



# GLOBALNY ZWROT W STRONĘ CHAMPIONÓW

---

ŚWIATOWE TRENDY I STRATEGIE ROZWOJU CHAMPIONÓW NARODOWYCH

---

WARSZAWA, LISTOPAD 2019



## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP - REHABILITACJA CHAMPIONÓW</b>	<b>3</b>
<b>1. SYNDROM CHIŃSKI, CZYLI BIZNES W SŁUŻBIE NARODU</b>	<b>8</b>
<b>2. Z KREMLEM ZA PAN BRAT. ROSYJSCY CHAMPIONI NA RYNKACH ŚWIATOWYCH</b>	<b>13</b>
<b>3. AMERYKA POD PRESJĄ. BEZ WSPARCIA FEDERALNEGO CORAZ TRUDNIEJ</b>	<b>18</b>
<b>4. DYLEMATY EUROPY. JAK UE JEDNOCZEŚNIE PRÓBUJE TWORZYĆ CHAMPIONÓW I ICH OGRANICZAĆ</b>	<b>24</b>
<b>5. DOBRE, BO POLSKIE. PERSPEKTYWY POLSKICH CHAMPIONÓW NARODOWYCH</b>	<b>30</b>



## WSTĘP - REHABILITACJA CHAMPIONÓW

Rynek oparty na własności prywatnej, ograniczeniu regulacji i wolnej konkurencji jest gwarantem wysokiego wzrostu gospodarczego i bardziej zdywersyfikowanej, innowacyjnej oferty dla klientów. To ekonomiczna mantra, na której opiera się globalny kapitalizm. A raczej opierał się, bo obecnie sytuacja wygląda zgoła inaczej. Każdy z trzech głównych ośrodków gospodarczych świata ma swoje własne rynkowe definicje.

Unia Europejska uważa, że wolność gospodarczą da się realizować tylko za pomocą kontroli procesów rynkowych, co powoduje, że mamy w UE do czynienia z najbardziej regulowanym wolnym rynkiem świata.

W Chinach z kolei mechanizmom wolnorynkowym nigdy w pełni nie dano szansy, tworząc hybrydę gospodarczego liberalizmu z centralnym sterowaniem i pełną kontrolą państwa nad kluczowymi sektorami gospodarki, włącznie z prawnie gwarantowanym wpływem zakładowych komórek partyjnych na procesy decyzyjne.

Model amerykański, najbardziej chyba bliski podręcznikowej definicji, znajduje się pod presją UE i Chin, co wymusza korekty liberalnego kursu, niezbędne, by sprostać presji rywali. W każdym z tych modeli championi, cieszący się specjalnymi względami, jeśli wręcz nie uprzywilejowaną pozycją, zaczynają odgrywać kluczową rolę.

Nie stoi to zresztą w sprzeczności z rynkowymi mechanizmami. Jedni traktują je wybiórczo, jako wytrych, służący eksploatacji otwartych rynków przez silnie chroniony i subsydiowany biznes rodzimy. Inni poprzestają na tworzeniu środowiska, w którym wsparcie państwa staje się jednym z kilku warunków niezbędnych do odniesienia sukcesu. Dla tych, którzy championów nie mają albo ignorują ich potencjał, jest coraz mniej miejsca i to nie tylko w globalnej rywalizacji, ale także na rodzimym rynku, gdzie pozbawieni konkurencji championi z innych krajów mają większe możliwości i większą swobodę działania.

O sukcesie w sektorze championów przesądzają następujące czynniki<sup>1</sup>:

- posiadanie wykwalifikowanej siły roboczej i infrastruktury, niezbędnej do konkurowania w danej dziedzinie - specjalizacja uważana jest za decydującą i stabilną podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej,
- zapotrzebowanie rynku wewnętrznego na produkty bądź usługi w danej dziedzinie, pozwalające doskonalić produkt przed wyjściem na rynki międzynarodowe,
- obecność branż wspierających lub powiązanych, konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych,
- warunki tworzenia, organizacji, zarządzania i konkurencji w danym kraju, mające decydujące znaczenie dla rozwoju technologicznego i inwestowania w kapitał ludzki.

<sup>1</sup> <https://www.london.edu/lbsr/turning-national-champions-into-global-brands>.

Nie bez znaczenia jest także rola zbiegu okoliczności i szans stwarzanych przez rynek, które z definicji pozostają poza kontrolą graczy, ale które mogą w znaczący sposób zmienić strukturę rynku, wpływając na konkurencyjną pozycję danego przedsiębiorstwa. Co ciekawe, w tym modelu konkurencyjności rola rządów, choć ważna, wcale nie jest bezpośrednia.

”Rząd (...) ma ośmielać a nawet popychać firmy do podnoszenia ich aspiracji i wznoszenia się na wyższe poziomy konkurencyjności, nawet jeśli proces ten może być niemiły i trudny. Rządy, które odniosły sukces to te, które stworzyły środowisko, w jakim przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagi konkurencyjne, a nie te, które bezpośrednio angażują się w proces. Wyjątek stanowią kraje na wczesnym stadium rozwoju” – pisał prof. Michael Porter<sup>2</sup>, nie zdając sobie sprawy, że wyjątek - dotyczący głównie Chin - stał się z biegiem czasu regułą narzucającą globalne zasady gry.

Stało się to źródłem przewagi chińskiego modelu gospodarczego nad liberalnymi gospodarkami Zachodu, które niezależnie od różnic w podejściu do biznesu w USA i UE, przynajmniej od lat 80. XX wieku odnosiły się do wolnorynkowych kontekstów.

Te zaś nakładały poważne ograniczenia na zaangażowanie państwa we wspieranie championów na rynkach międzynarodowych. Przewidywały one m.in. powstrzymanie się rządów od interweniowania w siły rynkowe, podnoszące koszty produkcji, np. poprzez manipulowanie kursem rodzimej waluty, co jest powszechną praktyką centralnego banku w Chinach. Mowa była także o ograniczaniu państwowych monopolii i cen regulowanych, jako czynnikach zmuszających firmy do skupiania się na przestrzeganiu regulacji i obronie swojej pozycji rynkowej. Z natury rzeczy ogranicza to nie tylko wolną konkurencję, ale także innowacje, czyniąc całą branżę mniej dynamiczną.

Trudności z przestrzeganiem tych postulatów jeszcze niedawno uważane były za główny czynnik ograniczający zdolność championów narodowych, wspieranych przez państwo, do udziału w międzynarodowej konkurencji. Przyjęto się uważać, że firmy takie jak Airbus, Michelin, Hyundai, Volkswagen czy LG osiągnęły globalny sukces nie dlatego, że zaczynały jako championi, korzystając na różnych etapach rozwoju z pełnego i wielowymiarowego wsparcia rządowego, ale dlatego, że to wsparcie w pewnym momencie odrzuciły, poddając się wyłącznie rygorom gry rynkowej.

Champion narodowy był też często utożsamiany ze skostniałą, nieruchawą firmą państwową, niechętną innowacjom i oderwaną od rynkowej rzeczywistości. Poleganie na wsparciu rządowym rokowało fatalnie.

W USA Federal National Mortgage Association, lider na rynku kredytów hipotecznych, znany powszechnie jako Fannie Mae, miał bezpośrednią linię kredytową z departamentu skarbu USA. Pozwalała ona skutecznie ukrywać skalę strat ponoszonych przez firmę, co dało impuls do kryzysu finansowego w 2008 roku.

---

<sup>2</sup> <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Lekarstwem na te ograniczenia ma być święcący obecnie triumfy model państwa jako mniejszościowego udziałowca championa narodowego<sup>3</sup>. Zapobiega on używaniu championów do nagradzania politycznej klienteli czy wymuszania realizacji przez nie różnych celów polityki społecznej, zapewniając jednocześnie kontrolę prywatnych udziałowców nad efektywnością przedsięwzięcia. Odbywa się to przy zachowaniu pożytków, płynących ze współdziałania biznesu z aparatem i celami państwa. Poza tym mniejszościowy udział jest po prostu tańszy, umożliwiając wsparcie dla kilku różnych przedsiębiorstw przy zachowaniu tych samych środków, które angażowano by w przypadku utrzymywania większościowego pakietu jednej firmy.

Dziś presja państw i podmiotów wykorzystujących swoją uprzywilejowaną pozycję narodowych championów do ekspansji kosztem całkowicie otwartych rynków powoduje, że zastrzeżenia te odsuwane są na dalszy plan.

Szczególnie widoczne to jest w branżach strategicznych, których lista zmienia się w tempie wprost proporcjonalnym do rozwoju technologicznego. Przyjmuje się za normalne, że 75 procent światowych rezerw ropy<sup>4</sup> jest kontrolowane przez firmy w taki czy inny sposób otoczone opieką państwa.

Z drugiej strony ciągle pewnym zaskoczeniem jest bezpośrednio i bardzo brutalne zaangażowanie różnych rządów w rywalizację w branży nowych technologii, uważanej dotąd raczej za wytwór wolnej konkurencji niż zaangażowania państwowego. Trwająca od wielu miesięcy wojna handlowa między USA a Chinami, toczona jest jednak m.in. w imię utrzymania technologicznej supremacji Stanów Zjednoczonych, realizowanej jednak przez całkowicie prywatne firmy, jak Google czy Facebook, których interesy są często wręcz sprzeczne z państwowymi. Eskalacja wojny celnej z Chinami zbiega się w czasie z nasileniem postępowań antymonopolowych przeciwko czołowym firmom z Doliny Krzemowej, prowadzonych nie tylko przez amerykańskie sądy i instytucje federalne, ale także przez podmioty zagraniczne, jak choćby rządy europejskie czy instytucje UE.

Te zaś wywołują obronną reakcję polityczną i administracyjną po obu stronach Atlantyku, podejmowaną w imię gospodarczego patriotyzmu. Nakazuje on chronić swoich przed atakami z zewnątrz, także tych, co do których na rynku rodzimym można mieć poważne zastrzeżenia.

Nie byłoby tak, gdyby znaczna część globalnej wymiany handlowej nie odbywała się pod dyktando championów, wspieranych na poziomie państwowym.

W Chinach, odgrywających kluczową rolę w globalnym handlu, 80 procent wartości tamtejszej giełdy tworzą firmy państwowe<sup>5</sup>, takie choćby jak China Mobile, największy dostawca usług telekomunikacyjnych na świecie. W Rosji, której siła oddziaływania na Europę wykracza poza znaną w Polsce dobrą sprawę budowy gazociągu Nord Stream 2, championi państwowi tworzą 60 procent wartości giełdy w Moskwie.

---

<sup>3</sup> [http://www.oecd.org/daf/ca/workshop\\_soeddevelopmentprocess\\_brazil.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/workshop_soeddevelopmentprocess_brazil.pdf).

<sup>4</sup> <https://www.london.edu/lbsr/turning-national-champions-into-global-brands>.

<sup>5</sup> <https://worldview.stratfor.com/article/state-owned-enterprises-are-hard-habit-china-doesnt-want-break>.

Państwa te różnymi, często także bardzo dyskusyjnymi, metodami zapewniają tam ochronę rodzimego rynku przed zagraniczną konkurencją, w szczególności we wrażliwych dziś sektorach nowych technologii. I tak np. cenzura internetu stosowana w Chinach stoi u podstaw rynkowych sukcesów firm Alibaba czy Weibo, będących klonami zakazanych amerykańskich pierwowzorów, czyli Amazona i Facebooka. Podobne działania w Rosji doprowadziły do rozkwitu rodzimej wyszukiwarki Yandex i serwisu mail.ru, wolnych od presji ze strony Google'a.

Wyrastające na żyznej glebie protekcjonizmu firmy nie są jednak typowymi państwowymi molochami, odpornymi na globalne trendy rynkowe i uzależnionymi wyłącznie od subsydiów i parasola ochronnego państwa, którymi prof. Leszek Balcerowicz straszył swoich studentów.

W Chinach zapobiega temu precyzyjnie zaplanowana, w warunkach kolejnych planów pięcioletnich, ścieżka rozwoju gospodarczego państwa<sup>6</sup>, na którą nakłada się stara konfucjańska tradycja budowania dobrze zorganizowanej i wykształconej biurokracji państwowej. Korupcja i kumoterstwo, choć oczywiście obecne, są dosyć skutecznie równoważone przez kadry, dobierane nie tylko na podstawie lojalności politycznej czy powiązań rodzinnych, ale także kompetencji. Mechanizm ten zadziałał z pożytkiem podczas rozwoju potęgi gospodarczej Japonii i Korei Południowej, a teraz pracuje także dla Chińczyków.

Zupełnie inaczej wygląda to na Bliskim Wschodzie, gdzie potencjał rozwojowy championów, choćby z branży paliwowej, ograniczany jest przez zwyczaj obsadzania stanowisk członkami dynastii panujących i powiązanie interesów ekonomicznych z układami rodzinnymi. W Ameryce Łacińskiej przekleństwem jest z kolei rabunkowa gospodarka, często motywowana politycznie. Jej symbolem jest los PDVSA, państwowego koncernu naftowego Wenezueli, doprowadzonego do upadku przez nieudolne rządy Hugo Chaveza.

