



Główne wnioski

Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie

O McKinsey & Company

McKinsey & Company to globalna firma doradztwa strategicznego działająca od ponad 80 lat. Doradzamy największym firmom świata, rządów państw oraz instytucjom publicznym. Konsultanci McKinsey & Company pracują w ponad 100 biurach w 60 krajach świata.

Biuro McKinsey & Company w Warszawie powstało w 1993 roku. W ciągu ostatnich 20 lat byliśmy doradcą największych polskich firm oraz ważnych instytucji publicznych. Braлиśmy udział w transformacji kluczowych przedsiębiorstw w Polsce i przyczyniliśmy się do rozwoju firm, które dziś są liderami w sektorze TMT, energetycznym, naftowym, bankowym i ubezpieczeniowym, dóbr konsumpcyjnych i wielu innych.

McKinsey & Company jest największą firmą doradztwa strategicznego w Polsce, zatrudniającą blisko 800 doświadczonych specjalistów, w tym 12 partnerów. Pracujemy dla naszych klientów w trzech biurach – w Warszawie, w Centrum Wiedzy we Wrocławiu oraz Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu.

www.mckinsey.pl



„POLSKA 2025” – WNIOSKI I REKOMENDACJE

- Przez ostatnie 25 lat polska gospodarka podwoiła swoją wielkość mierzoną realnym PKB. Jest 8. gospodarką UE pod względem realnego PKB
- Polska odnosiła sukcesy m.in. dzięki rosnącemu eksportowi, silnemu popytowi wewnętrznemu, poprawie produktywności, bezpośrednim inwestycjom zagranicznym, funduszom unijnym oraz sprzyjającym trendom demograficznym
- Dziś te motory wzrostu zwalniają – spada wartość inwestycji zagranicznych oraz tempo wzrostu produktywności. Po 2020 r. prawdopodobnie skurczą się fundusze unijne i silnie odczujemy negatywne skutki zmian demograficznych

Dwa scenariusze na kolejną dekadę

- *Scenariusz kontynuacji*: PKB rośnie do 2025 r. średnio o 2,6 proc. rocznie, tempo wzrostu inwestycji kapitałowych spada. Realna wartość PKB per capita (PPP) rośnie z 60 do 70 proc. wartości dla UE-15, osiągając poziom Portugalii czy Cypru
- *Scenariusz aspiracyjny*: PKB rośnie średnio o ponad 4 proc. rocznie, PKB per capita (wg PPP) wzrasta do 85 proc. średniej UE-15, osiągając poziom Hiszpanii czy Włoch. Polska staje się jedną z lokomotyw gospodarczych Europy i z powodzeniem konkuruje na globalnym rynku
- Atuty pozwalające na realizację scenariusza aspiracyjnego: wykształcona i konkurencyjna kosztowo siła robocza, strategiczne położenie geograficzne, duży rynek wewnętrzny, 4. powierzchnia gruntów rolnych w UE

Jak zrealizować „scenariusz aspiracyjny”?

- Wzrost produktywności całej gospodarki. Produktywność w Polsce jest o jedną trzecią niższa niż w UE-15. Największe wyzwania:
 - górnictwo (77 proc. różnicy w produktywności w stosunku do UE-15), rolnictwo (59 proc.) i energetyka (48 proc.)
- Ekspansja branż o dużym potencjale wzrostu. Przykłady:
 - zaawansowane usługi dla biznesu – szansa na 450,000-600,000 miejsc pracy
 - produkcja przemysłowa – szansa na awans z 6. na 3. miejsce w UE pod względem wielkości sektora
 - sektor rolno-spożywczy – szansa na stworzenie w Polsce europejskiego centrum produkcji żywności
 - przyspieszenie w dziedzinie technologii – szansa na stworzenie europejskiego hubu farmaceutycznego, centrum technologii górniczych
- Aktywizacja dodatkowych 2,4 mln pracowników w celu uniknięcia negatywnych konsekwencji trendów demograficznych (aktywizacja kobiet, ludzi młodych i osób z grupy 50+ oraz program migracyjny)

Streszczenie

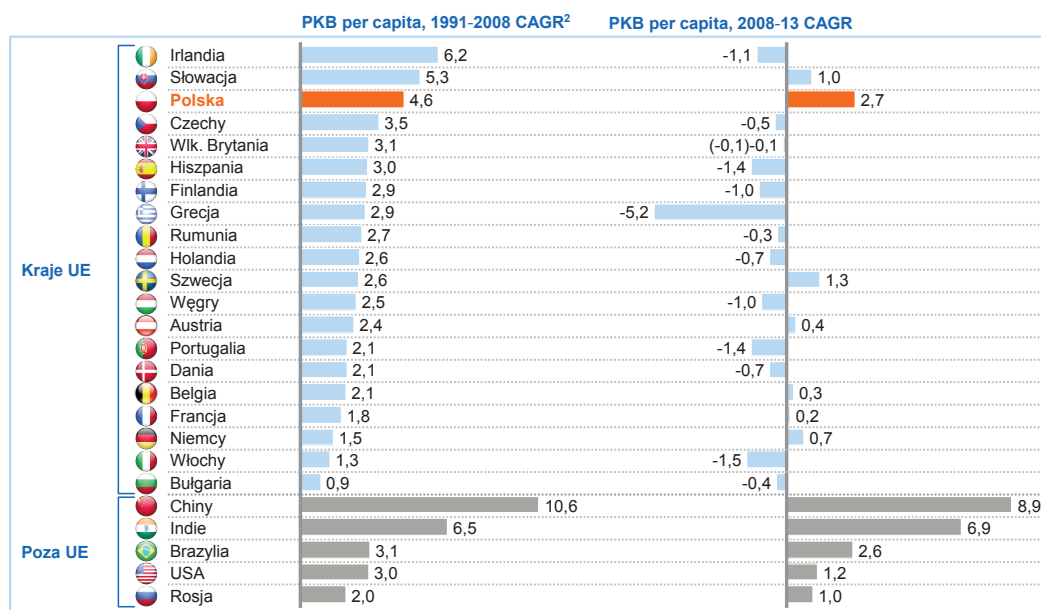
Dwadzieścia pięć lat temu Polska zapoczątkowała zmiany, które odmieniły Europę Środkowo-Wschodnią i doprowadziły do transformacji gospodarczej i politycznej w regionie. Po kilkudziesięciu latach kontroli państwa nad gospodarką rozpoczęła się prywatyzacja, bolesne reformy i wprowadzono konkurencję rynkową. Po kilku latach PKB zaczął rosnąć, a wraz z nim – standard życia mieszkańców. Przystąpienie do Unii Europejskiej (UE) w 2004 roku potwierdziło sukces polskiej transformacji i wytyczyło nowy cel – doścignięcie najbardziej zaawansowanych gospodarek europejskich.

