

Home&Market

TOP 30

polskich marek globalnych

Polskie marki przestają być „lokalną ciekawostką” – coraz częściej grają w pierwszej lidze globalnego biznesu. Ich przewagą nie jest już tylko korzystna cena czy solid-

na jakość. To przede wszystkim odwaga w myśleniu, szybkie reagowanie na zmiany i umiejętność budowania relacji opartych na autentycznym zaufaniu klientów.

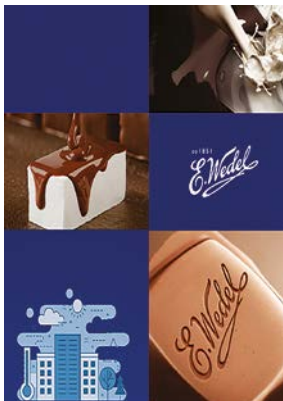
W świecie, który zmienia się z dnia na dzień, firmy z Polski pokazują, że potrafią działać sprytnie i elastycznie – łącząc swoje lokalne DNA z globalnymi ambicjami. Nie kopiują schematów, tylko tworzą własne. Raport przygotowany przez redakcję to spojrzenie na ten proces od środka: jak ewoluuje wizerunek polskich marek, z jakimi wyzwaniem muszą się mierzyć i co dziś naprawdę decyduje o ich sile w międzynarodowej grze.



Największa firma mleczarska w Europie Środkowo-Wschodniej, od blisko 100 lat budująca swoją pozycję dzięki jakości i szerokiej ofercie produktów nabiałowych. Marka regularnie zdobywa nagrody branżowe i utrzymuje silną pozycję w rankingach najcenniejszych polskich brandów.



Producent przypraw i musztard. Dzięki zapleczu badawczo-rozwojowemu i rygorystycznym standardom jakości marka rozwija ofertę na rynkach międzynarodowych.



OD 1851

E. Wedel

Producent słodczy. Łączy wieloletnią tradycję z charakterystycznym wizerunkiem.

MASPEX
GRUPA MASPEX WADOWICE

Jeden z największych producentów żywności i napojów w Europie Środkowo-Wschodniej. Produkty firmy trafiają do ponad 80 krajów na sześciu kontynentach.





Producent autobusów specjalizujący się w pojazdach nisko- i zeroemisyjnych. Lider autobusów elektrycznych i wodorowych w Europie.



Firma produkująca okna dachowe i rozwiązania dla energooszczędnego budownictwa. Zdobyła silną pozycję na rynkach międzynarodowych.



Lider na europejskim rynku stolarki okienneo-drzwiowej. Posiada globalną sieć ponad 4000 partnerów, eksportuje do 40 krajów na sześciu kontynentach.



Międzynarodowa firma oferująca okna, drzwi, rolety i bramy garażowe, działająca w 21 krajach Europy i Ameryki Północnej.



NowyStyl

Lider europejskiej branży meblarskiej specjalizujący się w wyposażeniu przestrzeni biurowych i publicznych. Łączy wysoką jakość, design i innowacje.



Globalny producent warstwowych podłóg drewnianych, eksportujący swoje produkty do 75 krajów. Łączy innowacje z dbałością o środowisko.



Czołowy producent rowerów w Europie. Firma rozwija własne technologie, łącząc innowacje z ponad 30-letnim doświadczeniem i pasją do kolarstwa.



Globalny producent i dystrybutor chemii budowlanej działającej w ponad 100 krajach. Należy do światowych liderów m.in. w produkcji pian montażowych.



LPP

LPP (Reserved, Sinsay, Mohito) – Firma odzieżowa, której marki trafiają do 46 krajów. Rozwija kolekcje odpowiadające globalnym trendom, opierając swoją działalność na silnym zapleczu logistycznym.



Specjalizuje się w luksusowej galanterii skórzanej, bagażu i akcesoriach, łącząc rzemiosło, wysoką jakość materiałów i elegancki design.



kazar

Producent obuwia i akcesoriów modowych. Łączy nowoczesny design z wysoką jakością wykonania, marka konsekwentnie buduje swoją pozycję w segmencie premium.