Nie jest to zresztą specyfika wyłącznie bliskowschodnia czy latynoska. We Francji powszechnie krytykowana jest tradycja łącząca siedzibę prezydenta Republiki, Pałac Elizejski z nominacjami szefów potężnych championów przemysłowych tego kraju i stosunkowo słabymi rezultatami, osiąganymi przez nich na rynkach światowych. Lekarstwem na te ograniczenia nie jest jednak rozdrabnianie własności, tylko jego konsolidacja, pęd ku tworzeniu nowoczesnych europejskich championów, zdolnych rywalizować z konkurencją z USA i Chin.

Podobnie jak w przypadku USA, gdzie władze z jednej strony próbują ograniczać monopole technologiczne, a z drugiej podejmują działania, broniące ich pozycji wobec zagranicznej konkurencji, tak i w Europie w tej kwestii panuje pewna schizofrenia. Komisja Europejska, mająca narzędzia do kształtowania polityki gospodarczej na poziomie całej UE, wysyła

---

<sup>6</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).

sprzeczne komunikaty. Z jednej strony blokowane są fuzje mogące poprawić pozycję konkurencyjną firm z UE, z drugiej ta sama komisja tworzy plany potężnego wsparcia dla tworzenia globalnych championów z Europy<sup>7</sup>. Dziś postępowania antymonopolowe wobec mniejszych krajów, jak choćby to dotyczące fuzji Orlenu z Lotosem, można postrzegać jako próbę ograniczenia konkurencji w dostępie do szykowanych przez komisję funduszy na rozwój globalnej konkurencyjności biznesów z krajów UE. Firmy z nowych krajów UE, takich jak Polska, mogą stanowić groźną konkurencję dla przedsiębiorstw z Zachodniej Europy. Przykład branży transportowej pokazuje, że silniejsze gospodarczo i politycznie państwa unijne nie wahają się przed naruszeniem gwarantowanych traktatowo wolności gospodarczych, byle chronić własne rynki.

---

<sup>7</sup> <https://www.politico.eu/article/exclusive-european-commission-leaked-plans/>.



## 1. SYNDROM CHIŃSKI, CZYLI BIZNES W SŁUŻBIE NARODU

Nowoczesna polityka przemysłowa Chin zaczęła się w grudniu 1978 roku, gdy partia pod przywództwem Deng Xiaopinga zainicjowała odwrót od kolektywizacji rolnictwa i regulowania cen towarów. Realizowano to początkowo poprzez wprowadzenie podwójnego systemu: jednego sterowanego centralnie przez państwo i tego, opartego na rynkowej wycenie. W 1980 roku stworzone zostały cztery specjalne strefy ekonomiczne, otwierając Chińską Republikę Ludową dla zagranicznych inwestycji. Druga faza zmian, przeprowadzanych w latach 80. i 90., zakładała ograniczanie państwowej kontroli nad prywatną inicjatywą, przy jednoczesnej prywatyzacji niektórych firm państwowych, prowadzonych zresztą na małą skalę w porównaniu z tempem, w jakim demontowano sektor publiczny w postkomunistycznych krajach europejskich<sup>8</sup>.

Zachód przyklaskiwał tym zmianom, oczekując, że partia komunistyczna stopniowo - wzorem jej europejskich odpowiedników - dokona transformacji w socjaldemokrację, kontynuując kopiowanie liberalnego anglosaskiego modelu gospodarczego. Tak się jednak nie stało. W 1997 roku państwowe firmy w Chinach ciągle dostarczały 44 proc. produkcji przemysłowej, spółdzielcze 26 proc. a mieszane prywatno-państwowe 24 proc., podczas gdy całkowicie prywatne tylko 6 proc.

Pod koniec lat 90. prezydent Jiand Zemin i premier Zhu Rongji zaczęli wprowadzać strategię zakładającą zachowanie kontroli nad największymi firmami państwowymi i wspomaganie ich dalszego rozwoju na rynkach światowych. Zdecydowano jednocześnie o dokonaniu wyprzedaży bądź fuzji mniejszych podmiotów, co miało pozwolić im na poprawę efektywności<sup>9</sup>. Szczególnie dotyczyło to sektorów bez znaczenia strategicznego, gdzie zaangażowanie państwa nie ma skutków łagodzących niedostatki. Między 1997 a 2001 rokiem z 262 tysięcy firm państwowych zostało tylko 174 tys. Reszta została połączona albo wchłonięta przez większe podmioty. Efektem tych działań była likwidacja kilku dużych, obciążających gospodarkę monopolii i wycofanie się państwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, przy zachowaniu pełnej kontroli nad strategicznymi branżami przemysłu ciężkiego, finansów i nowych technologii.

Zachód ciągle jednak ekscytował się postępującymi w zawrotnym tempie zmianami w chińskiej gospodarce, wieszcząc rychłą ewolucję autorytarnego systemu, jaką miała spowodować emancypacja chińskiego biznesu i narodziny nowoczesnej klasy średniej. Wiele obiecywano sobie szczególnie po przyjęciu Chin do WTO, co nastąpiło w 2001 roku, przynosząc lawinowy wzrost inwestycji zagranicznych na dużą skalę. Mimo tych oznak liberalizacji autorytarne państwo zachowało pełną kontrolę nad gospodarką. Między

<sup>8</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).

<sup>9</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).



rokiem 2001 a 2004 liczba państwowych firm zmniejszyła się o 48 procent, a mimo tego zachowały one kontrolę nad 40 procentami produkcji przemysłowej Chin. Jednocześnie Politbiuro przeprowadziło restrukturyzację wielkiego biznesu, zgodnie z wolnorynkowymi wytycznymi zawartymi w modelu Portera. W 2003 roku zrezygnowano z bezpośredniego nadzoru właścicielskiego nad 196 głównymi firmami państwowymi w Chinach, tworząc Komisję Nadzoru i Administrowania Zasobami Państwowymi (SASAC). Komisja pełni funkcję regulatora, decydującego o obrocie akcjami spółek państwowych, obsadzaniu ich zarządów i kreowaniu prawa, dotyczącego państwowego biznesu w Chinach. Jej głównym zadaniem po powstaniu było jednak przekształcenie największych spółek państwowych w championów narodowych, zdolnych do globalnej konkurencji<sup>10</sup>.

W ramach kolejnych planów pięcioletnich, zatwierdzonych przez Politbiuro, na lata 2001-2005 i 2006-2010 wyodrębnione zostały nowe strategiczne branże gospodarki. Włączono do nich nie tylko typowe dla tego sektora firmy zajmujące się obronnością czy energetyką, ale także te, które przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy na dużą skalę, a także ściągają do kraju nowe, innowacyjne technologie i przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej rodzimego biznesu.

Rząd zachęcał chińskie firmy do poszukiwania możliwości fuzji i akwizycji zagranicznych firm, będących źródłem nowoczesnych technologii i ekspertyz, co doprowadziło do unowocześnienia wielu chińskich produktów.

W wielu sektorach, szczególnie technologicznych, stworzono przepisy, blokujące dostęp do rynku chińskiego tym inwestorom zagranicznym, którzy nie dzielą się swoimi technologiami z chińskimi partnerami.

W 2005 roku wprowadzono piątą fazę reformy gospodarczej w Chinach, wyhamowując ostatecznie prywatyzację majątku państwowego i ustanawiając system subsydiów dla firm, pozostających ciągle w rękach państwa. W tym samym czasie rząd zaczął także promować innowacje na rynku lokalnym. Zastosowano preferencje dla firm chińskich przy wygrywaniu przetargów publicznych, a dostęp do publicznych pieniędzy pozwalał zwiększać nakłady na badania i rozwój.

12. pięciolatka, wprowadzona 14 marca 2011 roku, poszerzała listę branż strategicznych o sektory wschodzące, do których zaliczono energetykę nuklearną, wiatrową i słoneczną, przemysł farmaceutyczny i medyczny, a także półprzewodniki, sieci telekomunikacyjne i branżę lotniczą. Ten sam plan przypieczętował także koniec uprzywilejowanej pozycji zagranicznych inwestorów, którą cieszyli się od roku 1980, gdy do specjalnych stref ekonomicznych zaprosił ich Deng Xiaoping<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).

<sup>11</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).

Tylko w 2011 roku zachodnie firmy, z powodu niejasnych procedur przetargowych i sprzecznej interpretacji przepisów, zostały wycięte z procesów przetargowych o wartości 1,1 biliona USD.

W badaniach przeprowadzonych w 2011 roku przez American Chamber of Commerce in China<sup>12</sup> aż 46 procent respondentów uznało, że preferencyjne traktowanie miejscowego biznesu przez władze negatywnie wpływa na ich interesy. 70 procent narzekało na nieskuteczność władz w egzekwowaniu praw do własności intelektualnej inwestorów, a 71 procent uznało, że rząd chiński zaczął ich dyskryminować. Podobne badania przeprowadziła także wtedy European Union Chamber of Commerce<sup>13</sup>. Wykazały one wzrost poczucia dyskryminacji biznesu europejskiego w Chinach z 33 proc. w roku 2010 do 43 proc. w roku 2011.

Pogarszające się samopoczucie inwestorów z UE i USA przekładało się jednak na znakomite wyniki chińskich championów narodowych. W 2016 roku na liście Forbes Global 2000<sup>14</sup>, grupującej największe spółki giełdowe świata, było aż 249 firm z Chin, z czego 98 to były „jangqi”, czyli firmy państwowe, w tym wszystkie z chińskich spółek znajdujących się w pierwszej dziesiątce zestawienia.

W najnowszym zestawieniu Forbesa za rok 2019<sup>15</sup> w pierwszej dziesiątce największych spółek giełdowych świata znajduje się bankowa wielka czwórka z Chin, czyli banki ICBC, CCB, ABC i Bank Of China, a także grupa ubezpieczeniowa Ping An - wszystkie są własnością państwa. Industrial and Commercial Bank of China od 7 lat jest na liście Forbesa największą spółką świata.

Oczywiście taka polityka ma swoje ograniczenia. Champions okazują się poważnym problemem dla lokalnych firm, którym nie dane było uzyskać uprzywilejowanego statusu. Dominujące w różnych sektorach gospodarki firmy państwowe, choć mogą świetnie radzić sobie w konkurencji międzynarodowej, jednocześnie na rodzimym rynku wypierają podmioty prywatne, utrudniając konkurencję, stymulując powstawanie innowacji.

Jej efektem jest stagnacja, z którą zmagają się chińska gospodarka. 42 procent zysków, zgłaszanych przez notowane na giełdzie firmy państwowe przypada w Chinach na zaledwie 20 firm, działających na chronionych przez rząd rynkach. Ich uprzywilejowana pozycja usuwa presję na zwiększanie ich efektywności, co wpływa na ich rentowność.

W 2012 roku średnia stopa zwrotu chińskich firm państwowych działających poza rynkami finansowymi wynosiła 3,1 proc, czyli grubo poniżej kosztów.

---

<sup>12</sup> <https://media.npr.org/documents/2013/may/AmChamSurvey.pdf>.

<sup>13</sup> [https://www.europeanchamber.com.cn/en/publications-archive/252/Annual\\_Report\\_2013](https://www.europeanchamber.com.cn/en/publications-archive/252/Annual_Report_2013).

<sup>14</sup> <https://www.forbes.com/sites/shreyaagarwal/2016/05/25/global-2000-chinas-largest-companies-2016/#32d41bd72b29>.

<sup>15</sup> <https://www.forbes.com/global2000/#3a94b886335d>.

W Polsce znany jest przykład chińskiej firmy COVEC, która zaproponowała tak dumpingowe stawki za zbudowanie odcinka autostrady A2, że w 2001 roku upadła i wycofała się z rynku, zostawiając nieopłaconych podwykonawców. Co ciekawe, jej porażka nie była związana bezpośrednio z nierentownością projektu w Polsce, tylko z politycznymi zawirowaniami w Pekinie<sup>16</sup>. COVEC był częścią konglomeratu budowlanego China Railway Engineering Corporation, umieszczonego w 2011 roku przez Forbesa w trzeciej setce największych spółek giełdowych świata. CREC zaangażowany był w wielkie projekty infrastrukturalne od Kolumbii i Kongo po Pakistan, a jego zarząd rozliczany był przez SASAC ze zdobycia nowych rynków i umacniania chińskich wpływów politycznych w różnych częściach świata, a nie z rentowności projektów. Problem polegał na tym, że w 2011 roku SASAC uznała, że Chinom grozi przegrzanie koniunktury budowlanej i zarekomendowała ograniczenie inwestycji. Stawiający opór urzędnicy, jak patronujący CREC minister transportu Liu Zhijun, zostali usunięci ze stanowiska, a skalę ekspansji spowolniono, co odbiło się także na spółkach zależnych, jak COVEC w Polsce.