Rysunek 1

Polska była jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie przed kryzysem i najszybciej rosnącą gospodarką Europy w czasie kryzysu¹

W ujęciu realnym, w lokalnej walucie, w procentach

WYBRANE KRAJE



¹ Ranking obejmujący kraje BRIC, EŚW, UE-15 (bez Luksemburga) oraz Stany Zjednoczone

² Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

ŹRÓDŁO: Międzynarodowy Fundusz Walutowy

Przez ostatnie 25 lat polska gospodarka podwoiła swoją wielkość mierzoną realnym PKB.

Pod względem PKB na głowę mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) Polska zmniejszyła dystans do krajów zachodniej Europy (UE-15)¹ o blisko połowę, z 32 do 60 procent średniej dla tych krajów. W latach 1991-2008 PKB rósł w imponującym tempie 4,6 procent rocznie (Rysunek 1). W czasie kryzysu finansowego Polska, jako jedyny kraj w UE, zdołała uniknąć recesji. Dzisiaj kraj jest ósmą gospodarką w UE pod względem realnego PKB i może pochwalić się dwiema dekadami nieprzerwanego wzrostu gospodarczego. Obecnie Polska, która przez długie lata zajmowała marginalną pozycję w Europie, ma wszelkie podstawy do tego, by stać się jednym z głównych motorów wzrostu UE.

¹ UE-15 to: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy. Są to członkowie Unii Europejskiej w latach 1995-2004.

Dotychczas Polska gospodarka odnosiła sukcesy przede wszystkim dzięki dynamicznie rosnącemu eksportowi, silnemu popytowi wewnętrznemu, poprawie produktywności, bezpośrednim inwestycjom zagranicznym oraz napływowi środków unijnych. Wzrostowi sprzyjał również wyż demograficzny z lat 80., a także stabilny system bankowy.

Dziś jednak motory, które napędzały polską gospodarkę, zwalniają. Wartość inwestycji zagranicznych spada, podobnie jak tempo wzrostu produktywności i eksportu. Po 2020 r. prawdopodobnie skurczą się również napływające do Polski fundusze unijne.²

POLSKA PRZED WYBOREM ŚCIEŻKI WZROSTU

25 lat od rozpoczęcia transformacji, według naszych analiz, Polskę czeka strategiczna decyzja, która przesądzi o ścieżce wzrostu na następną dekadę. Na potrzeby tego raportu przygotowaliśmy dwa scenariusze rozwoju kraju do 2025 r. (Rysunek 2). Według pierwszego, który nazwaliśmy „scenariuszem kontynuacji”, Polska pozostanie gospodarką o regionalnym znaczeniu i średnim poziomie dochodów. Alternatywą jest szybsze tempo wzrostu i dogonienie najbardziej rozwiniętych gospodarek Europy. Realizując „scenariusz aspiracyjny”, Polska ma szansę stać się jedną z głównych lokomotyw wzrostu gospodarczego w Europie i z powodzeniem konkurować na globalnym rynku.

Według „scenariusza kontynuacji” polski PKB rósłby średnio przez następną dekadę w umiarkowanym tempie 2,6 procent rocznie, czyli na poziomie notowanym przeciętnie od roku 2008. Według modelu wzrostu opracowanego dla tego scenariusza przez McKinsey Global Institute, tempo wzrostu inwestycji kapitałowych zwolni, gospodarka odczuje negatywne skutki zmian demograficznych rzutujących na podaż siły roboczej, nie nastąpi przyspieszenie rozwoju technologii i poprawy efektywności wykorzystania czynników produkcji. Według tego scenariusza, realna wartość polskiego PKB per capita wzrośnie z 60 do 70 procent wartości w UE-15 (według parytetu siły nabywczej) do 2025 roku, osiągając poziom takich krajów, jak Portugalia czy Cypr.³

W „scenariuszu aspiracyjnym” Polska może stać się najszybciej rosnącą gospodarką UE w nadchodzącej dekadzie. Aby ten scenariusz się ziścił, PKB w latach 2015-2025 musiałby rosnąć w tempie ponad 4 procent rocznie. W efekcie wartość polskiego PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) w roku 2025 wyniosłaby 85 procent prognozowanej średniej dla krajów UE-15. Takie tempo wzrostu pozwoliłoby Polsce awansować z 23. na 17. miejsce w Unii pod względem PKB per capita (według parytetu siły nabywczej) oraz dogonić nie tylko Portugalię i Cypr, lecz także Hiszpanię, Słowenię, a nawet Włochy. Polska stałaby się również gospodarką zaawansowaną i konkurencyjną w wymiarze globalnym.

