagen, BASF i Siemens, ale przez wiele małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), które są często nieznanne, ponieważ odbiorcami ich produktów są przede wszystkim inne przedsiębiorstwa (B2B), a ich produkty należą do wąsko wyspecjalizowanych branż.

Niemieccy nieznanymi liderzy przyczyniają się z jednej strony do wysokiej wartości eksportu na mieszkańca, jednak nie występują tak często na liście największych przedsiębiorstw świata Fortune Global 500, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw z USA, i należą przeważnie do przedsiębiorstw średniej wielkości.

Simon, starając się zgłębić dlaczego niektóre kraje tak znacznie dominują w eksporcie, wykazał, że mimo iż wiele międzynarodowych korporacji występuje w USA, to przede wszystkim kraje niemieckojęzyczne i skandynawskie są liderami eksportowymi. W szczególności średnie przedsiębiorstwa liczne właśnie w tych krajach, decydują o sukcesie eksportowym tych gospodarek. Nieznani liderzy występują na każdym kontynencie, ale powodzenie ich działalności charakteryzuje się pewnymi cechami wspólnymi dotyczącymi zasad prowadzenia działalności przedsiębiorstwa w zakresie kultury, strategii oraz przywództwa.

Celem artykułu jest zdefiniowanie i przedstawienie wybranych nieznanymi liderów z Niemiec i z Polski, porównanie wyników badań na ich temat w obu krajach oraz próba wyłonienia tych czynników, które mogłyby wpływać na powstawanie nowych nieznanymi liderów w Polsce.

1. Cechy charakterystyczne nieznanymi liderów

Pojęcie *Hidden Champion* przyjęło się tłumaczyć na język polski jako tajemniczych, ukrytych lub nieznanymi liderów, championów lub mistrzów co utrudnia rozpoznanie literatury na ich temat. W niemieckojęzycznych krajach termin ten jest rozpowszechniony przede wszystkim w angielskim oryginale¹. Definicyjny *hidden champion* to „średnia firma, która stała się liderem na rynku europejskim lub światowym oferując produkty niszowe. Firmy te są «tajemniczymi zwycięzcami», ponieważ są mało znane opinii publicznej, zazwyczaj nie są spółkami akcyjnymi, więc nie są obserwowane przez analityków i inwestorów. Niszowe rynki, które zajmują, są zazwyczaj tak wąskie, że są ignorowane przez korporacje lub nie konkurują z nimi” (Gabler Wirtschaftslexikon). „Większość z tych firm zajmuje się tworzeniem i dostarczaniem komponentów, procesów

¹ Wyszukiwarka Google oferuje ok. 1,5 mln trafień po wpisaniu hasła „definicja hidden champion” oraz 12 mln po wpisaniu hasła „hidden champion”.

czy maszyn, które w istocie nie są zauważalne przy produkcji finalnym” (Grego-Planer, 2016, s. 70).

Kupując samochód osobowy danej marki, konsument nie zastanawia się jaki producent wykonał np. podzespoły, hamulce, siedzenia czy pasy bezpieczeństwa. Pojazd identyfikowany jest z marką producenta, a nie pojmowany jako zbiór elementów różnych producentów, specjalistów w danej dziedzinie. Obok stosunkowo znanych dostawców, takich jak np. Bosch lub Thyssen Krupp części pochodzą także od Webasto, Elring-Klinger, Mahle Kolbenschmidt i od wielu innych.

Ukrytym mistrzem jest firma, która:

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie,
- osiąga obroty handlowe poniżej 5 mld euro (granica ustanowiona we wcześniejszych badaniach wynosiła 3 mld i została dopasowana do wzrostu działalności przedsiębiorstw w 2005 r.), ma niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość) (Büchler, 2018, s. 5).

Tabela 1. Cechy charakterystyczne światowych nieznanych liderów według Simona

Obroty handlowe	
średnie	326 mln euro
Roczne obroty handlowe < 50 mln euro	25%
Roczne obroty handlowe 50–150 mln euro	27%
Roczne obroty handlowe 150–500 mln euro	39%
Roczne obroty handlowe > 500 mln euro	18%
Liczba pracowników	
średnia	2037
< 200	22%
200–1000	32%
1000–3000	25%
> 3000	21%

Źródło: na podstawie Simon (2012), s. 86.