Przykład ten pokazuje poziom przełożenia czysto politycznych decyzji na działalność biznesową podmiotów chińskich, którym wyznaczono zaszczytną rolę narzędzi, realizujących geopolityczne cele państwa, prącego do złamania dominacji Zachodu, wynikającej dotąd z przewagi gospodarczej, technologicznej i geopolitycznej.

Dwa największe projekty chińskie ostatnich lat:

- Belt and Road Initiative - zakładające reaktywację dawnego jedwabnego szlaku, rozumianego jako niezależne od morskiej dominacji USA połączenia handlowe Chin z odbiorcami z Europy,
- a także Made in China 2025 - dotycząca osiągnięcia technologicznej przewagi i samowystarczalności

stanowią tak naprawdę próbę połączenia strategicznych celów państwa z interesami wyhodowanych przez nie championów. W zamian za udział w realizacji priorytetów geopolitycznych rząd rewanżuje się biznesowi preferencjami przy dużych zamówieniach publicznych i praktycznie nieograniczonym dostępem do taniego finansowania. Rodzi to oczywiście rozmaite ryzyka, ale jednocześnie tworzy potężny parasol ochronny dla firm, narażonych na ostre działania zagranicznej konkurencji.

Dotyczy to choćby firmy Huawei, której oferta na technologie 5G znalazła się pod presją USA i niektórych ich sojuszników. Jej wielki rozwój zapoczątkowało przyznanie firmie rządowego kontraktu na stworzenie nowoczesnych sieci telekomunikacyjnych w Chinach. Dało to firmie kapitał do otwarcia centrów badawczych nie tylko w kraju, ale także w Indiach i USA, co ostatecznie przyczyniło się do jego transformacji w największą firmę telekomunikacyjną na świecie. Jako champion o globalnym znaczeniu Huawei może liczyć np. na bezkosztowe finansowanie przez państwowe banki, co pomaga w rozszerzaniu infrastruktury telekomunikacyjnej na inne kraje. We wrześniu 2019 roku firma zaoferowała praktycznie darmową sieć 5G Zjednoczonym Emiratom Arabskim<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> <https://www.wprost.pl/247611/rok-zolwia-czyli-jak-chinczycy-nie-buduja-a2.html>.

<sup>17</sup> <https://gulfnnews.com/technology/huawei-to-deploy-etisalats-5g-network-in-uae-this-year-1.62328861>.

Dwaj główni konkurenci chińskiej firmy w technologiach 5G, Ericsson i Nokia, nie mają wsparcia UE, ani rządów szwedzkiego czy fińskiego na skalę porównywalną z Huawei.

Nie bez znaczenia jest też stosowane przez Pekin przynajmniej od 2005 roku sztucznego zaniżania kursu juana, który jest niedoszacowany średnio od 25 do 40 procent<sup>18</sup>. Pozwala to na obniżanie kosztów chińskiego eksportu i na przyciąganie inwestycji bezpośrednich, ale w dłuższej perspektywie - w połączeniu ze stosowanym na masową skalę protekcjonizmem i agresywnym pozyskiwaniem obcych technologii - prowokuje kroki odwetowe, które już widzimy w związku z wojną handlową USA z Chinami i gwałtownie zmieniającym się nastawieniem Unii Europejskiej do relacji gospodarczych z Państwem Środka. Szerzej będzie o tym mowa w dalszej części raportu.

---

<sup>18</sup> [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535\\_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/96704/21535_ftp.pdf;jsessionid=7B656E59ACA96E67B1F28416C267D6FD?sequence=1).



## 2. Z KREMLEM ZA PAN BRAT. ROSYJSCY CHAMPIONI NA RYNKACH ŚWIATOWYCH

Na początku września 2019 roku Rosja i Chiny zapoczątkowały trwały podział internetu na dwie wzajemnie nie przenikające się sieci - jedną zdominowaną przez technologie amerykańskie i drugą z przewagą chińskich. Chodzi o wprowadzenie przez Huawei pilotażowego programu uruchomienia w Moskwie superszybkiej sieci 5G<sup>19</sup>. Chiński koncern jest największym na świecie dostawcą tej technologii, ale ostatnio ma kłopoty z przebicciem się z nią na Zachodzie. USA oskarżają Huawei o powiązania z chińskim wywiadem i ostrzegają swoich sojuszników przed zagrożeniem, jakie mogą stwarzać dla bezpieczeństwa krajów demokratycznych nowoczesne chińskie technologie. Huawei ma kłopoty z udziałem w przetargach na 5G w wielu krajach świata, od Australii po Wielką Brytanię. Jednak w Rosji jest dokładnie odwrotnie. Umowa o współpracy technologicznej z Chinami została podpisana na najwyższym szczeblu, podczas spotkania prezydentów Władimira Putina i Xi Jinpinga na forum ekonomicznym w Petersburgu.

Zakłada ona także zastosowanie w urządzeniach chińskiej firmy rosyjskiego systemu operacyjnego Aurora i współpracę przy tworzeniu mikroprocesorów. Obecnie w tych dwóch dziedzinach dominują Amerykanie, ale z powodu wojny handlowej z Chinami Waszyngton obłożył Huawei sankcjami, które utrudniają firmie dostęp do chipów Intela czy Qualcommu, a także do systemu operacyjnego Android, należącego do Google'a.

Rosyjsko-chińska umowa nie przypadkiem zaczęła materializować się dokładnie w tym samym momencie, gdy w Warszawie, przy okazji obchodów rocznicy wybuchu II wojny światowej wiceprezydent USA Mike Pence i premier Mateusz Morawiecki podpisali deklarację o bezpieczeństwie sieci 5G. Postrzegana jako ona jeden z elementów ograniczania chińskiej ekspansji technologicznej w Europie<sup>20</sup>.

Wiążące się z tymi deklaracjami i umowami decyzje tworzą trwałe podziały internetu wymyślonego kilka dekad temu, jako narzędzie integrujące, a nie dzielące ludzkość. Jednak w tym wypadku zadziałał ten sam mechanizm, który stoi u podstaw przewag konkurencyjnych biznesu z krajów o ograniczonej wolności politycznej i gospodarczej, eksploatujących otwarte, demokratyczne systemy. Rosyjska oferta dla Huawei może nie tylko pozwolić chińskiemu championowi zminimalizować skutki wojny handlowej Chin z USA, ale także wzmocnić ochronę rosyjskich championów technologicznych przed konkurencją zachodnią. Duże państwowe firmy rosyjskie korzystają na współpracy z Chinami także w innych dziedzinach.

<sup>19</sup> <https://euobserver.com/tickers/145105>.

<sup>20</sup> <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3025419/us-and-poland-sign-5g-security-agreement-part-effort-block>.

W Europie przywykło się zwracać baczniejszą uwagę na Gazprom, bo też zaangażowanie rosyjskiego gazowego monopolisty na rynkach europejskich jest bardzo duże. Jednak jako element politycznych celów państwa rosyjskiego, a taką przecież rolę przypisują championom systemy chiński i rosyjski, Gazprom jest dosyć topornym narzędziem.

Gaz w znacznie większym stopniu niż ropa uzależniony jest od stałej infrastruktury przesyłowej, która wymusza długoterminowe relacje oparte na wzajemnej zależności między dostawcą a odbiorcą. Co prawda upowszechnianie technologii LNG zmienia stopniowo charakter obrotu gazem, ale determinacja, z jaką Gazprom forsuje w UE finalizację budowy Nord Stream 2 wskazuje, że gazociągi długo jeszcze będą odgrywały kluczową rolę w biznesplanach firmy.

Za to firmy naftowe mają znacznie większą swobodę działania i ekspansji<sup>21</sup>. Szczególnie dlatego, że znacznie trudniej objąć sankcjami narodowego championa naftowego, który ma rozległe międzynarodowe interesy. Stąd też flagowym narzędziem polityki Kremla w znacznie większym stopniu niż Gazprom jest spółka Rosneft.

Jej wzlot na poziom championa nie był wcale taki oczywisty, bo w latach 90. niemal każda firma z potencjałem na championa została sprywatyzowana i to na mocno niejasnych zasadach. Rosneft pozostał co prawda w rękach państwa, ale w epoce Borysa Jelcyna kontrolował zaledwie 5 procent rosyjskiej ropy.

Potrzeba było wielkiego zaangażowania państwa i sterowanej z Kremla krucjaty przeciwko zrodzonej w czasach Jelcyna oligarchii, żeby osiągnąć stan dzisiejszy, w którym Rosneft kontroluje prawie połowę rosyjskiej ropy.

Wedle danych z sierpnia 2019 roku wydobycie Rosneftu wynosi 4,6 mln baryłek dziennie<sup>22</sup>, czyli prawie dwa razy tyle co największa spółka energetyczna świata, amerykański koncern ExxonMobil, mający wydobycie na poziomie 2,4 mln baryłek dziennie.

Osiągnięcie tego poziomu było możliwe dzięki przejściom prywatnych wcześniej firm, takich jak Jukos, TNK-BP czy Baszneft, prowadzonych przez wicepremiera Rosji Igora Sieczina, zasiadającego jednocześnie w zarządzie Rosneftu. Duże znaczenie dla rozwoju zagranicznych operacji naftowego championa Rosji miała zawarta w 2009 roku umowa z chińskim gigantem naftowym - firmą CNPC. Zakładała ona dostawy rosyjskiej ropy do Chin w ramach spłaty chińskiej pożyczki w wysokości 25 miliardów USD, zaciągniętej na budowę rurociągów, które po raz pierwszy od upadku ZSRR pompowałyby rosyjskie paliwo nie na zachód - do Europy, ale do Chin. Dziś Rosja jest największym dostawcą nieprzetworzonej ropy do Chin. Długoterminowy kontrakt z CNPC przewiduje dostawę ponad pół miliona baryłek dziennie, co stanowi ponad 10 proc. jej wydobycia<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627\\_Chow\\_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx\\_](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627_Chow_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx_)

<sup>22</sup> <https://www.themoscowtimes.com/2019/08/07/russian-oil-and-gas-output-continues-rising-despite-setbacks-a66739>

<sup>23</sup> [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627\\_Chow\\_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx\\_](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627_Chow_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx_)

Chińczycy za pośrednictwem mało znanej firmy CEFC przejęli także pakiet udziałów w Rosneftie za 9 mld dolarów, stając się największym udziałowcem firmy po państwie rosyjskim i BP.

W 2014 roku, przed inwazją rosyjską na Ukrainę, aneksją Krymu i wprowadzeniem zachodnich sankcji wobec Rosji, Rosneft był największym płatnikiem podatków w Rosji, przynosząc aż jedną czwartą dochodów rządowych<sup>24</sup>.

Kryzysowa sytuacja, wywołana spadkiem cen ropy i sankcjami nałożonymi na Rosję z powodu agresywnej polityki w Europie Wschodniej, skłoniła zarząd spółki do niestandardowych działań. Pokrywają się one bardziej ze strategicznymi celami państwa rosyjskiego niż typowymi strategiami biznesowymi. Rozsądek nakazywałby Rosneftowi zacisnąć pasa, zwinąć część aktywności i czekać na lepsze czasy. Tak postąpiłaby większość firm prywatnych w czasach dekoniunktury. Tymczasem Rosneft, pod wodzą Igora Sieczina, który jako jeden z najbliższych współpracowników Władimira Putina został osobiście dotknięty zachodnimi sankcjami, zaczął agresywnie rozwijać zagraniczne przedsięwzięcia. Strategia biznesowa została więc podporządkowana nie tyle interesom komercyjnym, co strategicznym państwowego właściciela.

Tak naprawdę ekspansja Rosneftu na rynki zagraniczne zaczęła się jeszcze przed podpisaniem umowy z Chinami. W 2006 roku zawarta została umowa z Wenezuelą warta 4 mld dolarów, zakładająca sprzedaż Rosneftowi ropy w zamian za dostawy rosyjskiej broni. Z biznesowego punktu widzenia sens zakupu wenezuelskiej ropy przez Rosneft był wątpliwy. Rosyjski gigant nie ma problemu z pozyskiwaniem surowca na krajowym rynku. Chodziło bardziej o otwarcie dla Wenezueli rynku zbytu konkurencyjnego dla dotychczasowych odbiorców z USA, z którymi skonfliktował się radykalnie socjalistyczny rząd Hugo Chaveza<sup>25</sup>. Podstawowym celem transakcji było jednak utworzenie rosyjskim producentom broni dostępu do Wenezueli i stworzenie sojuszniczych relacji z rządem znajdującym się w amerykańskiej strefie wpływów. Rosneftu nie zniechęciła nawet postępująca w następnych latach destrukcja systemu gospodarczego Wenezueli, prowadząca do skrajnej nędzy i kryzysu w zasobnym w ropę kraju. Podczas gdy inni sojusznicy reżimu Chaveza i jego następcy Maduro, np. inwestorzy chińscy, starają się ograniczać ryzyko strat finansowych w tym kraju, inicjując np. kontakty z polityczną opozycją, Rosneft postrzega zapaść ekonomiczną w Wenezueli jako doskonałą okazję inwestycyjną. Od 2006 roku Rosneft wydał w tym kraju 17 mld dolarów w formie pożyczek i linii kredytowych, w tym ponad 5,7 mld w formie przedpłat na poczet przyszłych dostaw ropy, dokonanych na rzecz państwowego koncernu naftowego Wenezueli, firmy PdVSA. Ocenia się, że Rosneft odsprzedaje na rynkach światowych 13 procent całej wenezuelskiej ropy.