Realizacja „scenariusza aspiracyjnego” nie wymaga całkowicie nowego modelu wzrostu, ale nie przyjdzie bez wysiłku. Nasze analizy potwierdzają, iż **Polska może realizować ten scenariusz w oparciu o dotychczasowe atuty oraz dokończenie transformacji mniej produktywnych branż gospodarki.** Powinniśmy przenosić doświadczenia z branż już zaawansowanych do tych słabiej rozwiniętych. Przyspieszenie rozwoju może opierać się na pełnym wykorzystaniu mocnych stron kraju, tj. na dobrze wykształconej i konkurencyjnej kosztowo sile roboczej, strategicznym położeniu pomiędzy Europą Zachodnią, Rosją, Ukrainą

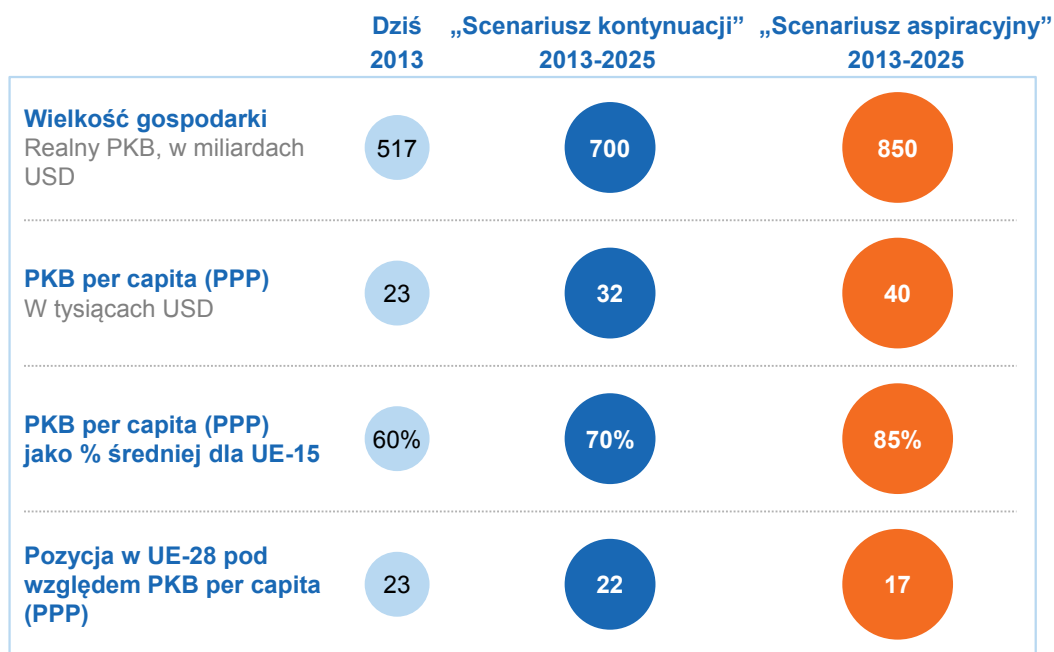
2 Obecnie znany jest budżet unijny na lata 2014-2020. Wielkość środków finansowych dla Polski w latach późniejszych uzależniona jest od decyzji politycznych

3 Prognozy wzrostu PKB przytaczane w niniejszym raporcie opierają się na globalnych danych gospodarczych IHS (2014-2025), prognozy polskiego PKB opierają się na danych IHS dla „scenariusza kontynuacji” oraz opracowanym przez McKinsey Modelem Globalnego Wzrostu (Global Growth Model) dla „scenariusza aspiracyjnego“

i Bliskim Wschodem, dużym popycie wewnętrznym (38 milionów mieszkańców), stabilnej sytuacji makroekonomicznej oraz coraz korzystniejszym warunkom prowadzenia biznesu.

Rysunek 2

Dwa scenariusze – diametralnie różne efekty w 2025 roku



ŹRÓDŁO: Międzynarodowy Fundusz Walutowy; McKinsey Global Growth Model

Czy Polska będzie w stanie realizować „scenariusz aspiracyjny” oraz przyspieszyć wzrost gospodarczy, i tak stosunkowo wysoki w porównaniu z innymi krajami UE? „Scenariusz kontynuacji”, zakładający 2,6 procent wzrostu, mógłby wydawać się wystarczający, gdyby nie to, że światowa gospodarka przechodzi trudny okres niepewności. Dlatego spoczęcie na laurach jest ryzykowne. Wyjście Europy z trwającego od pięciu lat kryzysu finansowego jest niepewne, a Polska pozostaje w dużym stopniu uzależniona od panującej tam koniunktury. W takich warunkach nawet lider wzrostu może stracić impet i trafić na boczny tor.

Dotychczasowe dokonania Polaków wskazują, że mają oni ambicje nie tylko europejskie, ale również globalne. „Scenariusz kontynuacji” ich nie zaspokoi. Naszym zdaniem „scenariusz aspiracyjny” – opierający się na mocnych stronach Polski oraz trendach globalnych – jest konieczny, by Polska mogła stać się ważnym europejskim graczem, efektywnie konkurującym na globalnym rynku. Jego realizacja nie będzie jednak łatwa, bo wymaga konsensusu, długofalowej wizji oraz rygorystycznie przestrzeganej planu wprowadzenia jej w życie.

OD WZROSTU DO DOBROBYTU

Chcąc stać się jedną z najbardziej zaawansowanych gospodarek świata, Polska będzie musiała rozwijać się w dużo szybszym tempie niż obecnie. Taki wzrost można osiągnąć jedynie dzięki wprowadzeniu kompleksowego programu zmian, dotyczącego całej gospodarki. Przedstawiony w tym raporcie „scenariusz aspiracyjny” opiera się na czterech głównych elementach:

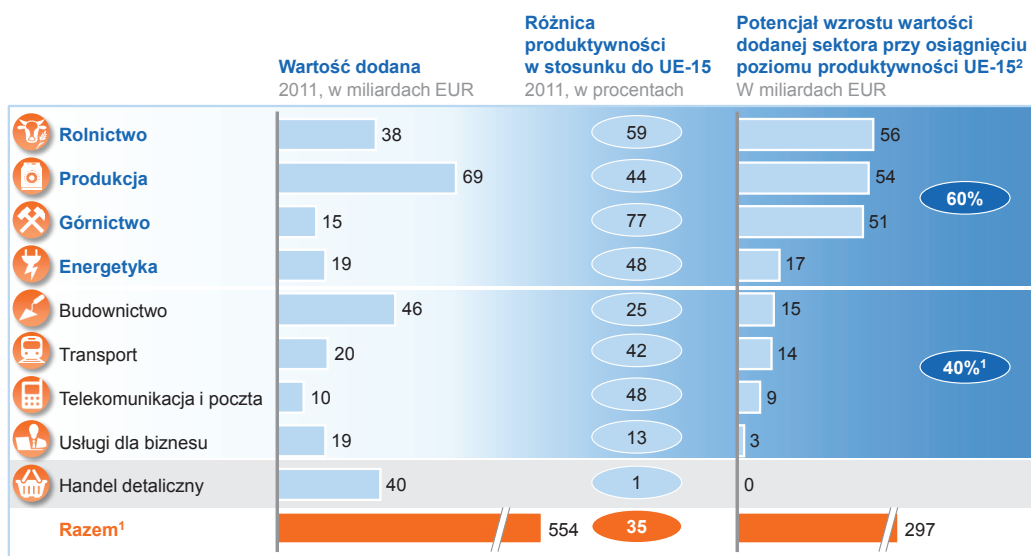
1. Przewyższeniu barier hamujących wzrost (w tym raporcie szczegółowo zajmujemy się górnictwem, energetyką oraz rolnictwem)
2. Rozwoju branż o dużym potencjale wzrostu (w raporcie podajemy trzy przykłady: zaawansowane usługi dla biznesu, produkcja przemysłowa oraz przetwórstwo żywności)
3. Osiągnięciu efektywnego kosztowo przyspieszenia w dziedzinie technologii (w raporcie podajemy przykład zaawansowanej produkcji przemysłowej i branży farmaceutycznej)
4. Zahamowaniu presji demograficznej

1. Przewyższenie barier hamujących wzrost

Od wstąpienia do Unii Europejskiej w 2004 roku, Polska zniwelowała 27 procent różnicy w produktywności w stosunku do państw UE-15. Mimo to w 2012 roku produktywność w Polsce w kilku kluczowych branżach pozostaje niska i odpowiada jedynie dwóm trzecim średniej dla krajów UE-15. Powinno się tę asymetrię zaawansowania gospodarczego słabszych sektorów zniwelować. Głównym powodem różnicy w produktywności jest niska pozycja w łańcuchu wartości, jaką zajmuje większość polskich przedsiębiorstw. Problemem jest także niedokończona transformacja takich sektorów, jak górnictwo (różnica w produktywności w stosunku do średniej dla UE-15 wynosząca 77 procent), rolnictwo (59 procent) i energetyka (48 procent) (Rysunek 3) oraz stosunkowo niski poziom kapitalizacji w gospodarce.

Rysunek 3

Cztery sektory gospodarki odpowiadają za 60% różnicy w produktywności względem krajów UE-15. Przykład handlu detalicznego wskazuje, że różnicę można skutecznie niwelować



¹ Z uwzględnieniem sektora publicznego i instytucji finansowych

² Dodatkowa wartość dodana w sektorze, przy założeniu poziomu zatrudnienia występującego w Polsce i produktywności dorównującej krajom UE-15

ŹRÓDŁO: Eurostat; analiza McKinsey

Wzrost produktywności konieczny jest we wszystkich sektorach polskiej gospodarki. Ten raport skupia się na trzech, w których różnica jest najbardziej wyraźna (z wyjątkiem sektora publicznego, który ze względu na swoją specyfikę nie był przedmiotem naszych analiz). Poniżej przedstawione zostały ogólne rekomendacje dla konkretnych branż, natomiast szczegółowe analizy można znaleźć w poszczególnych rozdziałach raportu.

Struktura i efektywność górnictwa (Rozdział 6)

Największą różnicę produktywności w stosunku do średniej UE-15 – 77 procent – widać w górnictwie, szczególnie w górnictwie węgla kamiennego, do którego odnosimy się w tym raporcie. **Polskie górnictwo ma jednak dużą szansę, by po wprowadzeniu odważnych reform stać się stabilną, dochodową, a być może również innowacyjną branżą.**

Tym bardziej, że według naszych analiz, przez najbliższą dekadę popyt wewnętrzny na węgiel kamienny spadnie tylko nieznacznie. Obecnie kilkanaście polskich kopalń węgla jest zagrożonych upadłością. Proponowane poniżej działania, o ile będą systematycznie wprowadzane w życie, mogą doprowadzić do dwucyfrowego wzrostu produktywności w branży:

- Wycofanie się z pokładów, które nie dają szans na opłacalne wydobycie nawet po wprowadzeniu usprawnień operacyjnych (np. zamykanie wybranych obszarów kopalń)
- Eliminacja barier regulacyjnych, które nie wpływają na poprawę warunków pracy lub bezpieczeństwa, a zwiększają koszty i obniżają wydajność pracy (np. brak oceny wyników pracy, obecny model pracy zmianowej)
- Usprawnienie procesów: standaryzacja procedur oraz poprawa dyspozycyjności i efektywności urzędzeń, wydajności pracy, efektywności wykorzystania energii oraz standardów bezpieczeństwa
- Stworzenie w Polsce globalnego centrum operacji i technologii górniczych (np. inteligentne kopalnie). Polska – przekuwając słabość w siłę – ma szansę stać się liderem innowacji w górnictwie, gdyż dysponuje kadrą dobrze wykształconych, konkurencyjnych płacowo inżynierów oraz lokalnym doświadczeniem w górnictwie węgla i miedzi. Atuty te nabiorą jeszcze znaczenia w miarę wyczerpywania się łatwo dostępnych światowych złóż z kopalń odkrywkowych. Specjalistyczna wiedza w zakresie wydobycia z trudno dostępnych złóż i usługi z nią związane mogą stać się ważnym elementem polskiego eksportu

Efektywność sektora energetycznego (Rozdział 7)

Energetyka odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności całej gospodarki, głównie ze względu na rosnące znaczenie kosztów energii elektrycznej w usługach i produkcji przemysłowej. W przeciwieństwie do trendów na głównych rynkach europejskich, w ciągu ostatniej dekady zapotrzebowanie na energię elektryczną w Polsce rosło. Aby zabezpieczyć dostawy, zadbać o ochronę środowiska oraz utrzymać ceny na konkurencyjnym poziomie w ramach UE, polski sektor energetyczny musi zniwelować 48-procentową różnicę produktywności wobec krajów UE-15. Kluczowe są następujące rozwiązania:

- Odnowienie polskiej bazy aktywów wytwórczych – grupy energetyczne powinny skoncentrować się na budowie portfela inwestycji opartego o najbardziej efektywne kosztowo technologie wytwórcze w celu zabezpieczenia długofalowych dostaw i rezerw mocy
- Zapewnienie efektywnego rynkowego mechanizmu wsparcia dla inwestycji w energetykę konwencjonalną, w połączeniu z efektywnym kosztowo programem dla systemów energetyki odnawialnej (OZE)
- Podniesienie efektywności operacyjnej oraz praktyk organizacji pracy w celu zniwelowania różnic w wydajności pracy i jakości usług w całym łańcuchu wartości

- Doprowadzenie do integracji europejskiego rynku energii

Rolnictwo (Rozdział 7)

W ciągu ostatnich 25 lat sektor rolny w Polsce przeszedł radykalne zmiany. Różnica w produktywności w stosunku do krajów UE-15 zmniejszyła się z 70 procent w 2008 roku do 59 procent w 2011 roku. Aby w Polsce powstała baza do utworzenia europejskiego centrum przemysłu spożywczego, konieczne będą:

- Konsolidacja prowadząca do zwiększenia powierzchni średniego gospodarstwa (obecnie ok. 10 hektarów wobec 50 ha we Francji i Niemczech⁴)
- Zwiększenie wydajności upraw dzięki systemowi zachęt do dzierżawy terenów, upraw kontraktowych i tworzenia spółdzielni producentów
- Przeorientowanie sektora z produkcji towarów niskoprzetworzonych (o małej wartości dodanej) na przetworzone (np. umyte, podzielone na porcje, zapakowane i opatrzone marką)

2. Rozwój sektorów o dużym potencjale wzrostu

Samo dośnięcie krajów UE-15 pod względem produktywności – choć niezbędne – nie pozwoli na pełne wykorzystanie polskiego potencjału wzrostu. Aby zrealizować „scenariusz aspiracyjny”, konieczny jest także rozwój stosunkowo nowych w Polsce sektorów, których potencjał opiera się na polskich atutach i trendach kształtujących światową gospodarkę. W tym raporcie skupiliśmy się na trzech obiecujących branżach: zaawansowanych usługach dla biznesu, międzynarodowej ekspansji produkcji przemysłowej oraz stworzeniu w Polsce centrum przemysłu spożywczego dla Europy.

Rozwój sektora zaawansowanych usług dla biznesu (Rozdział 4)

Polska jest jednym ze światowych liderów w sektorze usług dla biznesu, zwłaszcza outsourcingu i offshoringu (O&O). Tempo rozwoju tego sektora w kraju jest trzykrotnie szybsze niż w Indiach i najszybsze w Europie Środkowo-Wschodniej. Obecnie polski sektor outsourcingu i offshoringu zatrudnia blisko 160 tysięcy pracowników w ponad 530 centrach usług.⁵

Na ten sukces złożyło się kilka atutów Polski: wysoka podaż wykwalifikowanych pracowników, duża liczba nowoczesnych aglomeracji, znacząco niższe koszty pracy w porównaniu z Europą Zachodnią, przy podobnej jakości usług, europejska strefa czasowa i spójny porządek prawny. Dzięki wprowadzeniu wielu inicjatyw ułatwiających rozwój branży w ciągu najbliższych 10 lat całkowite zatrudnienie w branży może wzrosnąć do 450-600 tys. miejsc pracy⁶ oraz do 90-150 tys. w powiązanych sektorach.⁷

Kontynuując rozwój sektora do 2025 r., Polska mogłaby skoncentrować się na bardziej zaawansowanych i złożonych usługach finansowych typu „middle-office”, na przykład: zarządzanie procesami kredytowymi i hipotecznymi, obsługa polis ubezpieczeniowych i likwidacja szkód, analityka dużych zbiorów danych (Big Data), zaawansowany rozwój i wsparcie IT, zdalna diagnostyka zdrowotna i przechowywanie danych. Aby umożliwić dalszy rozwój branż usługowych, warto rozważyć następujące działania:

4 Dane Eurostatu za rok 2013

5 Dane Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) za 2014 rok

6 Na podstawie prognozy McKinsey

7 Prognozy McKinsey na podstawie pracy Janusza Góreckiego (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych), „Zakorzenie zagranicznych centrów usług w Polsce oraz ich relacje z otoczeniem lokalnym”, Kraków 2012

- Dostosowanie programów edukacyjnych do potrzeb sektora, np. biegła znajomość języków obcych, specjalistyczna wiedza w takich dziedzinach, jak wykrywanie nadużyć finansowych czy praca na dużych zbiorach danych (analityka biznesowa)
- Wprowadzenie zachęt dla czołowych polskich firm z sektora finansowego i ubezpieczeń do zwiększania skali działalności i poprawy efektywności, tak by mogły stać się dostawcą zaawansowanych usług na rynku międzynarodowym w oparciu o swoją infrastrukturę i know-how
- Przygotowanie i sfinansowanie szeroko zakrojonej międzynarodowej kampanii, promującej Polskę jako europejskiego lidera outsourcingu i offshoringu
- Pomoc dla największych polskich miast w tworzeniu umiejętności przyciągania inwestorów z sektora O&O
- Dalszy rozwój silnych stowarzyszeń branżowych i stworzenie spójnej wizji rozwoju sektora, odpowiednich programów wsparcia dla biznesu, uczelni i władz lokalnych, stworzenie standardów działania oraz zbudowanie światowej klasy umiejętności przyciągania inwestorów zagranicznych rozważających utworzenie centrów usług w Polsce

Międzynarodowa ekspansja sektora produkcji przemysłowej (Rozdział 5)

Sektor produkcji przemysłowej jest jednym z najsilniejszych motorów wzrostu gospodarczego w Polsce. W jego skład wchodzi m.in. produkcja środków transportu i części, przetwórstwo żywności, przemysł odzieżowy i chemiczny. Pod względem potencjału wzrostu ustępuje tylko usługom, tym samym ma dużą szansę na sukces w ekspansji na rynku międzynarodowym. By go osiągnąć, polscy przedsiębiorcy powinni odejść od strategii konkurencyjności jedynie w oparciu o niższe koszty. Czas na konkurencyjność opartą także na marce i technologii. O ile utrzymanie przewagi kosztowej jest ważne, na dłuższą metę nie zagwarantuje Polsce powodzenia.