Większość nieznanych liderów wytwarza towary przemysłowe (ok. 69%), a część produkcji przeznaczona jest na eksport (11%). Mimo że nieznanymi liderzy należą do małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) średnia ich rocznych obrotów jest dość wysoka, lecz biorąc pod uwagę średnią obrotów handlowych (przychodów) koncernów z listy Fortune Global 500, stanowi jedynie około 1/5 tych przychodów².

² Analiza listy Fortune Global 1000 za 2016 r. wykazała, że wśród 500 największych firm świata znajduje się 20 przedsiębiorstw niemieckich, na dalszych pozycjach, pomiędzy miejscem 501 a 1000 dalsze 16 przedsiębiorstw; natomiast tylko dwa polskie przedsiębiorstwa znalazły się na miejscu 680 i 900 – PKN Orlen oraz PKO Bank Polski, które można zaliczyć do narodowych championów, ale nienieznanych (ok. 300 firm pochodzi z USA (<https://www.forbes.com/global2000/list/4/#tab:overall> [15.01.2018])).

„Tajemniczość” tej kategorii przedsiębiorstw kontrastuje jednak z ich dominującą pozycją zajmowaną na rynkach. Jest to możliwe, ponieważ są to zazwyczaj rynki bardzo wąskie, albo także niszowe. Udział tajemniczych mistrzów w rynku globalnym wynosi powyżej 50%, a niektóre z nich osiągają udział w rynku sięgający 70–90% (Simon, 2012, s. 36).

Tabela 2. Przykłady nieznanych liderów o udziale w rynku powyżej 80%

Firma	Główny produkt	Udział w światowym rynku (%)
Dr Suwalek	kolagen	100
Sky Sails	systemy napędu wiatrowego statków za pomocą latawców	100
Gerriets	kurtyny teatralne, urządzenia sceniczne	100
G.W. Barth	systemy przetwórstwa kakao	90
Alki-Technik	specjalne systemy śrub	80
Delo	klej do modułów chipowych w kartach	80
Nissha	małe panele dotykowe	80

Źródło. D. Grego-Planer (2012), s. 220.

Przewaga konkurencyjna nieznanych mistrzów wynika z ich cech charakterystycznych, do których należą (Simon, 2012; Schlepphorst, Schlömer-Laufen, Holz, 2016; Simon, Dietl, 2009):

- wykorzystywanie własności prywatnej, co pozwala na utrzymywanie długoterminowych relacji wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi, (kierownicy nieznanych liderów pozostają na stanowisku przez ok. 20–30 lat),
- wysoki udział kapitału własnego (ok. 42%) oraz niski wskaźnik kapitału obcego (ok. 6%),
- oferowanie produktów niszowych lub oferowanie produktów zapewniających technologiczne przywództwo przez ciągłe wprowadzanie innowacji,
- dbałość o zadowolenie klienta i kontrolowanie łańcucha wartości przez własne kanały dystrybucji (bliski kontakt z klientem, zainteresowanie jego potrzebami).

Największymi atutami ukrytych liderów jest utrzymywanie bliskich stosunków z klientami oraz orientacja na nowoczesne technologie. Za podstawę ich strategii można zaś uznać cztery zasady Mewesa, które wspierają formułowanie osobistych lub biznesowych strategii. Strategia ta została sformułowana w 1970 roku i umożliwia firmom rozwinięcie specyficznych produktów lub usług („unikatowe cechy sprzedaży” poprzez specjalizację) na podstawie następujących kryteriów (Mewes, 2008):

1. Koncentracja sił na własnych mocnych stronach. Koncentracja oznacza: dyscyplinę i skupienie.
2. Orientacja na wąsko zdefiniowaną grupę docelową. Nie wszyscy potrzebują twoich produktów lub oferowanych usług.
3. Poszukiwanie i zajmowanie nisz rynkowych. Witaj w świecie ukrytych liderów i w niszy.