---

<sup>24</sup> [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627\\_Chow\\_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx\\_](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627_Chow_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx_)

<sup>25</sup> [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627\\_Chow\\_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx\\_](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/180627_Chow_RussiasNationalOilChamp.pdf?A34fyMoqtnspqdf6gl2HF9rayuPiCPx_)

Takie aktywności trudno wyjaśnić prostym rachunkiem ekonomicznym, bo inwestowanie 17 mld dolarów w upadłym gospodarczo kraju, wstrząsanym politycznym chaosem, musiałyby zakładać astronomiczną stopę zwrotu.

Jedynym wytłumaczeniem jest realizacja politycznych planów Kremla, zdeterminowanego, żeby zapobiec bankructwu rządów Maduro i przez to utrzymać go przy władzy w sytuacji, gdy wszyscy inni potencjalni sojusznicy unikają ryzyka inwestowania w jego przyszłość w Wenezueli. Przejęcie znacznej części rynku wenezuelskiego oznacza także przejęcie albo w zasadzie przywrócenie obowiązku subsydiowania reżimu kubańskiego, który przetrwał najtrudniejsze chwile właśnie dzięki wsparciu Hugo Chaveza.

W grudniu 2017 roku Igor Sieczin odwiedził w Hawanie prezydenta Raula Castro, wznowiając dostawy ropy naftowej na Kubę - pierwsze od upadku Związku Sowieckiego. Rosneft zaczął też inwestować w unowocześnienie rafinerii Cienfuegos, wchodząc na wyspę dokładnie w tym samym momencie, gdy prezydent Donald Trump zerwał z polityką otwierania Kuby dla amerykańskich inwestycji, podjętej pod koniec rządów Baracka Obamy.

Podobne źródło ma także obecność Rosneftu w Brazylii, gdzie firma ma 45 procentowe udziały w 21 koncesjach poszukiwawczych w Amazonii<sup>26</sup>. Rosjanie odziedziczyli je po przejściu TNK-BP w 2013 roku, ale zamiast je sprzedać, jak to zwykle bywa w przypadku takich pobocznych aktywów, żeby obniżyć koszty i skoncentrować się na poprawie rentowności i efektywności wywołanej synergią, Rosneft wykupił pozostałe 55 procent udziałów od brazylijskiej firmy PetroRio i rozpoczął pierwsze odwierty w Amazonii. Nie bez znaczenia dla tej akurat aktywności jest fakt, że prezes Igor Sieczin, w czasach zimnej wojny pracujący jako sowiecki agent w Mozambiku i Angoli, biegle włada językiem portugalskim.

Podobnie jak w przypadku koncesji brazylijskich, Rosneft odziedziczył także licencje w Iraku, tym razem nie po TNK-BP, ale po przejętej w 2016 roku firmie Baszneft. Są one zlokalizowane na południu kraju, w strefie kontrolowanej przez rząd centralny w Bagdadzie. Jednocześnie Rosneft rozwija współpracę z Kurdami w autonomicznych regionach na północy, zapewniając od 2017 roku zbyt kurdyjskiej ropy na rynkach zagranicznych. Rosneft buduje także dla władz kurdyjskich gazociąg biegnący do Turcji, który ma być gotowy w przyszłym roku. Firma wykorzystuje nawet na swoją korzyść arabsko-kurdyjskie napięcia w Iraku. Gdy po nieuznanym przez nikogo kurdyjskim referendum niepodległościowym irackie wojska rządowe zajęły kontrolowany dotąd przez Kurdów Kirkuk z jego polami naftowymi, Rosneft przejął 60 procent udziałów w rurociągu z Kirkuku do tureckiego Ceyhanu, obiecując zwiększyć jego przepustowość z 600 do 950 tys. baryłek ropy dziennie.

---

<sup>26</sup> <https://carnegieendowment.org/2018/05/03/russia-playing-geopolitical-game-in-latin-america-pub-76228>.



Wszystko to służy budowie strategicznej pozycji Rosji w rejonie Syrii, gdzie Moskwa jest bezpośrednio zaangażowana. Aktywność Rosneftu na Bliskim Wschodzie umacnia pozycję Rosji jako głównego dostawcy paliw dla Turcji, która jest członkiem NATO skłóconym ostatnio z USA. Dawne wspólne przedsięwzięcia energetyczne firm tureckich i zachodnich w rejonie Morza Kaspijskiego należą już do przeszłości.

Nie mniejsze jest zaangażowanie rosyjskie w Libii, gdzie Rosneft podpisał porozumienie z libijską National Oil Corporation, a rząd w Moskwie stara się utrzymywać przyjazne stosunki ze wszystkimi rywalizującymi o władzę w Libii frakcjami politycznymi.

Kraj ten, zapewniający dojście do rynków południowej i zachodniej Europy, ma dla rosyjskich planów geostrategicznych kluczowe znaczenie. Libia ma wielkie rezerwy ropy i niskie koszty ich wydobycia, a jednocześnie ma dostęp do włoskiego rynku gazowego przez rurociąg Green Stream.

Rosneft dostarcza także gaz skroplony do Egiptu i wykupuje udziały w koncesjach wydobywczych na polu gazowym Zohr u wybrzeży Egiptu<sup>27</sup>, odkrytym przez koncern ENI.

Rosjanie śmiało poczynają sobie także na rynkach uważanych tradycyjnie za amerykańską strefę wpływów. Współpraca między Rosneftem a Arabią Saudyjską, zapoczątkowana wizytą króla Salmana w Moskwie w 2017 roku, rozwija się na tyle dobrze, że saudyjski minister Khalid al-Falih twierdzi, że będzie ona trwać przez dekady i pokolenia.

Nawet strategiczne współdziałanie z Chinami na wielu polach, od zbrojeń po telekomunikację nie przeszkadza Rosneftowi szukać inwestycji w Wietnamie, uwikłanym w spór terytorialny z Chinami o wyspy na Morzu Południowochińskim. Władimir Putin ma za sojuszników gaz i ropę oraz wielkie możliwości ręcznego sterowania firmami zajmującymi się tymi surowcami. Główny rywal Rosji, Stany Zjednoczone, nie mają takich narodowych championów energetycznych, a co za tym idzie, nie mają także narzędzi do kreowania za ich pomocą własnych celów politycznych w takim stopniu jak Rosja.

---

<sup>27</sup> <https://aawsat.com/english/home/article/1857951/rosneft-gas-production-egypt-reaches-113-bcm>.



### 3. AMERYKA POD PRESJĄ. BEZ WSPARCIA FEDERALNEGO CORAZ TRUDNIEJ

Determinacja, z jaką chronieni przez państwo chińscy championi rozpychają się na globalnych rynkach budzi zrozumiałe zaniepokojenie w Stanach Zjednoczonych. Świadomość pojawienia się agresywnej konkurencji nie jest w USA nowa. Już administracja Billa Clintona zwracała uwagę na groźne nierówności w handlu z Chinami. Tyle że w 1996 roku amerykański deficyt w obrotach z Chińską Republiką Ludową wynosił zaledwie 10 mld dolarów. Jest to skromna suma w porównaniu ze współczesnym poziomem deficytu, który w ubiegłym roku wyniósł ponad 323 miliardy USD.

Demokraci Clintona definiowali źródła tego deficytu zupełnie tak samo, jak obecna republikańska administracja Donalda Trumpa. Składał się na nią protekcjonizm wobec rodzimego biznesu, kradzież własności intelektualnej na masową skalę i stosowanie cen dumpingowych przy ekspansji na rynki światowe.

Żadna z tych praktyk nie była obca amerykańskiej tradycji, wywodzącej się jeszcze od ojców założycieli Stanów Zjednoczonych. Jeden z nich, Alexander Hamilton, pierwszy amerykański sekretarz skarbu, już w roku 1791 zaprezentował Kongresowi dokument, znany jako Report on Manufacturers<sup>28</sup>, w którym jasno stwierdzał, że tak ceniona przez gospodarczych liberałów wolna konkurencja, prowadzona na równych warunkach cenowych i jakościowych, jest całkowicie niepraktyczna dla nowych graczy na rynku. W roku 1791 takim nowym graczem były Stany Zjednoczone.

Hamilton był przekonany, że osiągnięcie sukcesu jest niemożliwe bez nadzwyczajnej pomocy i ochrony ze strony rządu. W przełożeniu na praktykę handlową te założenia sprowadzały się do tego, że kierowany przez Hamiltona departament skarbu finansował kradzież najnowszych technologii, np. brytyjskiego przemysłu tekstylnego, wspierając w ten sposób rozwój tej i wielu innych dziedzin gospodarki w USA. Hamilton opowiadał się także za utrzymywaniem protekcjonizmu, dopóki amerykańska gospodarka nie okrzepnie i nie będzie zdolna do udziału w globalnej konkurencji.

Filozofia, znana jako American System, usprawiedliwiała utrzymywanie wysokich ceł importowych produktów podczas transformacji amerykańskiej gospodarki z rolnictwa na przemysł w całym długim okresie pomiędzy Wojną Secesyjną a II wojną światową<sup>29</sup>. Wsparcie rządowe miało wiele różnych form. Jedną z nich był np. Plan Marshalla, dzięki któremu USA wyasygnowały 17 mld ówczesnych dolarów pomocy dla zniszczonej wojną Europy. Plan ten doprowadził co prawda do rozmontowania wielu barier celnych w relacjach między Europą a USA, cementując funkcjonowanie wolnorynkowej gospodarki

<sup>28</sup> [https://www.constitution.org/ah/rpt\\_manufactures.pdf](https://www.constitution.org/ah/rpt_manufactures.pdf).

<sup>29</sup> <https://insights.som.yale.edu/insights/who-needs-national-champions>.

w wolnym świecie. Z drugiej jednak strony był to gigantyczny zastrzyk rządowej pomocy dla amerykańskiego biznesu. Większość z pieniędzy, wyasygnowanych w ramach planu Marshalla, trafiła do firm amerykańskich, torując im drogę na chłonne rynki powojennej Europy.

Amerykański protekcjonizm, skuteczny w obronie przed silniejszą konkurencją z Europy, stał się z biegiem czasu czynnikiem sprzyjającym stagnacji. Widać to na przykładzie firmy Pan American World Airways, będącej od lat 30. do 70. XX wieku symbolem gospodarczej i technologicznej siły USA. Problem polegał na tym, że Pan Am nigdy nie latał sam, zawsze mając za drugiego pilota rząd Stanów Zjednoczonych<sup>30</sup>.

Od 1945 roku Pan Am, mimo że pozostawał firmą prywatną, był de facto narodowym przewoźnikiem. Jego pozycja była nieoficjalna z powodu głęboko zakorzenionej w USA nieufności wobec angażowania się rządu w biznes. Mimo to kolejne administracje zapewniały firmie wsparcie dyplomatyczne, konieczne do prowadzenia globalnej ekspansji, a regulacje prawne zapewniały Pan Am monopol na trasy międzynarodowe i stały dostęp do subsydiów, bez których nie było mowy o rentowności firmy.

We wczesnej epoce lotów międzykontynentalnych samoloty były zbyt małe, żeby linie mogły utrzymywać się wyłącznie ze sprzedaży biletów, stąd pojawiła się instytucja przewoźnika narodowego. W USA zarezerwowano ją nieoficjalnie dla Pan Am. Firma utrzymywała uprzywilejowaną pozycję championa do roku 1978, gdy prezydent Jimmy Carter zliberalizował branżę lotniczą, wystawiając Pan Am na ostrą rynkową konkurencję. Gdy w 1991 roku flagowy przewoźnik amerykański okresu zimnej wojny upadał, nikt nawet nie ośmielił się żądać dla niego pakietów ratunkowych.

Kolejne lata zmieniły jednak nastawienie władz do problemów prywatnego biznesu. W wyniku kryzysu lat 2007-2008 w poważnych kłopotach znalazła się firma General Motors, która podobnie jak Pan Am była w XX wieku jednym z wiodących amerykańskich championów. Republikański kandydat na prezydenta, Mitt Romney napisał w New York Timesie komentarz, zatytułowany: „Pozwólmy Detroit zbankrutować”<sup>31</sup>, odnoszący się do stolicy amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego. „Bez wsparcia Detroit będzie musiało się drastycznie zrestrukturizować. Ze wsparciem pozostanie na samobójczym kursie spadających udziałów w rynku, nieprzezwycięzonych obciążeń emerytalnych, atrofii technologicznej, upośledzenia jakości i niekończącej się utraty miejsc pracy. Detroit potrzebuje gwałtownego zwrotu, a nie kolejnego czeku” - pisał Romney, ale nikt go nie słuchał. Kongres wyasygnował dla branży motoryzacyjnej 80 mld dolarów pomocy, z czego 50 trafiło do GM w zamian za udziały, przejęte przez departament skarbu USA. Rząd stał się większościowym udziałowcem koncernu, który praktycznie został znacjonalizowany. Co prawda udziały zostały stopniowo odsprzedane firmie, w miarę jak stawała na nogi, ale amerykańscy podatnicy i tak stracili na całej operacji 10 mld dolarów.