CCC

Jedna z największych firm modowych w Europie Środkowo-Wschodniej rozwijająca sprzedaż w modelu omnichannel.



APART

Lider polskiego rynku jubilerskiego łączący rzemieślniczą precyzję z nowoczesnym designem. Dzięki sieci ponad 300 salonów utrzymuje prestiżową pozycję w Polsce i za granicą.



YES

Polska marka biżuteryjna. Oferuje szerokie kolekcje złotej i srebrnej biżuterii, a dzięki ponad 200 salonom rozwija swoją obecność na rynkach międzynarodowych.



Producent gier, twórca serii Wiedźmin i Cyberpunk 2077. Koncentrując się na innowacyjnej rozrywce najwyższej jakości.



booksy

Platforma do rezerwacji usług online łącząca klientów z usługodawcami. Oferuje narzędzia do zarządzania biznesem, płatności i pozyskiwania klientów.



InPost

Lider nowoczesnej logistyki i twórca sieci Paczkomat® umożliwiającymi odbiór i nadanie przesyłek 24/7.

BRAINLY

Globalna platforma edukacyjna typu Q&A łącząca uczniów we wzajemnej pomocy, oferując narzędzia wspierające rozwiązywanie zadań i wymianę wiedzy.



TECHLAND®

Studio tworzące gry wideo znane z serii Dying Light. Firma łączy innowacyjne technologie z doświadczeniem zespołu działającego w Polsce i za granicą.



COMARCH

Producent oprogramowania i integrator IT. Oferuje rozwiązania dla finansów, telekomów i przemysłu, oparte na własnym R&D oraz usługach cloud i SaaS.



TARCZYŃSKI

Innowacyjny producent wędlin, kabanosów i przekąsek białkowych, lider rynku wędlin paczkowanych w Polsce. Produkty firmy są dostępne w blisko 30 krajach.

BAKALLAND

Firma specjalizuje się w zdrowych przekąskach, takich jak bakalie, orzechy i suszone owoce.



INGLOT

Marka kosmetyczna obecna w ponad 90 krajach. Jej oferta obejmuje kosmetyki cruelty-free, w dużej mierze wegańskie, tworzone głównie w Polsce.



Marka kosmetyczna, oferująca szeroką gamę produktów do pielęgnacji skóry, włosów i ciała. Łączy farmaceutyczne podejście z naturalnymi składnikami.



Dr Irena Eris

Marka kosmetyczna łącząca naukę z pielęgnacją. Oferuje innowacyjne produkty oparte na własnych badaniach, tworząc kompleksowy, holistyczny ekosystem beauty.



Producent mleka i wyrobów mleczarskich w Polsce i Europie. Eksportuje produkty do ponad 100 krajów, łącząc nowoczesne technologie z tradycją i wysoką jakością surowca.



zapowiedź raportu

W czerwcowym numerze magazynu Home&Market opublikujemy raport:

Menedżer Roku 2026

poświęcony liderom, którzy wyróżniają się skutecznością zarządzania, odwagą w podejmowaniu decyzji, innowacyjnym podejściem do biznesu oraz realnym wpływem na rozwój swoich firm i branż. W ramach raportu zaprezentujemy sylwetki menedżerów, którzy w ostatnim czasie szczególnie zaznaczyli swoją obecność na rynku.

Zainteresowanych współpracą zapraszamy do kontaktu:
aleksandra.piekarska@federalmediacompany.com,
agnieszka.prasowska@federalmediacompany.com



Bez zaufania nie ma szans

Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach termin „local content” powtarzało się jak mantrę. I słusznie – bilion złotych planowanych inwestycji w energetykę, infrastrukturę i zbrojenia to historyczna szansa dla polskich firm, w tym dla tysięcy małych i średnich przedsiębiorstw, które mają być w realizację tego projektu zaangażowanych. Problem w tym, że w całej tej debacie niemal zupełnie pomijano jeden warunek, bez którego ten plan będzie znacznie trudniej zrealizować. Tym warunkiem jest zaufanie.