Aby osiągnąć odpowiednią skalę i umożliwić dalszy wzrost produkcji przemysłowej, rozważyć można następujące działania:

- Rozwijanie korzyści skali przez konsolidację w kraju i przejęcia zagranicznych podmiotów, wejście na nowe rynki i przesuwanie się na wyższą pozycję w łańcuchu wartości
- Zwiększenie eksportu i sprzedaży za granicą, między innymi poprzez tworzenie zakładów produkcyjnych poza UE, na szybko rozwijających się rynkach w Azji, Afryce i Ameryce Łacińskiej
- Poprawa pozycji w łańcuchu wartości poprzez zachęty do lokowania funkcji badawczo-rozwojowych i inwestycje w sprawdzone technologie
- Rozwój klastrów przemysłowych sprzyjający współpracy, wymianie wiedzy i podnoszeniu efektywności łańcucha dostaw
- Usprawnienie praktyk operacyjnych, umożliwiające dalsze zwiększanie przewagi kosztowej

Stworzenie w Polsce centrum produkcji żywności dla Europy (Rozdział 7)

Polska posiada czwartą pod względem wielkości powierzchnię terenów uprawnych w UE, za Francją, Hiszpanią i Niemcami. Rozwój urbanizacji na Zachodzie sprawia, że **Polska zyskała na atrakcyjności jako dostawca żywności dla Europy**. Już dziś wiele polskich firm inwestuje w nowoczesne linie produkcyjne, zwłaszcza w segmencie mleczarskim, mięsny, mrożonek i napojów. Te przedsiębiorstwa mogą być przykładem dla kolejnych, zwłaszcza że potencjał rynku jest ogromny – w odległości nie większej niż 1.000 km od granic Polski mieszka 200 milionów obywateli UE.

Kraj nie zdoła jednak stać się europejskim centrum przemysłu rolno-spożywczego, jeśli w rolnictwie różnica w produktywności w stosunku do średniej dla krajów UE-15 (59 procent) nie zmniejszy się znacząco. Konieczne zmiany zostały omówione powyżej. Aby dodatkowo rozwinąć w Polsce przetwórstwo żywności, można rozpatrywać następujące działania:

- Dalsze inwestowanie we własność intelektualną oraz badania i rozwój (np. nanotechnologie w konserwacji żywności, filtrowanie, innowacyjne opakowania). Kluczowa jest tu efektywna współpraca pomiędzy firmami z branży a uczelniami wyższymi⁸
- Przyspieszenie konsolidacji firm z sektora przetwórstwa żywności w celu uzyskania odpowiedniej skali działalności, w tym wprowadzenie modelu spółdzielczego dla rozdrobnionych producentów
- Zwiększenie stopnia przetworzenia produktów spożywczych i przesunięcie się na wyższą pozycję w łańcuchu wartości, na przykład poprzez oferowanie żywności organicznej i specjalistycznych produktów dietetycznych
- Budowa polskich marek, być może we współpracy z europejskimi sieciami handlowymi, w kategoriach produktów, w których Polska ma już mocną pozycję na unijnym rynku (drób, wieprzowina i produkty mleczne)
- Zakup zagranicznych marek, jeśli jest to konieczne do ekspansji eksportowej

3. Efektywne kosztowo przyspieszenie technologiczne (Rozdział 3)

Branże związane z zaawansowanymi technologiami w Polsce, w tym zaawansowana produkcja przemysłowa i sektor farmaceutyczny, stanowią jedynie 2 procent polskiej gospodarki, wobec 5 procent w Niemczech i 4 procent w Czechach. Mimo że wprowadzanie zagranicznych technologii sprzyja wzrostowi gospodarczemu w Polsce, pamiętając o przyszłości, nie można zlekceważyć znaczenia rozwoju własnych technologii.

Nawet przy niewielkim udziale w polskiej gospodarce sektor zaawansowanych technologii może mieć istotny wpływ na całkowity wzrost gospodarczy, gdyż przyczynia się do postępu w innych branżach. Dlatego tak ważne są efektywne działania, również w zakresie polityki państwa, które tworzą przyjazne środowisko dla rozwoju nowoczesnych technologii. W tym zakresie można rozpatrywać następujące inicjatywy:

- Stworzenie klastrów high-tech umożliwiających lepszą współpracę przy dużych projektach technologicznych oraz wymianę wiedzy
- Wzmocnienie związków między biznesem a środowiskiem akademickim w celu dostosowania programów nauczania do potrzeb sektora zaawansowanych technologii oraz lepszego wykorzystania efektów badań w biznesie, np. poprzez wprowadzenie wymogu równego udziału środków z biznesu oraz publicznych na badania i rozwój
- Przeznaczenie większych środków wydawanych w ramach zamówień publicznych na projekty badawczo-rozwojowe
- Zapewnienie wsparcia państwa w celu ograniczenia ryzyka związanego z dużymi projektami kapitałowymi (na przykład poprzez gwarancje kredytowe)
- Zwiększenie ukierunkowanych wydatków na badania i rozwój poprzez likwidację barier podatkowych i umożliwienie dostępu do źródeł finansowania typu venture capital
- Ewentualne przeznaczenie bezpośrednich nakładów publicznych na krajowe programy badawcze

8 Andrzej Kowalski i Marek Wigier „Rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce na tle tendencji światowych”

W tym raporcie skupiliśmy się na dwóch zaawansowanych technologicznie sektorach, które mogą sprzyjać rozwojowi branż high-tech w Polsce. W zaawansowanej produkcji przemysłowej, w tym maszyn i środków transportu, polskie firmy mogłyby stać się konkurencyjne w skali globalnej dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy, na przykład z sektora górniczego i obronnego. **Polska mogłaby również stać się europejskim, a potencjalnie nawet globalnym, centrum przemysłu farmaceutycznego** (złożone leki generyczne i biopodobne). Kraj ma również szansę stać się ważnym producentem kontraktowym oraz centrum konfekcjonowania i logistyki obsługującym europejskie koncerny farmaceutyczne.