---

<sup>30</sup> <https://insights.som.yale.edu/insights/who-needs-national-champions>.

<sup>31</sup> <https://www.nytimes.com/2008/11/19/opinion/19romney.html>.

Wraz z wygraną wyborczą Donalda Trumpa, uzyskaną m.in. dzięki hasłom ochrony amerykańskich championów i przywrócenia należnego im miejsca w globalnej wymianie handlowej, skrupuły wobec wspierania narodowych championów stały się jeszcze mniejsze. Szczególnie gdy amerykańską politykę handlową zaczął kształtować Robert Lightizer<sup>32</sup>, specjalizujący się przez większość swojej kariery w zwalczaniu nieuczciwych praktyk w handlu światowym, stosowanych przez państwa subsydiujące swoje gospodarki i stosujące protekcjonizm chroniący ich własne rynki. Oczywiście kosztem amerykańskiego przemysłu.

W czasach Trumpa głównym problemem okazał się deficyt handlowy w relacjach z Chinami<sup>33</sup> oraz brak równowagi w wymianie handlowej z partnerami z Unii Europejskiej, która - wedle słów prezydenta USA - „jest jeszcze gorsza od Chin, tyle, że mniejsza”.

Po ciągle niezrealizowanych przez USA zapowiedziach drastycznych podwyżek taryf celnych na niemieckie samochody, najnowszym punktem spornym w relacjach UE z USA jest sprawa subsydiów dla głównego konkurenta Boeinga, czyli firmy Airbus. Amerykański gigant lotniczy jest niewątpliwie jednym z głównych championów przemysłowych za oceanem. Choć oczywiście, zgodnie z obowiązującymi w USA standardami, rząd nie ma w nim żadnych udziałów, firma cieszy się pełnymi przywilejami. O ich poziomie świadczą najlepiej zarzuty, jakie pojawiły się po uziemieniu wiosną 2019 roku całej floty samolotów Boeing 737 Max, z których dwa w krótkim odstępie czasu rozbiły się z powodu awarii systemów pokładowych. Jednej z przyczyn katastrof dopatrywano się w zbyt dużym wpływie firmy na Federal Aviation Administration, do której należy m.in. kontrola bezpieczeństwa dopuszczanych na rynek konstrukcji.

Na początku października 2019 roku arbitraż WTO rozstrzygnął toczący się od kilkunastu lat spór między Boeingiem a europejskim Airbusem o stosowanie niedozwolonej pomocy publicznej<sup>34</sup>. Amerykanie skarżyli UE o subsydiowanie średniej wielkości A350 i gigantycznych A380, które i tak zostały już wycofane z produkcji. Europejskie konsorcjum, będące w rękach niemieckich, francuskich, hiszpańskich i brytyjskich, miało otrzymać wsparcie w wysokości 22 mld dolarów, które przełożyły się wedle szacunków Boeinga na zyski przekraczające 200 mld USD. Airbus przegrał spór. Światowa Organizacja Handlu dała USA zielone światło do nałożenia karnych taryf celnych na europejskie towary, warte 7,5 mld dolarów rocznie.

Na rozstrzygnięcie czeka jednocześnie podobny pozew, tyle, że złożony przez Airbusa, wskazujący, że Boeing także korzysta z nielegalnego wsparcia rządowego na badania i rozwój w wysokości 23 mld dolarów. W tej sprawie decyzja WTO ma zapaść w ciągu następnych 9 miesięcy i możliwa jest ugoda, bo realizacja postanowień WTO w sprawie podwyżki taryf na europejskie samoloty i ewentualne odwetowe kroki UE mogą uderzyć w klientów Airbusa i Boeinga po obu stronach Atlantyku.

<sup>32</sup> <https://thehill.com/opinion/finance/452213-time-for-america-to-support-its-own-national-champions>.

<sup>33</sup> <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-trade-surplus-usa/chinas-2018-trade-surplus-with-u-s-highest-on-record-going-back-to-2006-idUSKCN1P804L>.

<sup>34</sup> <https://www.ft.com/content/de3f9c12-e3a0-11e9-9743-db5a370481bc>.

Amerykański champion jest głównym dostawcą samolotów dla Lufthansy i Ryanaira, podczas gdy w USA klientem Airbusa są linie Delta Airlines. Choć żaden ze współczesnych przewoźników amerykańskich nie cieszy się już takimi przywilejami, jak Pan Am, administracja pilnuje ich interesów.

Stąd też presja wywierana przez amerykańskiego sekretarza skarbu Stevena Mnuchina na władze Kataru, w związku z zarzutami o naruszenie przez linie Qatar Airways porozumienia Open Skies. Przewoźnikom amerykańskim nie podoba się, że katarskie linie narodowe wykupiły 49 proc. udziałów w Air Italy i jako brand europejski uzyskały dostęp do rynku amerykańskiego, naruszając pozycję rynkową tamtejszych championów: Delta Airlines, United Airlines i American Airlines.

Rząd amerykański będzie więc najpewniej bardzo ostrożnie podchodził do możliwości ukarania UE za dotowanie Airbusa. Szczególnie, że decyzja WTO nie ogranicza akcji celnej USA wyłącznie do aeronautyki. Stany Zjednoczone mogą w ramach wyznaczonej sumy 7,5 mld dolarów rocznie obłożyć zaporowymi cłami dowolne europejskie towary, co jest o tyle ryzykowne, że może okazać się korzystne dla czujnej chińskiej konkurencji.

Wsparcie rządowe dla narodowych championów we wschodzących gospodarkach uważane jest za manewr pozwalający uniknąć pułapki średniego wzrostu, w której konieczne jest utrzymywanie niskiego poziomu zarobków, żeby nie podnosić cen produktów i nie obniżać ich przewagi na rynkach zagranicznych. Mechanizmy rynkowe sprzyjają utrzymywaniu takiego stanu rzeczy. Dlatego np. Chiny próbują to przeskoczyć, zasysając obce technologie, by zwiększyć konkurencyjność swoich produktów<sup>35</sup>.

Biznes amerykański jest dobrze przygotowany do rywalizowania na wolnym rynku, nie wspominając o nieruchawych państwowych gigantach przemysłowych, kontrolujących zdeformowane rynki lokalne. Jednak konkurencja ze strony championów skoncentrowanych na innowacjach, którzy szukają swojego miejsca w wysoce konkurencyjnych branżach, korzystając z niczym nieskrępowanego wsparcia rządowego, wymaga zupełnie nowej strategii. Praktyka pokazuje, że jednym z jej elementów może być próba aresztowania przedstawicieli kierownictwa konkurencyjnej firmy, jak miało to miejsce w przypadku Meng Wanzhou, dyrektor finansowej Huawei, a jednocześnie córki założyciela firmy, którą USA oskarżyły o naruszenie sankcji wobec Iranu.

Zazwyczaj jednak stosuje się zupełnie inne rozwiązania<sup>36</sup>. Jedną z nich jest atakowanie rodzimego rynku konkurenta, co praktykuje np. Ford, rozwijając fabryki w Indiach, by rywalizować z Tata Motors na jego własnym terenie. Ważna jest także obrona przed ekspansją obcej konkurencji, korzystającej ze wsparcia rządowego. W USA Apple i Google podpisały długoterminowe umowy z głównymi firmami telekomunikacyjnymi, AT&T i Verizon, blokując smartfonom chińskim dostęp do amerykańskich abonentów.

---

<sup>35</sup> <https://thediplomat.com/2019/02/made-in-china-2025-explained/>.

<sup>36</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-compete-against-the-new-breed-of-national-champions/>.

W ramach rywalizacji z championami z zagranicy stosuje się także działania na szczeblu rządowym, pozwalające własnym firmom osiągać przewagę na rodzimych rynkach konkurentów. Taki był cel podjętej w 2018 roku decyzji federalnej o odmowie sprzedaży amerykańskich mikroprocesorów chińskiej ZTE Corp<sup>37</sup>. Przerwanie dostaw podzespołów zmusiło ZTE do likwidacji części operacji, tworząc producentom smartfonów z USA przestrzeń do wejścia ze swoimi produktami na rynek chiński.

Najwięcej wspólnego z tradycyjnym protekcjonizmem ma współpraca branż z rządem przy tworzeniu regulacji, zapobiegających sytuacji, w której narodowi championi muszą konkurować na swoich własnych rynkach. Producenci stali i aluminium w USA współpracowali ściśle z administracją Trumpa przy wprowadzaniu taryf zamykających rynek USA dla zagranicznej konkurencji, a koncerny farmaceutyczne odegrały dużą rolę w zablokowaniu przez Food and Drug Administration ekspansji tańszych firm z Indii.

Dobór strategii uzależniony jest od typu championa. Jeśli państwo ma w nim mniejszościowe udziały, można podjąć normalną grę rynkową na jego terenie. Tak jest w przypadku firmy Lenovo, której mniejszościowym udziałowcem, poprzez Legend Holding Corporation, jest rząd chiński.

Mimo to amerykańskie firmy komputerowe konkurują z produktami Lenovo w Chinach. Dla zachowania względnej swobody działania na rynku chińskim, USA powstrzymują się od politycznych nacisków w celu blokowania ekspansji Lenovo na swoim terenie. Dlatego np. komputerów Lenovo używa Pentagon, z zastrzeżeniem, że nie mogą one stanowić wyposażenia amerykańskiej armii.

Ekspansja na rynek konkurenta nie jest możliwa w przypadku, gdy jego głównym udziałowcem jest państwo lub gdy korzysta on z pełnego pakietu subsydiów i parasola politycznego i prawnego<sup>38</sup>. Przekonało się o tym wiele firm technologicznych z USA, jak choćby Facebook, Google czy Amazon, którym władze w Pekinie zamknęły możliwości rozwoju na ich terenie, by chronić rodzime klony innowacyjnych form z USA. Wtedy pozostaje tylko odwetowe działanie poprzez blokowanie własnego rynku.

W marcu 2018 roku Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) zablokował akwizycję Qualcomm, wiodącego producenta mikroprocesorów na świecie, przez firmę Broadcom<sup>39</sup>. Broadcom powstała co prawda w USA, ale obecnie ma siedzibę w Singapurze i jest silnie uzależniona od chińskiego rynku. Qualcomm sam zwrócił się do CFIUS<sup>40</sup> o zbadanie, czy próby zainstalowania w zarządzie firmy ludzi sprzyjających fuzji z Broadcom nie mają wpływu na bezpieczeństwo narodowe Stanów Zjednoczonych. Broadcom próbował obejść interwencję władz federalnych, rejestrując ponownie swoją działalność w USA, by nie podpadać pod przepisy o kontroli zagranicznych inwestycji, ale niewiele to pomogło.

<sup>37</sup> <https://www.nytimes.com/2018/05/25/us/politics/trump-trade-zte.html>.

<sup>38</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-compete-against-the-new-breed-of-national-champions/>.

<sup>39</sup> <https://www.aei.org/technology-and-innovation/broadcoms-bid-for-qualcomm-blocked-security-policy-meets-industrial-policy/>.

<sup>40</sup> <https://www.ft.com/content/2924b4ae-28a6-11e8-b27e-cc62a39d57a0>.

CFIUS nie interesował bowiem status firmy jako zagranicznego inwestora, a jedynie możliwa kolizja między strategicznymi interesami państwa w dziedzinie telekomunikacji a interesami rywalizujących ze sobą korporacji, mogąca doprowadzić do utraty przez USA dominacji na rynku półprzewodników. Interwencja rządu została przeprowadzona w interesie firmy, mającej długą historię inwestowania potężnych pieniędzy w innowacyjne technologie, utrzymywania produkcji w kraju i czerpania zysków z udzielania licencji na swoje produkty, a nie wyzbywania się technologii. Broadcom zaś zarabia na skupowaniu firm i cięciu ich kosztów, m.in. poprzez likwidowanie działów badawczych i transfer technologii do Chin. Podejrzenia o zagrożenie dla bezpieczeństwa, stwarzane przez relacje Broadcom z zagranicznymi podmiotami było cytowane, jako ostatni z powodów interwencji władz federalnych w obronie Qualcomm. Namaściła ona spółkę na narodowego championa odgrywającego ważną rolę w rywalizacji z Chinami. Co charakterystyczne dla modelu podejścia do championów w USA, nie przeszkodziło to jednocześnie Federalnej Komisji Handlu pozwać Qualcommu za nieuczciwe praktyki handlowe, naruszające przepisy antytrustowe. Postępowanie rozpoczęło pomimo, że Federal Trade Commission była naciskana przez przedstawicieli departamentów obrony, energii, sprawiedliwości, a nawet przez Homeland Security, żeby porzucić zarzuty.