ADAM ŁACKI

prezes zarządu Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej

Chodzi o zaufanie rozumiane jako gotowość do podpisania kontraktu z firmą, której wcześniej się nie znało, wejścia w konsorcjum z partnerem bez długiej historii, podzielenia się ryzykiem z kimś spoza kręgu sprawdzonych znajomych. Właśnie tego local content wymaga – i właśnie tego polskim firmom dziś brakuje.

Bilion złotych strat, których nie widać

Krajowy Rejestr Długów opublikował niedawno, we współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu, drugą edycję raportu „Kapitał społeczny i zaufanie

w polskim biznesie”. Pierwsza powstała dekadę temu – i już wtedy wyniki były niepokojące. Dziś są alarmujące.

Deficyt zaufania między przedsiębiorcami kosztuje polską gospodarkę 974 mld zł rocznie – 26,8 proc. PKB. To wartość transakcji, które nie doszły do skutku nie dlatego, że były nieopłacalne, ale dlatego, że strony sobie nie ufały. Dziesięć lat temu szacowaliśmy te straty na 281 miliardów złotych. Wzrosły niemal czterokrotnie, mimo że polska gospodarka przez ten czas rosła w imponującym tempie. Zaufanie nie dotrzymało kroku wzrostowi.

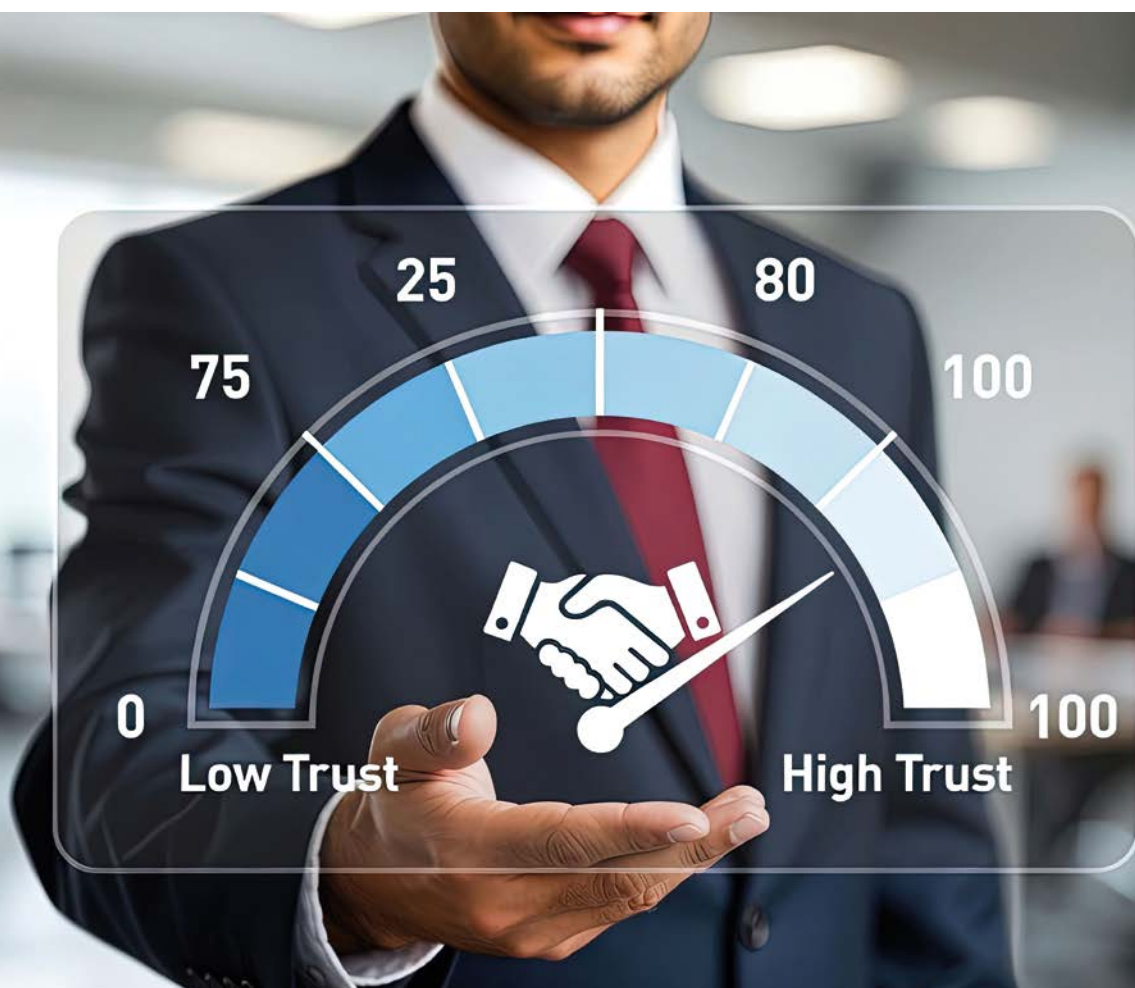
Co ciekawe — odsetek firm, które rezygnują z transakcji, bo nie zufały kontrahentowi, w tym czasie spadł: z 47 do 32 proc. Można by to uznać za postęp. Byłby to jednak wniosek błędny. Firmy nie stały się bardziej ufne — nauczyły się zarządzać nieufnością, otaczając się procedurami, klauzulami i gwarancjami bankowymi. Każda z tych pro-