4. Rozwijanie oferowanych produktów w głąb rynku i staranie się o zajęcie pozycji lidera na rynku.

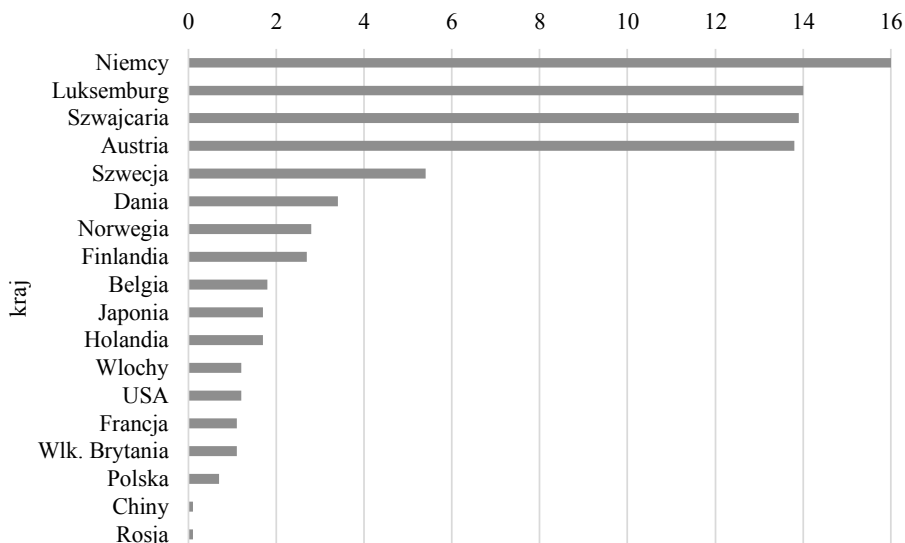
Do czynników sukcesu ukrytych mistrzów można zaliczyć:

1. Autorytarne przywództwo partycypacyjne. Przywództwo nieznanych liderów jest autorytarne w podstawowych zasadach, celach i wartościach, a jednocześnie partycypuje w szczegółach realizacji i stawia ambitne cele. Ukryci mistrzowie dążą do przywództwa na światowym rynku. Cel ten jest formułowany, komunikowany i realizowany na każdym etapie rozwoju firmy.
2. Poleganie na własnych mocnych stronach.
3. Ciągła innowacyjność.
4. Koncentrowanie się na rynku.
5. Orientacja na globalizację, co sprawia, że nawet małe rynki stają się duże.
6. Wybrani i zmotywowani pracownicy (Hidden Champions, 2005, s. 15).

Simon stworzył na przełomie ostatnich 25 lat wykaz światowych ukrytych liderów, który obejmuje około 2734 przedsiębiorstw, z czego aż 1307 (48%) przypada na Niemcy. Do światowych tajemniczych mistrzów zaliczył np.: 3B Scientific, International SOS, Tetra, Hoeganaes Corporation, Gallagher, Hamamatsu Photonics, Arnold & Richter, Sachtler, Petzl, Lantal, Tandberg, Polycom, W.E.T, Webasto, De La Rue, Balfor, Ulvac, Orica, CEAG, Gartner, Zimmer, DePuy, Biomet, Stryker, Technogym, Gerriets, Embraer, Electro-Nite, Sappi, Essel Propack, Plansee, Dikson Constant, Molex, Nivarox. Większość tych przedsiębiorstw, około 2/3, pochodzi z krajów niemieckojęzycznych, wiele znajduje się w Skandynawii, północnych Włoszech, USA i Japonii (Simon, Dietl, 2009, s. 23 i n.).

2. Niemieccy nieznanani liderzy

Początki badań nad niemieckimi nieznanymi liderami można datować na koniec lat 80. XX wieku. Analizy skupiły się przede wszystkim na tych przedsiębiorstwach, które przyczyniają się do sukcesów niemieckiego eksportu i wyłoniły w głównej mierze niekoncerny lecz właśnie firmy średnie działające na wąsko zdefiniowanych światowych rynkach-niszach. Liczba tych specyficznych przedsiębiorstw na milion mieszkańców jest w Niemczech najwyższa na świecie (rys. 1).



Rysunek 1. Liczba nieznanych liderów na milion mieszkańców

Źródło: Büchler (2018), s. 5.