## 4. DYLEMATY EUROPY. JAK UE JEDNOCZEŚNIE PRÓBUJE TWORZYĆ CHAMPIONÓW I ICH OGRANICZAĆ

Czy narodowi championi są zagrożonym gatunkiem? - takie pytanie zadał na łamach Financial Times<sup>41</sup> sir Geoffrey Owen, wykładowca London School of Economics i były wieloletni redaktor naczelny FT. Było to w 2017 roku, gdy uwaga komentatorów ekonomicznych na Wyspach nie skupiała się wyłącznie na Brexicie. Owen komentował zamieszanie wokół próby wrogiego przejęcia anglo-holenderskiego koncernu Unilever.

Próbowała tego dokonać amerykańska firma KraftHeinz. Atak został odparty, ale Unilever zaczął domagać się zaostrzenia kontroli rządowej nad akwizycjami firm odgrywających ważną rolę w krajowej gospodarce przez podmioty zagraniczne. Brytyjczycy pilnują tego przynajmniej od czasów Margaret Thatcher. W połowie lat 80. Żelazna Dama musiała zmierzyć się z prawdziwą patriotyczną histerią, gdy próbowała sprzedać części państwowego koncernu motoryzacyjnego British Leyland Fordowi i General Motors. Lamenty nad utratą flagowych marek, jak Jaguar, Land Rover, MG, Triumph czy Mini, zmusiły ją do zerwania rozmów, ale z czasem rynek i tak zdziałał swoje. Ford i GM, a potem także BMW, przejęły najatrakcyjniejsze marki British Leyland, a reszta została po prostu zlikwidowana.

Brytyjczycy są dziś na najlepszej drodze do oderwania się od głównego nurtu europejskiej gospodarki, ale pytanie sir Geoffreya jest ciągle aktualne w kontynentalnej Europie. Francuzi mają z tym najmniejszy problem, nawet pod rządami Emanuela Macrona, który uchodzi za liberała, patronując frakcji o takim profilu w Parlamencie Europejskim. Latem 2019 roku jego minister finansów, Bruno Le Maire, zablokował jednak fuzję Fiata z Renault, która miała dawać obu udziałowcom po 5 mld euro rocznie. Le Maire miał ostatnie słowo, bo państwo ma 20 procent udziałów w Renault i nie waha się ich używać dla ochrony interesów republiki, co nazywane jest czasami nad Sekwaną patriotyzmem przemysłowym.

Już w latach 90., pod presją Unii Europejskiej naciskającej na liberalizację francuskiego rynku zgodnie z zapisami traktatu z Maastricht, powstał raport Claude Mandila charakteryzujący gospodarkę republiki jako system oparty na państwowych monopolach<sup>42</sup>. Mimo wielkiej mody na prywatyzację, jaka nastąpiła w latach 90., Francuzi nigdy tego systemu gruntownie nie zmienili. Dziś rząd ma udziały w 81 firmach, zatrudniających prawie 2 mln pracowników. Są wśród nich tak znane marki jak Alstom, który dostał w 2016 roku pół miliarda euro na utrzymanie produkcji superszybkich pociągów, Orange czy EDF. Ta ostatnia spółka reprezentuje sektor energetyczny, który w dużej części został stworzony przed rokiem 1990 z firm kontrolowanych przez „Direction générale de l'énergie et des matières premières”. DGEMP był odpowiedzią państwa na brak

<sup>41</sup> <https://www.ft.com/content/6b07db66-0a44-11e7-ac5a-903b21361b43>,

<sup>42</sup> [https://www.cairn-int.info/article-E\\_RFSP\\_655\\_0761--from-national-to-international.htm](https://www.cairn-int.info/article-E_RFSP_655_0761--from-national-to-international.htm).



we Francji naturalnych źródeł surowców energetycznych i związaną z tym konieczność wsparcia rządowego dla firm tego sektora.

Wśród energetycznych championów szczególną pozycję zajmuje koncern nuklearny Areva, produkujący 80 proc. prądu we Francji. Areva i jej technologie są jednocześnie głównym towarem eksportowym republiki. Zaangażowanie, z jakim kolejni prezydenci Francji promują Arewę przy okazji zagranicznych wizyt, urasta już do rozmiarów anegdotycznych.

Nie zniechęca to jednak rządów francuskich przed bezwzględnym egzekwowaniem swoich praw właścicielskich w strategicznych sektorach. W 2017 roku doprowadzono do praktycznej nacjonalizacji stoczni w St. Nazaire, produkującej m.in. na potrzeby francuskiego przemysłu zbrojeniowego, żeby zablokować fuzję z włoską firmą Fincantieri, co mogło grozić utratą nowoczesnych francuskich technologii.

Zupełnie inne podejście prezentują Niemcy, postrzegani powszechnie jako naród szczególnie pilnujących swoich championów przemysłowych. Pod koniec ubiegłego roku w ręce zagranicznego inwestora przeszedł jeden z najstarszych championów Niemiec, istniejąca od 1879 roku firma Linde AG<sup>43</sup>. Niemiecka spółka, największy dostawca gazów przemysłowych na świecie został przejęty przez amerykańskiego konkurenta, firmę Praxair, która z powodów podatkowych przeniosła siedzibę z Monachium do Dublina. Ta fuzja pokazuje odwrócenie ról w świecie biznesu, bo Praxair powstała jako amerykański oddział Linde AG i została skonfiskowana Niemcom w czasie I wojny światowej.

Wielkiej wrzawy z powodu przejęcia przez Amerykanów firmy, której założyciel Carl Linde wynalazł chłodzoną gazem lodówkę w Niemczech, nie było. Jest to zgodne z obowiązującym od końca II wojny światowej modelem niemieckiej gospodarki, w której decyzje o inwestycjach i akwizycjach podejmowane były w oparciu o kryteria biznesowe, a nie polityczne.

To się jednak zmienia i to z trzech różnych powodów.

Pierwszym jest presja ze strony USA, których prezydent oskarża UE o nieuczciwe praktyki handlowe i otwarcie grozi wojną celną niemieckim koncernom samochodowym, uznając import BMW czy Mercedesów do Stanów Zjednoczonych za zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego. Tak ostra akcja na najwyższym dyplomatycznym szczeblu siłą rzeczy angażuje rząd niemiecki do obrony interesów rodzimego biznesu.

Niemcy, podobnie zresztą jak USA, coraz mocniej czują także zagrożenie ze strony Chin. Ta wiodąca dotąd gospodarka UE korzystała na sukcesie ekonomicznym Państwa Środka, największego partnera handlowego Niemiec. W 2018 roku Niemcy wyeksportowały do Chin towary za 93 mld euro, a sprowadziły za 106 mld euro. Wskazywałoby to na w miarę zdrową równowagę w wymianie handlowej. Jednak liczby nie mówią wszystkiego, bo w kwestii transferów technologicznych nierównowaga w relacjach Chin

<sup>43</sup> <https://www.ft.com/content/7d138f5c-b707-11e6-961e-a1acd97f622d>.

z Niemcami jest szczególnie jaskrawa. Niemcy tak naprawdę zwrócili na nią uwagę dopiero w 2016 roku, gdy chińska Midea Group kupiła firmę Kuka z Augsburga<sup>44</sup>, wiodącego producenta robotów przemysłowych na świecie. Transakcja, pozbawiająca Niemcy wyłączności na unikalne w skali światowej technologie, przeprowadzona została bez większych przeszkód. Potraktowano ją w kategoriach czysto ilościowych, jako korzystną inwestycję zagraniczną a nie wrogie przejęcie, przed którym, wzorem wspomnianych wcześniej Qualcommu w USA czy Unilever w Wielkiej Brytanii, Kuka mogłaby szukać ochrony rządowej. Teraz firma pada ofiarą wojny handlowej USA z Chinami, zmniejszającej zapotrzebowanie chińskich fabryk na projektowane w Niemczech roboty.

Nie bez wpływu na odstąpienie od zasady trzymania rządu z dala od biznesu jest także Dieselgate. Od czasu gdy w 2015 roku ujawniono, że Volkswagen instalował urządzenia oszukujące na testach emisji spalin, jest to jeden z najczęściej dyskutowanych tematów w Niemczech. Nie chodzi tylko o Volkswagena, ale o całą branżę motoryzacyjną, która daje pracę ponad 800 tysiącom Niemców, generując aż 8 procent niemieckiego PKB. Przemysł, będący absolutną dumą Niemiec popełnił wiele błędów, przypisywanych zazwyczaj ściśle kontrolowanym przez państwo gigantom. Najważniejsze są opóźnienia w innowacyjności, powodujące, że branża przespała moment, w którym konkurencja ostro zainwestowała w niskoemisyjne technologie hybrydowe. Skrajny przypadek Volkswagena pokazał, że innowacje ograniczyły się w dużej mierze do konstruowania oprogramowania, zafalszowującego testy spalin, co mocno podkopało zaufanie odbiorców do flagowych produktów niemieckiego przemysłu ciężkiego. Stąd np. mnożące się w kolejnych miastach niemieckich zakazy poruszania się z autami z silnikami wysokoprężnymi.

W ślad za tym idzie przekonanie, że championów, zagrożonych ostrą konkurencją zagraniczną i własną niemocą, nie można pozostawiać samym sobie. Tego w dużej mierze dotyczy ogłoszona na początku 2019 roku przez niemieckiego ministra gospodarki, Petera Altmaiera, Strategia Przemysłowa 2030<sup>45</sup>. Zakłada ona m.in. stworzenie funduszu, który miałby inwestować w firmy zagrożone przejęciem, tak by chronić je przed połknięciem przez większych graczy. Mowa jest także o większym zaangażowaniu publicznych funduszy w nakłanianie firm do innowacji. Ma temu służyć np. projekt federalnego finansowania europejskiej fabryki baterii do aut elektrycznych, która uniezależniłaby producentów z UE od importu podzespołów.

Podobne rozwiązania pojawiają się także na szczeblu europejskim.

Portal Politico ujawnił istnienie w Komisji Europejskiej projektu stworzenia European Future Fund<sup>46</sup>, specjalnego funduszu mającego inicjować powstawanie europejskich championów i wzmacniać pozycję rynkową tych już istniejących w konkurencji na rynkach światowych. Co prawda rzeczniczcy nowej szefowej komisji, Ursuli von der Leyen,

<sup>44</sup> <https://www.dw.com/en/changes-at-german-robotics-firm-kuka-raise-questions-over-chinese-intentions/a-46456133>.

<sup>45</sup> <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/german-2030-industrial-strategy-altmaier-backs-european-champions/>.

<sup>46</sup> <https://www.politico.eu/article/exclusive-european-commission-leaked-plans/>.

zaprzeczają, żeby taki dokument trafił na jej biurko. Jednak jego 173 stronicowy draft, przygotowany przez urzędników komisji, dobrze ilustruje zmianę strategii unijnej w tej kwestii<sup>47</sup>. Plan zakłada zebranie przynajmniej 100 mld euro z publicznych i prywatnych źródeł, które - w przeciwieństwie do istniejących obecnie unijnych funduszy badawczych czy rozwojowych - miałyby być inwestowane bezpośrednio w firmy, rokujące jako championi.

Pieniądze mają pochodzić z tej części budżetu UE, który przeznaczony jest na wspieranie kapitałów podwyższonego ryzyka, badania i rozwój regionalny.

Fundusz miałby być nadzorowany przez dyrektorat generalny komisji ds. badań we współpracy z innymi wydziałami zajmującymi się budżetem i usługami finansowymi.

Pomysł ten sugeruje gotowość znacznie luźniejszego niż dotąd podejścia UE do publicznego wsparcia szczególnie obiecujących czy też strategicznych przedsiębiorstw<sup>48</sup>. A przecież jeszcze niedawno ta sama komisja ochoczo zablokowała fuzję niemieckiego Siemensu z francuskim Alstomem. Dzięki temu mógł powstać europejski champion w dziedzinie kolejnictwa, ale komisja uznała, że połączenie Alstomu z Siemensem da nowej firmie monopolistyczną pozycję na wielu europejskich rynkach<sup>49</sup>.