cedur kosztuje czas i pieniądze, których mniejszy partner często nie ma. Zarządzamy deficytem zaufania coraz sprawniej. Ale on sam rośnie.

Rynek nagradza znajomych, nie rzetelnych

Blisko połowa polskich firm – 45,6 proc. – deklaruje, że

**DEFICYT
ZAUFIANIA MIĘDZY
PRZEDSIĘBIORCAMI
KOSZTUJE POLSKĄ
GOSPODARKĘ
974 MLD ZŁ ROCZNIE
– 26,8 PROC. PKB.**



współpracuje wyłącznie ze sprawdzonymi kontrahentami. Nie szuka najlepszego partnera. Szuka znajomego. To racjonalna reakcja na funkcjonowanie w środowisku, w którym 68 proc. przedsiębiorców uważa, że kontrahenci grają fair wyłącznie wtedy, gdy łączy ich wspólnota interesów, a ponad 60 proc. zakłada z góry, że partner skorzysta z luki prawnej w umowie, żeby go oszukać, gdy tylko nadarzy się okazja.

Raport opisuje też mechanizm, który nazywamy „paradoksem uczciwości”. Firma, która nie jest znana w nowym otoczeniu

(nowy region, branża) automatycznie łąduje w kategorii podwyższonego ryzyka. 46,2 proc. ankietowanych właścicieli firm z MŚP było proszonych o dodatkowe zabezpieczenia wyłącznie z powodu braku rozpoznawalności. A jednocześnie nie ma jak udowodnić, że jest uczciwa i rzetelnie wywiązuje się ze swoich zobowiązań. Mechanizm selekcji, który miał chronić przed nieuczciwymi, działa przeciwko nowym i jest szczególnie niszczący dla programu, który z założenia ma otwierać łańcuchy dostaw na firmy dotychczas nieznane głównym wykonawcom.

Biura Informacji Gospodarczej, jak jedno okienko w urzędzie

Raport wskazuje konkretne rozwiązania: wzmocnienie Biur Informacji Gospodarczej. Dziś są one przede wszystkim rejestrarnymi dłużników – sprawnie identyfikują nierzetelnych, ale nie pomagają rzetelnym udowodnić swojej wiarygodności. Powinny stać się czymś więcej: integratorem danych o kondycji i historii płatniczej firm, miejscem, gdzie przedsiębiorca w jednym okienku sprawdzi kontrahenta i gdzie sam może aktywnie budować swoją reputację.