Początkowe analizy z lat 90. XX wieku były wielokrotnie powtarzane i pozwoliły wyłonić około 1300 nieznanych liderów. Cechy niemieckich nieznanych liderów to ponadto (Büchler, 2018, s. 7, 13):

1. Około 2/3 tych firm jest światowymi liderami.
2. Średnio pozostają liderem na światowym rynku około 21 lat i wzmacniali swoją już silną pozycję rynkową w ciągu ostatnich 10 lat.
3. Ich specjalizacja i wkład własny w produkcję są wysokie (wysoki stopień integracji pionowej³). Głębokość asortymentu ukrytych mistrzów jest o 50% wyższa

³ Pionowa integracja na poziomie 0% oznacza, że firma nie prowadzi własnej produkcji i ogranicza się wyłącznie do handlu. Pionowa integracja o wysokości 100% oznaczałaby, że firma produkuje bez zakupu komponentów lub surowców w pełni niezależnie, np. wtedy gdy przedsiębiorstwo obsługiwałoby cały proces produkcji (począwszy od kopalni rudy, poprzez wylewnie, do produkcji np. wałka rozrządu). Firma Porsche ma pionową integrację o wartości ok. 20%, m.in. dla modelu samochodów sportowych 911, 10% dla Cayenne i około 15% dla modelu Panamera, który produkowany jest od 2009 r. Przedsiębiorstwo o porównywalnie wysokim poziomie integracji pionowej to Volkswagen AG, który ma m.in. własną odlewnię w fabryce w Hanoerze. Dla firmy Volkswagen byłoby bardziej korzystne dostosowanie się do ogólnego trendu i obniżenie integracji pionowej, podobnie jak uczynili to inni niemieccy producenci samochodów osobowych. Od lat 90. XX w. poziom integracji pionowej obniżył się do ok. 20% w innych zakładach tej branży. Wynikając z tego kosztowe korzyści dla przedsiębiorców przez obniżenie kosztów pracy oraz możliwość elastycznego reagowania na zmiany popytu. Niska produkcja własna wiąże mniej kapitału, a co za tym idzie wzrasta wartość dodana. Wadami niskiego poziomu integracji pionowej są głębokie zmiany w istniejących strukturach, utrata know-how i wykwalifikowanego personelu oraz uzależnianie produkcji od dostawców. <https://www.vdi-nachrichten.com/Fokus/Die-Krux-Fertigungstiefe>; <https://www.welt.de/wirtschaft/article133831381/Volkswagen-glaentz-doch-die-Marke-VW-ermattet.html> (14.05.2017).

- niż średnia niemieckiego przemysłu, która wynosi nieco poniżej 30%. Wielu ukrytych liderów osiąga integrację pionową o wartości ponad 70%.
4. Ukryci mistrzowie zaczynają wcześniej z wejściem na rynki zagraniczne i sami wybierają formę wejścia na rynek. Relacje z klientem podejmowane i utrzymywane są przez własne spółki – jest to ważny parametr sukcesu.
 5. Proces wejścia na rynki zagraniczne trwa niejednokrotnie kilka pokoleń i wymaga długoterminowych celów oraz dużej wytrwałości.
 6. Produkty ukrytych liderów nie konkurują cenowo z innymi producentami, ich ceny są zwykle o 10–15% wyższe od poziomu rynkowego.
 7. Potencjał innowacyjny wyrażony przez liczbę patentów odróżnia nieznanych liderów ze średnio 31 patentami na 1000 pracowników od dużych przedsiębiorstw z 6 patentami przy jednocześnie około trzykrotnie wyższych kosztach.

Tabela 3. Przykłady niemieckich nieznanych liderów

Nazwa przedsiębiorstwa	Przykłady oferowanych produktów
Berliner Seilfabrik GmbH	produkcja lin, także do placów zabaw dla dzieci
Brita GmbH	stołowe filtry do wody
Brückner Maschinenbau GmbH	specjalistyczne folie
Claus Wisser – WISAG Facility Service Holding GmbH	m.in. sprzątanie, catering, budowa instalacji, logistyka produkcji, usługi lotniskowe.
Delo	specjalistyczne kleje (wykorzystywane np. do czujników w poduszkach powietrznych)
Festo AG & Co. KG	napęd pneumatyczny
Haribo GmbH & Co. KG	gumisie
Schwan-Stabilo Cosmetics GmbH & Co. KG	kredki do oczu, szminki
Grupa Stihl	piły łańcuchowe
Putzmeister AG	pompy do betonu
Wirtgen Group	maszyny budowlane do budowy i konserwacji dróg

Źródło: opracowanie własne.