Broniąca w tej sprawie wolnej konkurencji duńska komisarz Margrethe Vestager wdała się przy tej okazji w ostry spór z odpowiedzialnym w komisji za sprawy gospodarcze francuzem Pierre'm Moscovici. - Opór wobec fuzji nie powinien być naiwny i powinien uwzględniać ewolucję gospodarki światowej - mówił komisarz Moscovici, nazywając politykę antymonopolową UE przestarzałą i wzywając do jej uaktualnienia tak, żeby europejskie firmy mogły sprostać zagranicznej konkurencji<sup>50</sup>. Sytuacja ta, ale też i wiele innych, wywołuje również coraz bardziej odważną dyskusję na temat kompetencji merytorycznych, jakie powinni posiadać urzędnicy podejmujący decyzje o kontroli koncentracji. Coraz częściej uczestnicy procesów po stronie biznesu zgłaszają, iż wśród zespołów oceniających brak jest zupełnie specjalistów znających poszczególne branże i mających realne doświadczenie biznesowe. To może wpływać na zrozumienie strategii biznesowych firm i przesunąć ciężar jedynie na elementy czysto urzędnicze.

Pojawienie się, tuż po powołaniu von der Leyen na szefową KE, draftu European Future Fund świadczy o tym, że prace w sugerowanym przez Moscovici kierunku już trwają. Co zresztą biznes dobrze wyczuwa. Po fiasku fuzji Alstomu z Siemensem, pod koniec września 2019 roku, pojawiły się informacje o planach kolejnej dużej transakcji na europejskim rynku kolejowym. Chodzi o połączenie linii Eurostar i Thalys<sup>51</sup>, należących do francuskich i belgijskich kolei SNCF i SNCB. Ci dwaj operatorzy zapewniają szybkie połączenia kolejowe, łączące Wielką Brytanię, Francję, Belgię, Holandię i Niemcy, oferując

<sup>47</sup> <https://www.neweurope.eu/article/commission-ready-to-support-european-industrial-champion-policy/>.

<sup>48</sup> <https://www.iwkoeln.de/presse/in-den-medien/beitrag/michael-huether-for-project-syndicate-are-national-champions-really-winners-210477.html>.

<sup>49</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_881](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_881).

<sup>50</sup> <https://www.reuters.com/article/us-siemens-alstom-eu/eu-will-be-objective-not-naive-on-alstom-siemens-deal-moscovici-idUSKCN1P91WN>.

<sup>51</sup> <https://www.railjournal.com/passenger/high-speed/eurostar-thalys-merger-proposal-revealed/>.

112 pociągów dziennie i przewożąc ponad 18 mln pasażerów rocznie. W 2018 roku obie linie miały 1,67 mld euro obrotów.

Nie wiadomo jeszcze, jakie będzie nastawienie komisji do tej transakcji, ale można założyć, że kolejna już próba stworzenia europejskiego championa może liczyć na przychylniejsze niż dotąd nastawienie unijnych regulatorów.

W drafcie European Future Funds mowa jest także o ostrzejszej polityce handlowej wobec rywali z USA i Chin. Chodzi m.in. o opracowanie strategii, która pozwalałaby na stosowanie odwetowych działań celnych w przypadku, gdyby arbitraż WTO okazał się nieskuteczny lub wręcz został zignorowany przez USA. W przypadku Chin dokument rekomenduje blokowanie udziału chińskich firm w przetargach w UE i karanie je za naruszający unijne standardy poziom subsydiów, otrzymywanych od rządu w Pekinie. Komisja wymienia firmy takie jak Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft z USA czy chińskie Baidu, Alibaba czy Tencent jako rywali, którym Europa musi stawić czoła.

Rządy i regulatorzy w UE z zazdrością patrzą na amerykańskich championów technologicznych, dyktujących warunki w nowej gospodarce. Tyle, że firmy te nie powstały dzięki zadekretowaniu przez rząd Stanów Zjednoczonych konieczności opanowania nowoczesnych technologii. Narodziły się dzięki wolnej konkurencji i rywalizacji. Rola rządu ograniczała się dotąd do finansowania publicznego badań na wielką skalę, a także zachęcania naukowców do angażowania się w biznes. Dopiero ostatnie miesiące przyniosły zapowiedzi ze strony administracji USA podjęcia odwetowych kroków celnych w celu obrony uprzywilejowanej pozycji firm z Doliny Krzemowej w Europie.

Na Starym Kontynencie od lat nie pojawiają się firmy tego kalibru rynkowego i tak innowacyjne. Większość z operujących obecnie w świecie wielkich koncernów europejskich, jak niemieckie Siemens, Daimler, Thyssen-Krupp, Bayer czy BASF, powstały we wczesnej epoce industrializacji i obecnie skupiają się raczej na utrzymaniu swojej pozycji, niż wyznaczaniu nowych kierunków w biznesie. Jedynym wyjątkiem jest Airbus, toczący zażartą walkę z Boeingiem w ramach duopolu, w którym europejskie konsorcjum zastąpiło doprowadzonego do upadku DouglasaMcDonella. Jak wykazaliśmy w poprzednim rozdziale, jest to jednak trudna dla Airbusa rywalizacja, w której potrzeba wiele czasu i pieniędzy. Warto pamiętać, że firma lotnicza, będąca dumą technologiczną UE tylko raz, w 2001 roku, a więc 30 lat po powstaniu, wyprzedziła Boeinga pod względem ilości sprzedanych samolotów.

Samo tworzenie cieplarnianych warunków dla europejskiego biznesu nie wystarczyło do wygenerowania technologicznego boomu. Być może dlatego, że trudniej o niego w ściśle regulowanej gospodarce europejskiej. Od 2016 roku UE i poszczególne państwa członkowskie nałożyły na firmy z Doliny Krzemowej ponad 20 mld euro różnego rodzaju kar za naruszanie prywatności, zasad wolnej konkurencji i stosowanie niedozwolonej pomocy państwowej. Bruksela zaczęła wyznaczać standardy postępowania

antymonopolowych wobec Big Tech<sup>52</sup>. Zajmująca się tymi kwestiami w poprzedniej komisji Margrethe Vestager często spotykała się ze swoimi amerykańskimi odpowiednikami, oferując im gotowe przepisy na to, jak ograniczyć wszechwładzę firm technologicznych. Amerykański departament sprawiedliwości, Federalna Komisja Handlu a także prokuratorzy stanowi prowadzą kilka postępowań przeciwko Big Tech.

Nie ma jednak prostych przełożeń, mimo, że rządy europejskie i sama komisja bardzo starają się dostosować ustawodawstwo, wywodzące się z epoki przed internetowej do obecnej sytuacji, gdy cyfrowi championi działają jednocześnie na wielu polach. Gdy Vestager rozpoczęła postępowanie przeciw Amazonowi, skupiała się na tym, czy zbieranie danych od ludzi handlujących w tym serwisie nie narusza prywatności użytkowników w celu tworzenia nieuczciwej przewagi konkurencyjnej. W USA regulatorzy nie mogą się powoływać na ochronę prywatności, bo takie przepisy w USA po prostu nie istnieją.

Nie znaczy to, że sam problem nie istnieje. Przeciwnie. W USA o konieczności złamania potęgi Big Tech mówi się od czasu kampanii wyborczej roku 2016, gdy stało się jasne, jak wielki wpływ na politykę i zachowania wyborców mają serwisy społecznościowe i Google.

Różnica między USA a UE w realizowaniu postępowań antymonopolowych polega jednak na tym, że amerykańscy regulatorzy muszą bronić swoich zarzutów przeciwko championom przed niezależnymi sądami. W UE komisja działa jednocześnie jako śledczy, badający ewentualne łamanie prawa i sędzia, ferujący wyroki i inicjujący zmiany legislacyjne, co znacznie ułatwia postępowanie.

Okazuje się jednak, że nawet wielkie kary finansowe nakładane przez komisję na firmy z USA nie robią na nich spodziewanego wrażenia. Dysponują one tak dużymi zasobami, że mogą sobie pozwolić na płacenie miliardowych sum, bez uszczerbku dla akcjonariuszy, którzy mogliby wymusić zmianę praktyk biznesowych. Dzięki temu stosunkowo łatwo udaje im się przekonać opinię publiczną a także rząd, że ograniczanie ich rynkowej pozycji jest celowym działaniem konkurencji, któremu należy przeciwdziałać na szczeblu państwowym. Działania komisarz Vestager przeciwko firmom z Doliny Krzemowej uczyniły z niej jednego z głównych wrogów Donalda Trumpa<sup>53</sup>. Amerykański prezydent czuje się w obowiązku udzielenia Big Tech wsparcia politycznego, zgodnego z najlepszymi amerykańskimi tradycjami w tej dziedzinie. A jeszcze niedawno, gdy okazało się, że ich działania w sieci narażają prezydenta na zarzut nieuczciwego przejęcia władzy w USA, Trump gotów był uruchomić cały aparat federalny przeciwko Big Tech.

<sup>52</sup> <https://www.politico.eu/article/europe-us-big-tech-competition-antitrust-apple-google-facebook-amazon/>.

<sup>53</sup> <https://www.ft.com/content/3eb00398-9815-11e9-8cfb-30c211dcd229>.



## 5. DOBRE, BO POLSKIE. PERSPEKTYWY POLSKICH CHAMPIONÓW NARODOWYCH

Ostatnie 30 lat rozwoju gospodarczego Polski oparte było na założeniu, że tylko prywatny biznes, działający na maksymalnie wolnym rynku, ma rację bytu i prawo do sukcesu. Nie czas tutaj ani miejsce na przedstawianie ciągle żywej dyskusji na temat sensowności tej polityki. Dość powiedzieć, że w czasie, kiedy Chiny zaczęły modelować swoją gospodarkę w kierunku, który na trwałe zmienił zasady globalnej gry, w Polsce przeprowadzono zakrojoną na szeroką skalę prywatyzację całego majątku narodowego. Dla znacznej części przestarzałych technologicznie, źle zarządzanych i nierentownych zakładów stworzonych w warunkach centralnego planowania i wystawionych na wolnorynkową konkurencję nie było rzeczywiście innego ratunku. Procesowi temu nie towarzyszył jednak żaden szerszy plan zachowania choćby częściowej kontroli nad srebrami rodzowymi. Czerpanie z koncepcji chińskich, przewidujących zachowanie pełnej kontroli nad strategicznym branżami, które poddano jednocześnie rynkowym reformom w zakresie zarządzania i budowania strategii biznesowych, nie wchodziło oczywiście w grę. W latach 90. mało kto wierzył bowiem w szybki sukces gospodarczy Chin. Zakładano poza tym, że Chiny będą skazane na powielenie modelu zachodniego i że próba sterowanej centralnie transformacji gospodarczej padnie prędzej czy później pod naporem rynku. To, że Chińczycy stworzą skuteczną hybrydę centralnego planowania i państwowej kuratelii nad biznesem z wolnorynkową energią w konkurowaniu na rynkach światowych, która wymusi zmiany strategii także w USA czy UE, nikomu nie przychodziło wtedy do głowy.

Jeśli w Polsce czasu transformacji coś z championów narodowych udało się zachować, to często dzięki przypadkowi albo determinacji pracowników, krytykowanych zresztą za stawianie oporu nieuchronnym procesom. Tak było w przypadku KGHM, jednej z największych dziś firm polskich, znajdujących się w absolutnej czołówce producentów miedzi na świecie. W 1992 roku na fali przemian rząd RP forsował mocno pomysł sprzedaży pakietu kontrolnego miedziowego giganta amerykańskiej spółce Asarco, oferującej sporą, jak na ówczesne czasy, sumę 400 mln dolarów. Transakcję zablokował strajk okupacyjny 38 tysięcznej załogi, co zniechęciło oferenta. KGHM pozostał pod kontrolą państwa, generując w latach 1997-2016 skumulowany zysk netto w wysokości prawie 42 mld złotych.

Dziś trendy światowe są inne, co szczegółowo zostało omówione powyżej. Jednak pewne dogmaty pozostają niezmiennie. Stąd bierze się krytyka podejmowanych w Polsce działań konsolidacyjnych jako próby powrotu do etatyzmu i centralnego planowania, zabójczych dla wolnej konkurencji. Brak przy tym refleksji, że tak jak zbyt szybka i zbyt głęboka w wielu kluczowych sektorach prywatyzacja była odbiciem światowych koncepcji ekonomicznych, panujących w latach 90., tak i obecne działania mają na celu dogonienie trendów, wymuszonych agresywną polityką chińską i reakcjami na nią w USA i Europie.

Tak dzieje się np. z przeprowadzaną właśnie fuzją Lotosu z Orlenem<sup>54</sup>, która - wedle krytyków całego procesu - służyć ma tworzeniu politycznej klienteli posłusznej aktualnym układom rządzącym, a do tego ma doprowadzić do powstania monopolu, dyktującego warunki nie tylko klientom hurtowym, ale i detalicznym.

Zarzuty te nie biorą jednak pod uwagę faktu, że tego typu ewolucję przeszły już praktycznie wszystkie kontrolowane przez państwo firmy paliwowe w Europie, jak węgierski MOL, norweski Statoil, hiszpański Repsol, portugalski GalpEnergia, włoskie ENI, austriacką firmę OMV czy francuski TOTAL. Konsolidacja państwowych spółek pod ich szyldami nie była postrzegana w tych krajach jako próba poszerzenia sfery politycznych wpływów, tylko jako naturalny ruch, mający umożliwić rodzimemu biznesowi konkurencję z rywalami z USA czy Rosji.