Są dwie kluczowe zmiany legislacyjne, na którą wskazują autorzy raportu. Pierwsza to umożliwienie budowania pozytywnej historii płatniczej bez zgody płatnika. Dziś, jeśli jakaś firma chce się pochwalić, że płaci swojemu kontrahentowi w terminie, musi wysłać do niego wniosek, a ten ma 124 dni na jego rozpatrzenie. Nikomu nie chce się uruchamiać takiej procedury. A z drugiej strony 51 proc. firm chciałoby móc aktywnie pokazywać rynkowi swoją rzetelność. Druga to zezwolenie, aby BIG-i mogły integrować dane z kilkudziesięciu rejestrów państwowych

**BILION ZŁOTYCH
TO HISTORYCZNA
SZANSA. ŻEBY Z NIEJ
SKORZYSTAĆ, POLSKIE
FIRMY MUSZĄ CHCIEĆ
– I MÓC – ZE SOBĄ
WSPÓŁPRACOWAĆ.**

i prywatnych w jednym raporcie. W Polsce działają cztery konkurujące ze sobą BIG-i – to gwarancja, że taka usługa byłaby wysokiej jakości i dostępna po rozsądnej cenie.

Tymczasem zamiast wzmacniać BIG-i, państwo proceduje projekt Ustawy o kredycie konsumenckim, który je osłabia. UOKiK – autor – nakłada na firmy skupujące dłużni obowiązek przekazywania danych o nich do Biura Informacji Kredytowej, czyli rejestru bankowego, niedostępnego dla MŚP. Przez 15 lat te dane zasilały BIG-i, dając MŚP narzędzie do weryfikacji kontrahentów i skutecznej win-

dykacji – wpis dłużnika do BIG-u działał jako presja na spłatę, bo dłużnik wiedział, że bank to widzi i może odmówić mu kredytu. Zmiana kierunku tego strumienia danych pozbawi MŚP jednego z najsilniejszych sygnałów ostrzegawczych o nierzetelnym kontrahencie.

Jeśli ten strumień danych zmieni kierunek, banki przestaną weryfikować kredytobiorców w BIG-ach. MŚP stracą narzędzie windykacyjne i dostęp do jednego z najsilniejszych sygnałów ostrzegawczych o kontrahencie – informacji, że jego dług trafił już do sprzedaży. Co więcej, unijna dyrektywa, którą ustawa ma wdrażać, w ogóle nie obejmuje nabywców wiarygodności. To klasyczna nadregulacja.

ZAMIAST WZMACNIAĆ
BIG-I, PAŃSTWO
PROCEDUJE PROJEKT
USTAWY O KREDYCIE
KONSUMENCKIM, KTÓRY
JE OSŁABIA.

Jasne harmonogramy i kultura współpracy

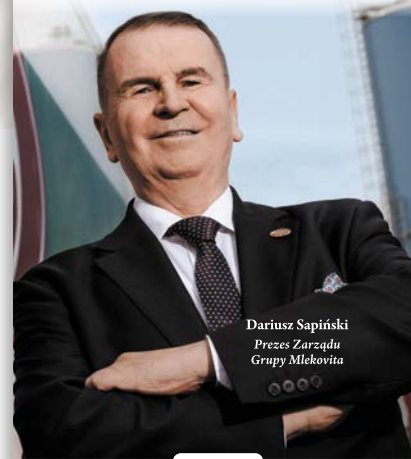
Zmiany legislacyjne to nie jednak za mało, aby MŚP zaangażowały się w local content na taką skalę, jak się tego oczekuje. Oprócz silnych BIG-ów zdolnych do integracji danych i budowania reputacji płatniczej firm, niezbędne są jasne, przejrzyste harmonogramy prac po stronie inwestorów oraz programy, w których polskie firmy faktycznie razem coś budują i uczą się, że kooperacja z nowym partnerem może się opłacać. Bilion złotych to historyczna szansa. Żeby z niej skorzystać, polskie firmy muszą chcieć – i móc – ze sobą współpracować. Dziś jedno i drugie wymaga systemowego wsparcia, nie przeszkód.