Większość nieznanych liderów pozostaje własnością rodzinną i jest zlokalizowana w małych miastach. Największe skupiska nieznanych mistrzów znajdują się w Badenii-Wirtembergii, Nadrenii-Westfalii oraz Bawarii. Z badania Centrum Europejskich Badań Ekonomicznych (ZEW) wynika, że 86% jest aktywnych w sektorach przemysłowych, a 14% – w usługach. Nieznani liderzy oferują przede wszystkim wyroby z zakresu budowy maszyn (ok. 22%), elektroniki (10,5%), technologii medycznej (ok. 6%), wyrobów metalowych (5,8%), chemikaliów (5,5%) oraz przetwórstwa tworzyw sztucznych (ok. 5%). Jako usługodawcy oferują usługi informacyjne i rozwój oprogramowania (ok. 5%) (Rammer, Spielkamp, 2015, s. 15 i n.).

3. Polscy nieznani liderzy

Porównanie polskich i niemieckich ukrytych liderów nie jest zadaniem łatwym. O ile w Niemczech w przybliżeniu znana jest liczba ukrytych liderów i dostępne są badania na ich temat, o tyle w Polsce jest to obszar nadal okryty tajemnicą, podobnie jak jego podmiot. Jedną z obszerniejszych prac na ten temat zaprezentowała Grego-Planer, obejmując badaniami 71 zidentyfikowanych przez autorkę polskich ukrytych liderów. Badanie przeprowadzono w latach 2010–2013.

W 2008 przeprowadzono po raz pierwszy takie badania w Polsce i zidentyfikowano około 50 firm spełniających kryteria tajemniczych liderów, na dalszym etapie badań identyfikowano także nieznanymi liderów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW). Należy zaznaczyć, że polskie firmy rosły w tym okresie szybciej niż niemieckie (10% i 8%) oraz pozostałe firmy w regionie EŚW (ok. 3%), korzystały także z bardziej nowoczesnych form finansowania swojej działalności a tzw. mentalna globalizacja lepiej postępowała w Polsce niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej ze względu na to, że przedsiębiorcy mieli możliwości wymiany z krajami z Europy Zachodniej.

Średnie roczne przychody polskich ukrytych liderów kształtowały się w 2009 roku na poziomie 382 mln zł – dla porównania światowi tajemniczy mistrzowie osiągają roczny przychód około 326 mln euro (Grego-Planer, 2016, s. 126). Mediana wieku polskich ukrytych liderów jest niższa niż liderów zagranicznych i wynosi około 20 lat. W porównaniu z zagranicznymi nieznanymi liderami, których mediana wieku wynosi około 61 lat, a ponad 37% z nich rozpoczęło swoją działalność jeszcze przed rokiem 1914, polscy liderzy to firmy młode (tab. 4).

Tabela 4. Struktura wiekowa polskich nieznanymi liderów – rok rozpoczęcia działalności

Rok rozpoczęcia działalności	Udział w całkowitej liczbie analizowanych polskich nieznanymi liderów
Przed 1929 r.	9,7
1930–1949	2,7
1950–1969	5,0
1970–1989	24,3
1990–2010	58,5

Źródło: Grego-Planer (2016), s. 128, 129.

Analiza dostępnych źródeł informacji regionalnych lub wojewódzkich, a także informacji dostępnych dla klientów oraz inwestorów udostępnionych przez firmy lub będących sprawozdaniami z ich działalności pozwoliła wyłonić ukrytych liderów różnych branż na polskim rynku. Dużą pomocą okazały się przy tym m.in. wyróżnienia dla eksporterów, którzy nierzadko orientują się przede wszystkim na rynki zagraniczne, a nie na rynek krajowy. Takim liderem jest np. firma KASKAT sp. z o.o.

KASKAT sp. z o.o. jest producentem kazeiny, mleka skondensowanego i w proszku oraz mieszanek mlecznych, a także serów żółtych oraz jednym z wiodących eksporterów z województwa lubuskiego. Wśród towarów eksportowych znajdują się: kazeina, kazeiniany i inne pochodne kazeiny, kleje kazeinowe, natomiast do kierunków sprzedaży należą nie tylko kraje UE, ale także Kazachstan i Chiny. Spółkę założyły trzy osoby w 1997 roku i obecnie zatrudnia ona około 30 pracowników. Jej produkty kierowane są przede wszystkim na eksport – 98,5% wartości sprzedaży, z czego 65% przypada na Azję, a po 15% na Afrykę i Europę. Kaskat eksportuje do 55 krajów zlokalizowanych na pięciu kontynentach. Główne produkty to *Grand Milk Platinum* tworzone z myślą o przemyśle cukierniczym, który może być użyty także do produkcji herbatników, ciast, ciastek, deserów, kremów, lodów; *Grand Milk Gold* oraz *Pure Milk* przeznaczony głównie do produkcji jogurtów i napojów mlecznych⁴.