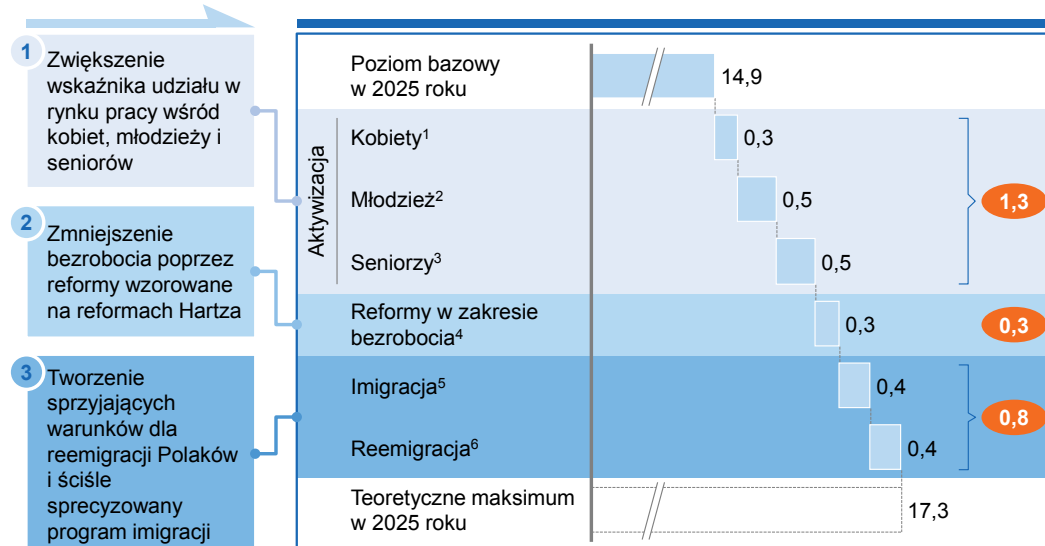
4. Zahamowanie presji demograficznej (Rozdział 8)

Trendy demograficzne w Polsce nie będą sprzyjać wzrostowi gospodarczemu. Społeczeństwo się starzeje, współczynnik urodzeń jest niski, a odsetek osób aktywnych zawodowo zacznie się wkrótce kurczyć. Liczba osób w przedziale wiekowym 15-59 ma według prognoz zmniejszyć się do 2025 roku o 2,7 miliona⁹. Trendy te można jednak powstrzymać i uniknąć negatywnych ich skutków poprzez prowadzenie odpowiedniej polityki. Potrzebne są przede wszystkim działania zmierzające do aktywizacji zawodowej kobiet, młodzieży i osób starszych. Zastosowanie skutecznych środków przeciwdziałających bezrobociu, plan działań zachęcających do powrotu z emigracji, a także dobrze przemyślana polityka imigracyjna z konkretnymi celami mogą stworzyć dodatkowy bodziec wzrostu. W Rozdziale 8 omówiono przykłady inicjatyw w innych krajach, które przyniosły dobre efekty, i nakreślono scenariusz, dzięki któremu **do 2025 r. na polskim rynku pracy może pojawić się 2,4 miliona dodatkowych pracowników**.

Rysunek 4

Polska powinna wykorzystać szereg dźwigni zastosowanych w innych krajach europejskich, których łączny teoretyczny potencjał sięga prawie 2,4 miliona aktywnych zawodowo do 2025 r.

Liczba osób pracujących w Polsce, w milionach



¹ Luka dzieląca Polskę od najlepszej w tej dziedzinie Szwecji wynosi 8 p.p. Założono zniwelowanie 50% luki

² Luka wynosząca 14 p.p. pomiędzy krajami UE-15 a Polską. Założono zniwelowanie luki w całości

³ 14 p.p. – luka pomiędzy krajami UE-15 a Polską dla grupy w wieku 55-59 lat. Założono zniwelowanie luki w całości. Przyjęto również wzrost o 7 p.p. dla grupy w wieku 60-64 (50% wzrostu dla grupy 55-59)

⁴ Reformy Hartz IV – całonocny program reform niemieckiego rynku pracy obejmujący długoterminowe szkolenia, dopłaty do wynagrodzeń i subsydia dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą

⁵ Zakładając liczbę osiedlających się imigrantów dwukrotnie większą od pracujących obcokrajowców

⁶ Zakładając, że 16% z 2,5 miliona polskich emigrantów wróci do kraju

ZRÓDŁO: OECD; ZUS; Ministerstwo Finansów/ECFIN AWG; Eurostat; analiza McKinsey

* * *

Po dwóch dekadach nieprzerwanego wzrostu Polska znajduje się w wyjątkowym momencie w historii. Ma atuty, dzięki którym może rozpocząć nową fazę rozwoju. Do 2025 r. kraj może dogonić najbardziej rozwinięte gospodarki Unii Europejskiej i zaistnieć na globalnym rynku. Może również dalej poprawiać jakość życia Polaków oraz rozwiązać ważne problemy społeczne, takie jak znaczące nierówności dochodów czy różnice w rozwoju regionów. W realizacji tego ambitnego scenariusza kluczową rolę do odegrania mają przedsiębiorstwa. Każda firma w Polsce mogłaby podjąć działania w następujących obszarach:

- Nieustanne podnoszenie produktywności poprzez standaryzację procesów i osiągnięcie wyższej pozycji w łańcuchu wartości w danym sektorze
- Zacieśnienie kontaktów z rynkami wschodzącymi w Azji, Ameryce Łacińskiej i Afryce, w celu wzmocnienia eksportu i przyciągnięcia nowych inwestorów kapitałowych
- Dążenie do osiągnięcia odpowiednio dużej skali w produkcji poprzez konsolidację w Polsce oraz przejęcia podmiotów zagranicznych w celu pozyskania marek o ugruntowanej pozycji i wejścia na nowe rynki
- Promowanie innowacji w branżach zaawansowanych technologii poprzez tworzenie „klastrow high-tech“ i zwiększanie nakładów na badania i rozwój
- Przeciwdziałanie skutkom kurczenia się siły roboczej poprzez radykalną poprawę produktywności oraz ułatwienie dostępu do miejsc pracy kobietom, młodzieży i imigrantom
- Podnoszenie umiejętności i konkurencyjności pracowników poprzez tworzenie programów kształcenia dostosowanych do potrzeb biznesu