REKLAMA



Lider na rynku produktów mlecznych

Polska MLEKOVITA, firma o 98-letniej tradycji i ugruntowanej marce nie tylko na rynku polskim, ale również zagranicznym, jest największą grupą mleczarską w Europie Środkowo-Wschodniej. To przedsiębiorstwo ze 100-procentowym kapitałem polskim i niekwestionowany lider branży w kraju oraz lider eksportu sektora mleczarskiego. Obecna siła Grupy MLEKOVITA to 25 zakładów produkcyjnych, w których przetwarzanych jest ponad 9 milionów litrów najlepszego mleka dostarczanego przez 15 000 polskich rolników. O najwyższą jakość produktów wytwarzanych na ponad 200 liniach produkcyjnych dba blisko 5 300 wykwalifikowanych pracowników. Ponad 2000 mlecznych smakowitości – największy wybór nabiału w Polsce i Europie – znanych jest nie tylko w polskich domach, ale i w 167 krajach świata. Dystrybucja odbywa się dzięki 34 własnym centrom dystrybucyjnym, w tym pierwszemu w branży hurtowniom Cash&Carry, 150 sklepom firmowym Mlekovitka oraz sklepowi internetowemu mlekovitka.pl.



Dariusz Sapiński
Prezes Zarządu
Grupy Mlekovita



znajdź nas



Local content nową walutą technologii

Globalizacja wchodzi w nową fazę – coraz większe znaczenie ma nie tylko to, co produkujemy, ale gdzie to powstaje. W erze local content firmy technologiczne muszą budować lokalne kompetencje i łańcuchy dostaw. Dr Adam Piotrowski, prezes zarządu VIGO Photonics w rozmowie z Katarzyną Mazur mówi o tym, jak polska spółka może wykorzystać ten trend, łącząc rozwój globalny z umacnianiem pozycji w kraju.

Jaką pozycję zajmuje Polska na świecie w obszarze fotoniki i półprzewodników?

Trzeba rozróżnić te dwa obszary. W klasycznym rynku półprzewodników mamy do czynienia z bardzo silną konsolidacją – globalnie dominują pojedynczy gracze w swoich niszach. To sprawia, że budowanie pozycji od zera jest bardzo trudne.

Natomiast w fotonice sytuacja wygląda inaczej i tu Polska ma realne osiągnięcia. Od kilku lat konsekwentnie budujemy ekosystem firm i instytucji działających w tym obszarze.

Jeszcze dekadę temu było to kilkadziesiąt podmiotów – w dużej mierze naukowych. Dziś mówimy już o blisko 90 organizacjach skupionych wokół branży, z rosnącym udziałem firm komercyjnych.

Mamy przykłady przedsiębiorstw, które skutecznie się

rozwijają – jak Fibrain czy rozwijające się spółki technologiczne wywodzące się ze start-upów. Istotną rolę odgrywają też podmioty związane z sektorem obronnym, jak PCO, oraz firmy półprzewodnikowe.

To wszystko sprawia, że Polska zaczyna być zauważalna w europejskim ekosystemie fotoniki. Co więcej – te kompetencje są fundamentem dla kolejnych technologii, takich jak systemy kwantowe, automatyzacja przemysłu czy rozwiązania związane z transformacją energetyczną.

Fotonika jest dziś technologią przekrojową – wspiera przemysł, energetykę, obronność. Umożliwia m.in. rozwój systemów dla pojazdów, dronów czy inteligentnych fabryk.

I w tym obszarze Polska ma już swoje miejsce – nie tylko jako uczestnik, ale w niektórych segmentach także jako lider na poziomie europejskim. VIGO jest jednym z przykładów, ale zdecydowanie nie jedynym.

To pokazuje, jak dużą drogę przeszliśmy w ostatnich latach – i że zaczynamy być realnie widoczni na mapie technologicznej Europy i świata.

**OD KILKU LAT
KONSEKWENTNIE
BUDUJEMY EKOSYSTEM
FIRM I INSTYTUCJI
DZIAŁAJĄCYCH
W OBSZARZE FOTONIKI.**



Jak zagraniczni klienci postrzegają produkty z Polski?

W latach 90. postrzeganie było raczej negatywne – szczególnie na rynkach takich jak USA. Sprzedawaliśmy często przez dystrybutorów, którzy „dodawali” swoją markę jako gwarancję jakości.

Z czasem klienci zaczęli doceniać bezpośrednią współpracę – nasze kompetencje, elastyczność i zdolność rozwiązywania problemów. Po 2006 r. pochodzenie przestało przeszkadzać, a dziś coraz częściej pomaga.