Kaskat ma certyfikowany system zarządzania jakością według Systemu ISO 9001:2008 oraz, podobnie jak inni nieznanani liderzy, liczne wyróżnienia, np. diamenty miesięcznika Forbes.

Do nieznanych liderów można także zaliczyć HTL-Strefę lub Selenę. HTL-Strefa jest największą na świecie firmą z branży urządzeń medycznych rozwijającą, wytwarzającą i eksportującą wyroby medyczne do pobierania próbek krwi kapilarnej (nakłuwacze, lancety personalne oraz igły do wstrzykiwania insuliny). HTL ma dwa zakłady produkcyjne na terenie Polski (m.in. w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej) oraz dwa biura sprzedaży i marketingu w Warszawie i w Marietcie (Georgia, USA)⁵. W 2014 roku udział HTL-Strefa w światowym rynku nakłuwaczy (lancetów) bezpiecznych wyniósł około 46%, a lancetów personalnych około 15% wolumenu produkcji w światowym rynku. Firma działa od 1994 roku, kiedy to opatentowano pierwszy produkt. Produkty HTL-Strefa są sprzedawane w ponad 80 krajach, m.in. w Brazylii, USA, Kanadzie, Chinach.

HTL-Strefa podobnie jak inni nieznanani liderzy korzystała ze środków Programu Innowacyjna Gospodarka przeznaczonych na inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym, ma także certyfikaty zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami norm PN-EN ISO 13485:2012 oraz CAN/ISO 13485:2003.

Selena SA specjalizuje się w chemii budowlanej i jest jednym z trzech największych producentów piany poliuretanowej na świecie. Selena powstała w 1992 roku we Wrocławiu, zatrudnia ponad 1700 osób i realizuje zamówienia na rynki 70 krajów. W zależności od grup produktowych udział Seleny w rynku waha się od kilkunastu do około 40%. W skład Grupy wchodzi 33 spółek krajowych i zagranicznych, w tym 17 zakładów produkcyjnych zlokalizowanych na trzech kontynentach.

Selena od 2010 roku dysponuje m.in. własnym centrum badawczym (Selena Labs), które specjalizuje się w chemii uszczelniaczy, klejów budowlanych i przemysłowych

⁴ <http://www.kaskat.com/pl/>; Rozmowa ze Stanisławem Franczakiem, dyrektorem zarządzającym spółki Kaskat (1.07.2016), <http://www.rp.pl/Zycie-Ziemi-Lubuskiej/307019930-Rozmowa-ze-Stanislawem-Franczakiem-dyrektorem-zarządzającym-spolki-Kaskat.html> (14.06.2018).

⁵ <http://htl-strefa.com/firma/profil-firmy/> (20.05.2018).

oraz pian poliuretanowych oraz koordynuje badaniami prowadzonymi dla zakładów produkcyjnych Seleny w Polsce, Chinach, Hiszpanii i Turcji.

W marcu 2013 roku Selena Labs skorzystała z dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na zakup nowoczesnej aparatury badawczo-rozwojowej; w latach 2014–2015 realizowała projekt dofinansowany w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Pozyskane środki z funduszy unijnych umożliwiają ww. przedsiębiorstwom między innymi obecność na targach branżowych w Europie i na innych kontynentach. Pozycja nieznanymi liderów nie zapewnia im jednak zawsze przetrwania. Do takich przykładów można zaliczyć firmę Watt, która działała w branży technologii solarnych i produkowała kolektory słoneczne. Firma prowadziła własne badania nad wydajnością systemów solarnych i dzięki temu stworzony przez nią kolektor „WATT 4000 S” był najwydajniejszy na świecie. Budowa nowego zakładu produkcyjnego spółki została dofinansowana przez Fundusz Programu Innowacyjna Gospodarka. Otwarta w 2010 roku w Sosnowcu, na terenie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, największa w Polsce fabryka kolektorów słonecznych nie zapobiegła jednak upadłości firmy, do której doszło przede wszystkim ze względu na zmianę przepisów⁶.

Porównanie strategii polskich i niemieckich nieznanymi liderów wykazuje, że są one do siebie zbliżone, a koncentracja, umiędzynarodowienie działalności, bliskość klienta oraz ciągłość przywództwa to ich cechy charakterystyczne (Grego-Planer, 2016, s. 213).