Trudno jednak konkurować w sytuacji, gdy jeden właściciel, w wypadku Orlenu i Lotosu jest to państwo, utrzymuje osobne systemy logistyczne, osobną administrację czy działy badawcze, ograniczając możliwości ich efektywnego wykorzystania. Przy tym konkurencja między dwoma podmiotami, z założenia zbawienna dla klientów, jest w dużej mierze pozorna, bo 70 procent paliw na polskim rynku i tak pochodzi od tych dwóch producentów.

Być może w porównaniu z gigantami, typu Chevron, którego wartość przekracza 200 mld USD, 15 mld euro wyceny polskiego championa, stworzonego po połączeniu PKN Orlen i Lotosu to niewiele, ale dość, by stworzyć nowe perspektywy rozwoju.

Obie firmy negocjują obecnie ceny zakupu surowca na rynkach światowych osobno i jako spółki małe mają niewielkie pole manewru w negocjacjach. Po fuzji polski koncern będzie mógł wytwarzać 12 mln ton benzyny oraz 20 mln ton oleju napędowego i paliwa lotniczego rocznie. To bardzo dużo w porównaniu z konkurencją w regionie, gdzie węgierski MOL produkuje 4 mln ton benzyny i 12 mln ton oleju napędowego, a całkowita produkcja austriackiego OMV wynosi 20 mln ton rocznie. Ciągłe jest to jednak poniżej pułapu 50 mln ton przerabianego paliwa rocznie, od którego zaczynają się korzystne ceny surowca od dostawców. To zaś oznacza, że po połączeniu PKN Orlen z Lotosem nowa firma skazana jest na regionalną ekspansję. To zresztą już ma miejsce, bo 2/3 przychodów Orlenu pochodzi spoza Polski.

Obawy przed wzmocnieniem pozycji Polski na rynku paliwowym w regionie skutkują intensywnym lobbieniem przeciwko fuzji polskich firm paliwowych, prowadzonym w Brukseli przez konkurencję. Tutaj motywacje mogą być różne, począwszy od nacisków na to, by doprowadzić do sytuacji, w której zgoda Komisji Europejskiej na połączenie Orlenu i Lotosu byłaby uzależniona od sprzedaży m.in. części stacji Orlenu do konkurencji, tak żeby zachować ich pozycję rynkową w regionie<sup>55</sup>. Po fuzji nowa polska firma miałaby rozbudowaną sieć dystrybucyjną (ok. 2300 stacji w sumie, przy około 565 w rękach

---

<sup>54</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_5149](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_5149).

<sup>55</sup> <https://wei.org.pl/wp-content/uploads/2018/09/Konsolidacja-polskich-firm-paliwowych.-Silni-nie-tylko-w-regionie.pdf>.

najbliższego konkurenta w Polsce - firmy BP, wśród ponad 7800 stacji funkcjonujących na polskim rynku na koniec III kwartału 2019), a także rozbudowane sieci dystrybucyjne na Litwie, w Niemczech i Czechach, a ostatnio także na Słowacji. W Czechach polski koncern paliwowy Orlen kontroluje spółkę Unipetrol, posiadającą ponad 400 stacji pod marką Benzina. Ta sama marka działa także na Słowacji, gdzie Orlen zaczął inwestować w tę sieć dystrybucyjną, wchodząc na teren, uważany dotąd za wyłączną strefę wpływów węgierskiego MOL-a. Zgodnie z opisanymi powyżej strategiami, rządzącymi rywalizacją narodowych championów MOL podjął próbę rzucenia wyzwania Orlenowi na jego własnych terenach, wykupując od włoskiego koncernu Agip wszystkie jego stacje w Czechach.

Fuzja PKN Orlen z Lotosem może wpłynąć na sytuację konkurentów, zwłaszcza tych regionalnych, jak np. MOL. W połączeniu z rafineriami w Polsce i w litewskich Możejkach a także potężną siecią dystrybucyjną o zasięgu regionalnym, tworzyć to może zupełnie nowe możliwości.

Zapotrzebowanie na produkty ropopochodne będzie systematycznie spadać, z powodu rozwoju elektromobilności i technologii hybrydowych. To zaś wymuszać będzie poszerzenie oferty tradycyjnych firm paliwowych. Orlen posiada rozbudowaną petrochemię i inwestuje w jej dalszy rozwój. Rozwija także projekty z obszaru odnawialnych źródeł energii, jak np. farmy morskie na Bałtyku. Lotos też inwestuje. Jesienią ubiegłego roku otworzył sieć 12 punktów ładowania pojazdów elektrycznych przy krajowych trasach A1 i A2. Kolejne 38 stacji ma powstać do końca I kwartału 2020 roku.

Lotos uzyskał także unijne dofinansowanie na budowę instalacji do produkcji wodoru o czystości pozwalającej wykorzystywać go w ogniach paliwowych i dwie pierwsze stacje wodorowe, planowane w 2021 roku. Lotos pracuje także nad zastosowaniem LNG jako paliwa do transportu morskiego.

Wszystko to są projekty, pozwalające odgrywać - połączonemu w wyniku fuzji - championowi istotną rolę w innowacyjnych produktach.

Zwłaszcza, że idą one w parze z oczekiwaniami europejskich regulatorów, dotyczącymi przedstawionej wcześniej koncepcji przestawiania unijnego przemysłu na bardziej konkurencyjne globalnie i innowacyjne tory również związane z odnawialnymi źródłami energii. Wszystkie te kierunki są bardzo kapitałochłonne i wymagają długofalowych strategii, które nie mogą być stale bombardowane rozrastającą się presją regulacyjną, utrudniającą konkurowanie z czempionami z Chin i USA. Dla polskich czempionów jest to tym bardziej istotne, że droga, jaką muszą pokonać, jest dłuższa niż ich konkurentów z Europy Zachodniej, jako że wiele procesów konsolidacyjnych już się tam zadziało dużo wcześniej, co pozwoliło na wypracowanie ich silnych pozycji międzynarodowych.

Skorzystać może na tym także inny polski champion, KGHM, posiadający 2 proc. udziałów w globalnej produkcji miedzi. Pasuje to polską firmę w pierwszej dziesiątce największych producentów tego surowca w świecie. Jej rola w globalnej konkurencji będzie rosła z tych

---



samych powodów, dla których handlujący na co dzień produktami ropopochodnymi Lotos inwestuje w stacje do ładowania aut elektrycznych. Każdy z takich pojazdów potrzebuje o 100 kg miedzi więcej niż pojazd zasilany silnikiem spalinowym. Posiadanie przez Polskę firmy, takiej jak KGHM, wpisuje się więc znakomicie w tworzone na poziomie UE plany transformacji technologicznej. Jeśli Niemcy i Francuzi gotowi są wyasygnować 1,7 mld euro na stworzenie europejskiej fabryki baterii do aut elektrycznych i hybrydowych, to ich producenci z pewnością będą potrzebować także KGHM.

Oczywiście podstawowym problemem jest dostęp do złóż. Te rozpoznane pokłady rud w Polsce wystarczą przynajmniej na 30 lat. Do tego dochodzą inwestycje w złoża poza granicami kraju, gdzie KGHM zainwestował już 17 mld złotych w tej wysoce konkurencyjnej i wymagającej wysokiego poziomu innowacyjnych technologii branży.

Co prawda we wrześniu 2019 roku ukazał się raport NIK<sup>56</sup> miażdżący sposób, w jaki przeprowadzony został zakup chilijskiej kopalni miedzi Sierra Gorda, która do 2018 roku przyniosła 21 mld złotych strat. KGHM przejął ją po zakupie za ponad 9 mld złotych kanadyjskiej spółki Quadra FNX Ltd., mającej 55 proc. udziałów w kopalni w Chile.

NIK wskazała, że analizy potencjału tej kopalni, będące podstawą decyzji o jej zakupie, przygotowane zostały na zlecenie Quadra FNX Mining, a więc sprzedawcy, co zdaniem kontrolerów mogło służyć wprowadzeniu w błąd ówczesnej Rady Nadzorczej przez zarząd KGHM. NIK zwracała też uwagę, że członkowie Rady Nadzorczej, reprezentujący skarb państwa, nie przykładali należytej uwagi do kwestii opłacalności ekonomicznej inwestycji, skupiając się na dywersyfikacji zasobów i jej zgodności z bezpieczeństwem surowcowym państwa.

Wątpliwości budziło także przeprowadzenie akwizycji w szczycie koniunktury na miedź, gdy ceny surowca, a więc i transakcji z nim związanych, były najwyższe, podobnie jak koszty usług budowlanych i sprzętu wydobywczego. Wszystko to znacznie podniosło koszty całej operacji, będącej największą akwizycją zagraniczną, dokonaną przez polską firmę od czasu zakupu przez PKN Orlen rafinerii w Możejkach na Litwie.

Z perspektywy czasu ocena tej inwestycji nie jest już taka jednoznaczna. Inwestycje w branży wydobywczej trwają nawet 8 lat. Samo drążenie szybów może zabrać 5 lat, do tego trzeba przygotować podejścia do złóż, które np. w przypadku kopalni KGHM w Polsce znajdują się na głębokości poniżej kilometra. To oznacza, że trudno liczyć na szybki zwrot nakładów.

Jednak perspektywy są bardzo dobre, bo mowa o rynku, na którym niedobory surowca sięgają nawet 30 procent. Miedź jest w nowoczesnych technologiach niezbędna, a nie ma jej czym zastąpić. Wygląda więc na to, że niezależnie od krytycznych ocen przygotowania akwizycji Sierra Gorda, generalne kalkulacje mówiące o zwiększeniu produkcji o 1/3 i poszerzeniu oferty wyborów z miedzi, niklu, złota, platyny i palladu mają szansę

---

<sup>56</sup> <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/kosztowny-zakup.html>.

się zrealizować. Perspektywy wzrostu będą też wymuszać szersze zmiany technologiczne. Obecnie KGHM jest największym odbiorcą prądu w Polsce, produkując we własnym zakresie 20 proc. konsumowanej energii. Do 2030 roku połowa prądu ma już pochodzić z własnych a do tego odnawialnych źródeł, co także stwarza nowe możliwości uzyskiwania wsparcia, nie tylko na poziomie krajowym, ale również unijnym.

Obecnie wydatki na badania i rozwój stanowią w Polsce tylko 1 proc. PKB. Zwiększenie tej puli pozwoli także na wzrost udziału nowych technologii w polskim eksporcie, który obecnie ma innowacyjny charakter tylko w 5 proc. Rozwojowi w tym kierunku, stymulowanemu przez państwo, sprzyjać może również zaangażowanie innego krajowego championa, PKO Banku Polskiego.

Wiodąca w Polsce instytucja finansowa ma oddziały korporacyjne w Pradze i Frankfurtach, a PKO Leasing pojawiło się także na rynku skandynawskim. Jednocześnie bank mocno inwestuje w rozwój technologiczny, kontrolując dzięki innowacyjnym produktom cyfrowym 25 proc. krajowej bankowości internetowej. W ślad za tym idzie także zaangażowanie we wsparcie dla start-upów z sektora FinTech. Jest to działanie długofalowe i jak najbardziej pożądane nie tylko z punktu widzenia interesów państwa, ale także z uwagi na systematyczne zwiększanie finansowania unijnego dla tego typu przedsięwzięć.

Nowo powołana Komisja Europejska pod kierownictwem Ursuli von der Leyen dopiero się formuje. Wiadomo jednak, że przestawienie gospodarki unijnej, jednego z najbardziej regulowanych rynków świata, na tory ostrej konkurencji globalnej w dziedzinie nowych technologii będzie priorytetem najbliższych lat. Kwestią otwartą pozostaje, czy stworzony na poziomie dyrektoratów Komisji Europejskiej projekt European Future Fund, którego draft wyciekł do mediów, będzie podstawą tej nowej polityki. Nie zmienia to jednak faktu, że Unia Europejska zamierza uruchomić ogromne fundusze na wsparcie dla championów dość silnych i dość konkurencyjnych, żeby sprostać wyzwaniom rzucanym przez rywali z USA i Chin.

Wszelki opór na poziomie instytucjonalnym, politycznym czy nawet publicystycznym, jaki już napotykają próby stworzenia takich bytów w Polsce, wcale nie oznacza, że wspierając championów narodowych idziemy jako kraj w złym kierunku. Jest dokładnie odwrotnie. Krytyka bierze się z obaw, że polscy championi mają potencjał. Czyni to ich konkurentami, jeśli nawet nie bezpośrednio na poziomie rynkowym, to na pewno w ostrej rywalizacji o wsparcie unijne, pomyślane jako bilet wstępu do elitarnego klubu sztanदारowych firm Europy.



FUNDACJA  
WARSAW ENTERPRISE INSTITUTE

[OFFICE@WEI.ORG.PL](mailto:OFFICE@WEI.ORG.PL) [WWW.WEI.ORG.PL](http://WWW.WEI.ORG.PL)