Oprócz poprawy produktywności i stworzenia nowych obszarów wzrostu Polska będzie potrzebować dalszej poprawy infrastruktury, uproszczenia przepisów oraz inwestycji w szkolnictwo i innowacje. Sfinansowanie tych programów i zwiększenie dotychczasowego poziomu kapitalizacji wymagać będzie zwiększenia nakładów. Konieczne są również zachęty do zwiększenia poziomu oszczędności krajowych i dalsze działania przyciągające nowe rodzaje kapitału zagranicznego, np. globalne fundusze infrastrukturalne i emerytalne.

Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w Polsce przez ostatnie dwie dekady oznacza, że kraj jest przygotowany, by wkroczyć w kolejną fazę rozwoju i zrealizować „scenariusz aspiracyjny”. W 2025 roku Polska ma realną szansę stać się zaawansowaną gospodarką europejską, która z powodzeniem będzie konkurować na globalnym rynku. Mamy kolejną historyczną szansę i wszelkie atuty, w tym osiągnięcia ostatnich lat, aby ją wykorzystać z pożytkiem dla kolejnych pokoleń.

Autorzy raportu



Wojciech Bogdan, partner

Ekspert w zakresie strategii, efektywności operacyjnej i rozwoju przedsiębiorstw. Doradza firmom globalnym i regionalnym, m.in. z branży telekomunikacyjnej, transportowej, surowcowej oraz private equity. Współautor wydanego w 2013 r. raportu McKinsey Global Institute o perspektywach rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej: „A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe”. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego.



Daniel Boniecki, dyrektor zarządzający

Dyrektor zarządzający McKinsey & Company w Polsce. Doradza największym polskim przedsiębiorstwom oraz wiodącym firmom zagranicznym, m.in. w budowaniu strategii oraz transformacji modeli biznesowych. Jest szefem Pionu Telekomunikacji, Mediów i Technologii w Europie Środkowo-Wschodniej, na Bliskim Wschodzie i Afryce. W latach 1998-2001 pracował w biurze McKinsey w Londynie. Absolwent SGH, programu MBA w Harvard Business School oraz Wharton Executive Education.



Eric Labaye, dyrektor

Szef ośrodka badawczego McKinsey Global Institute. W latach 2002-2010 był dyrektorem zarządzającym McKinsey we Francji. Doradza klientom z branży energetycznej, telekomunikacyjnej, mediów, high-tech, a także instytucjom publicznym, m.in. w zakresie kreowania strategii oraz programów operacyjnych i transformacyjnych. Współautor wydanego w 2013 r. raportu McKinsey Global Institute o perspektywach rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej: „A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe”. Ukończył Ecole Polytechnique, Telecom ParisTech oraz program MBA na INSEAD.



Tomasz Marciniak, partner lokalny

Doradza głównie klientom z sektora energetycznego, surowcowego oraz private equity w Polsce, Europie oraz Azji. Lider Działu Energetyki i Gazu Ziemnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Ekspert w dziedzinie tworzenia strategii, transformacji operacyjnej oraz fuzji i przejęć. W latach 2005-2006 pracował w banku J.P. Morgan w Londynie. Absolwent Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego; ukończył programy z zakresu ekonomii i finansów w London School of Economics oraz Uniwersytecie Pompeu Fabry w Barcelonie.

**Wiktor Namysł, dyrektor**

Lider Działu Efektywności Operacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza klientom w Europie oraz Ameryce Płn. i Płd. Posiada bogate doświadczenie w zakresie poprawy efektywności operacyjnej i inwestycyjnej, kreowaniu i wdrażaniu strategii, transformacji przedsiębiorstw oraz fuzji i przejęć. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i programu MBA w Kellogg School of Management. Był również stypendystą DAAD na Fachhochschule Reutlingen w Niemczech.

**Marcin Nowacki, menedżer**

Współpracuje ze spółkami z sektora przemysłu ciężkiego, telekomunikacji, handlu oraz private equity w Europie i na Bliskim Wschodzie. Doradza przede wszystkim przy tworzeniu strategii, transformacjach organizacyjnych i operacyjnych oraz fuzjach i przejęciach. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz programu MBA na INSEAD.

**Marcin Purta, partner**

Lider Działu Energetyki oraz Gazu Ziemnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza głównie klientom z sektora energetycznego oraz z branży logistycznej. Ekspert w zakresie kreowania i wdrażania strategii, transformacji przedsiębiorstw, w szczególności w obszarze dystrybucji energii elektrycznej i gazu. Jest jednym z autorów raportu „Ocena potencjału redukcji gazów cieplarnianych w Polsce do 2030 r.”. Absolwent SGH oraz programu MBA na INSEAD.

**Ewa Szmidt-Belcarz, partner**

Lider Działu Marketingu i Sprzedaży w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza przede wszystkim przy tworzeniu strategii korporacyjnych oraz biznesowych, transformacjach modeli operacyjnych oraz restrukturyzacjach. Absolwentka SGH, London School of Economics, a także programu MBA na INSEAD.

Raport „Polska 2025”:

- Łączy perspektywę makro- i mikroekonomiczną na poziomie kluczowych sektorów gospodarki
- Bazuje na globalnych doświadczeniach McKinsey & Company oraz zrozumieniu polskiej gospodarki na podstawie 20 lat pracy w Polsce
- Został sfinansowany przez McKinsey & Company ze środków własnych
- Trafi do osób, które mają wpływ na gospodarkę w Polsce i za granicą, w tym do zarządów globalnych koncernów oraz funduszy inwestycyjnych
- Powstał w języku polskim i angielskim