Podsumowanie – szanse rozwoju nieznanymi liderów w Polsce

Analiza porównawcza wykazała, że na rynku niemieckim istnieje wiele opracowań dotyczących nieznanymi liderów, m.in. regionalne Izby Handlowe (IHK) „reklamują” swoje regiony powołując się na już istniejące firmy. W ten sposób można tworzyć także efekty synergii, bliskości do jednostek badawczych i uniwersytetów, a także do innych przedsiębiorstw i wykwalifikowanych specjalistów, co podnosi atrakcyjność regionu i przyciąga potencjalnych inwestorów. Jak wykazano w punkcie 2 niemieccy nieznanymi liderzy są średnio około 60 lat czynni na rynkach. Wybór siedziby głównej tych długo działających firm został dokonany już w przeszłości, jednak na wybór lokalizacji jednostki badawczej mogą wpływać aktualnie ww. czynniki.

Jednym z problemów badawczych była próba wyłonienia tych czynników, które mogłyby wpływać na powstawanie nieznanymi liderów. Odpowiedź na to pytanie nie jest jednak prosta, ponieważ działalność niszowa na rynku wymaga specjalistycznej wiedzy, zdolności innowacyjnej, zdolności tworzenia lub udoskonalania produktów, np. poprzez patentowanie wyjątkowych rozwiązań. W tym względzie nasuwają się dwa wnioski:

⁶ <http://gramwzielone.pl/trendy/21003/upadek-watt-porazka-z-kategorii-spektakularnych> (10.06.2018).

- przyjmując założenie, że wykształcenie z zakresu nauk inżynierskich i przyrodniczych polepsza możliwości innowacyjności należałoby dołożyć starań, aby uzyskać wyższy odsetek absolwentów tych kierunków⁷,
- istniejącym firmom udostępnić lub ułatwić dostęp do środków na B+R.

Inną kwestią jest także intensyfikacja podjętych badań nad nieznanymi liderami i upowszechnienie informacji o nich, jako motywujących dla innych przedsiębiorstw. Dotychczas przedstawione badania były publikowane w formie anonimowej, co oznacza, że każdorazowo należałoby podjąć trud wyłonienia nieznanych liderów. Informacje o polskich przedsiębiorstwach opisanych w punkcie 3 pochodzą z ich stron internetowych oraz innych dostępnych źródeł, są więc dostępne dla każdej osoby zainteresowanej ich działalnością. Trudności stwarza natomiast wyłonienie tych przedsiębiorstw, które należałoby zidentyfikować jako nieznanych liderów. Jeśli chodzi o wyniki finansowe i strategię rozwoju przedsiębiorstwa, niezbędny może okazać się bezpośredni kontakt. Mimo że firmy te nie są bardzo znane można przyjąć, że ich „tajemniczość” nie wynika z chęci ukrycia się, lecz raczej z charakterystyki rynku, na którym działają i ich bezpośrednich odbiorców. Na przykładzie niemieckich nieznanych liderów nie można stwierdzić, że upowszechnienie informacji o ich obecności miało negatywny wpływ na ich działalność.

Niemieckie inicjatywy identyfikowania i wyróżniania nieznanych liderów publikowane są corocznie m.in. przez *Wirtschaftswoche*, *Manager Magazin* lub *Handelsblatt* we współpracy z jednostkami naukowymi⁸. W pozostałych krajach niemieckojęzycznych powstały także inne dokumenty, np. lista tzw. światowych liderów (*Weltmarktführer*) dla krajów D-A-CH (Niemcy, Austria oraz Szwajcaria) lub zestawienie Uniwersytetu St. Gallen⁹.

Przedsiębiorstwa te ze względu na działalność w niszy nie stanowią dla siebie konkurencji, z tego względu platforma wymiany informacji, monitorowania ich rozwoju lub ich współpraca w ramach wymiany informacji nie stanowią problemów. Każdy badacz tej dyscypliny w Polsce musi obecnie zaczynać od nowa i jako pierwszy krok podjąć próbę rozpoznania przedsiębiorstw, które są nieznanymi liderami. Z tego powodu można przyjąć, że dane dotyczące liczby polskich nieznanych liderów są zanizone.

⁷ W Belgii, Czechach, Grecji, na Węgrzech, we Włoszech, w Polsce i Stanach Zjednoczonych najpopularniejszym kierunkiem studiów są nauki humanistyczne, społeczne i dziennikarstwo. W Austrii, Niemczech i na Słowacji największy odsetek dorosłych z wykształceniem wyższym ma dyplom z dziedziny inżynierii, produkcji lub budownictwa. Tzw. dziedziny STEM (science, technology, engineering and mathematics/nauka, technologia, inżynieria i matematyka) obejmujące nauki przyrodnicze, matematykę i statystykę, technologie informacyjne i komunikacyjne oraz inżynierię, technologię produkcji i budownictwo są postrzegane jako szczególnie ważne dla wspierania innowacji i wzrostu gospodarczego. Średnio w krajach OECD wskaźniki zatrudnienia absolwentów kierunków STEM wynoszą 86%. Wykształceni dorośli z dyplomem STEM osiągnęli wyższy wskaźnik zatrudnienia niż ich rówieśnicy z kwalifikacjami z zakresu nauk humanistycznych, społecznych i in. Por. OECD, *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*; OECD Publishing, Paris 2017, s. 44, <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en> (12.05.2018).

⁸ <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700.html> (14.06.2018); http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/hidden_champions/hidden-champions-die-spektakulaersten-spezialisten-aus-deutschland/6975998.html (14.06.2018).

⁹ <http://www.weltmarktfuehrerindex.de/> (14.05.2018).

Bibliografia

- Büchler, J.-Ph. (red.). (2018). *Fallstudienkompendium Hidden Champions. Innovationen für den Weltmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Education at a Glance 2017: OECD Indicators (2017). OECD Publishing, Paris. Pobrano z: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en> (13.06.2018).
- Gabler Wirtschaftslexikon. Pobrano z: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions-54015/version-277074> (14.06.2018).
- Grego-Planer, D. (2012). *Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki jako przykład przedsiębiorstw osiągających sukcesy na niszowych rynkach*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Grego-Planer, D. (2016). *Potencjał konkurencyjny ukrytych liderów polskiej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- „Hidden Champions“ – *Die verborgene Leistungskraft der deutschen Wirtschaft* (2005). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Mewes, W. (2008). Jetzt wird es ernst! *StrategieJournal*, 03–08.
- Rammer, Ch., Spielkamp, A. (2015). Hidden Champions – Driven by Innovation. Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels, Dokumentation Nr. 15-03. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- Schlepphorst, S., Schlömer-Laufen, N., Holz, M (2016). Determinants of hidden champions – Evidence from Germany, Working Paper 03/16. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Simon H., Dietl, M. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin.
- Simon, H. (2012). *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus Verlag.

THE IMPORTANCE OF HIDDEN CHAMPIONS FOR GERMAN ECONOMY AND THE POSSIBILITIES OF THEIR SUPPORT IN POLAND

Keywords: Hidden Champions

Summary. Research hidden champions is a discipline that developed in Germany at the end of the 1980s. At its beginning, publications of H. Simon, which tried to show that German exports are not driven only by large and well-known companies, can be considered such as, for example, Volkswagen, BASF and Siemens, but by many small and medium-sized enterprises (SMEs), which are often unknown, because the recipients of their products are primarily other enterprises (B2B), and their products belong to narrowly specialized industries. Hidden champions appear on every continent, but the success of their activities is characterized by certain common features regarding the principles of running a company's activity in terms of culture, strategy and leadership, but also above all, a high innovation potential. Such companies can also be identified in Poland, with leadership in narrow markets on the one hand and some degree of invisibility on the other. The aim of the study is to define and present selected hidden champions from Germany and Poland, compare the results of research on them in both countries and attempt to identify those factors that could affect the formation of new unknown leaders in Poland and facilitate research on this group

of enterprises. As a research method was selected comparative analysis, which showed that research on unknown leaders in Germany is much more widespread than in Poland. Therefore, it would have to be intensified; it can be assumed that the number of hidden champions disclosed so far is understated in Poland, in Germany about 1,300 hidden champions were identified, in Poland only ca. 70, which, with a large share of exports in generating GDP, seems unlikely to be low.

Translated by Lilianna Jodkowska

Cytowanie

Jodkowska, L. (2018). Znaczenie nieznanych liderów (Hidden Champions) dla gospodarki niemieckiej i możliwości ich wspierania w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 3 (132), 69–81. DOI: 10.18276/epu.2018.132-06.