Szczególnie widać to na rynkach takich jak Bliski Wschód czy Azja, np. w Wietnamie, gdzie wielu ekspertów było kształconych w Polsce i ma bardzo dobre skojarzenia. W Europie też coraz wyraźniej pokazujemy, że potrafimy konkurować z najbardziej uznanymi firmami.

Można powiedzieć, że przeszliśmy pełną transformację – od

**POLSKA MA JUŻ SWOJE
MIEJSCE W SEKTORZE
FOTONIKI – NIE TYLKO
JAKO UCZESTNIK,
ALE W NIEKTÓRYCH
SEGMENTACH TAKŻE
JAKO LIDER NA POZIOMIE
EUROPEJSKIM.**

postrzegania jako słabszy gracz do partnera technologicznego.

Czy rosnący nacisk na local content może realnie wzmocnić krajowy rynek?

Zdecydowanie tak. Przez lata wiele firm było skazanych głównie na eksport. Dziś zaczyna się to zmieniać – coraz więcej zaawansowanych technologii znajduje zastosowanie także na rynku krajowym.

Są przykłady firm, które rozwijają bardzo zaawansowane systemy – np. do detekcji śladowych ilości substancji w procesach przemysłowych – i choć nadal w dużej mierze eksportują, to jednocześnie budują silną pozycję w Polsce, współpracując z dużymi podmiotami przemysłowymi.

I to jest dobry kierunek – bo wzmacnia lokalny ekosystem.

Gdyby udało się dodatkowo domykać całe łańcuchy wartości w Europie, efekt byłby jeszcze większy. Przykładem mogła być planowana inwestycja Intela – idea była taka, żeby proces produkcji półprzewodników odbywał się w całości w regionie – od wytworzenia wafli krzemowych, przez montaż, aż po dostawy do przemysłu, np. motoryzacyjnego.

Taki model oznaczałby tysiące miejsc pracy i realne zakorzenienie technologii w regionie – zamiast rozproszenia produkcji między różne kontynenty. Dlatego właśnie koncepcja „made in Poland” i szerzej – local content – będzie miała coraz większe znaczenie. I mam nadzieję, że podobne ekosystemy jak w fotonice będą powstawać także w innych branżach, które

dotąd wydawały się zamknięte lub trudno dostępne.

Jaka jest największa bariera dla polskich firm technologicznych w wejściu na rynek amerykański?

Wbrew pozorom to nie są regulacje ani bariery formalne. Największym problemem jest marketing. W Polsce często mamy bardzo dobre produkty, ale brakuje nam umiejętności opowiadania o nich światu. Jest takie podejście – „mamy świetne rozwiązanie, tylko nikomu o nim nie mówmy”. Tymczasem na rynku amerykańskim kluczowe jest właśnie to, jak się o produkcie mówi i jak się go pozycjonuje.

Amerykanie potrafią zbudować wokół produktu historię – nadać mu znaczenie, stworzyć wokół niego społeczność. I to działa. My też musimy się tego nauczyć.



Processing płytki epitaksjalnej

Pierwszy krok to po prostu uwierzyć w jakość własnych produktów i mówić o nich z przekonaniem. Jeśli to zrobimy, reszta barier staje się dużo łatwiejsza do pokonania – od certyfikacji po kwestie formalne zawsze można znaleźć wsparcie i doradztwo.

Mamy już przykłady, że to działa – choćby w sektorze spożywczym, gdzie polskie produkty potrafiły znaleźć nowe rynki i zbudować markę jakościową. W technologiach jest dokładnie tak samo – trzeba tylko odważyć się wyjść z tym szerzej.

VIGO Photonics rozwija się poprzez przejęcia – co dla Państwa oznacza przejęcie Infra-Red Associates?

Przejęcie aktywów InfraRed Associates to kolejny krok w budowaniu naszej pozycji na rynkach międzynarodowych i wzmacnianiu kompetencji technologicznych. To firma, którą przez lata traktowaliśmy jednocześnie jako konkurenta i partnera uzupełniającego naszą ofertę. Specjalizowała się w bardzo zaawansowanych detektorach podezrzeni produkowanych w małych wolumenach, ale o bardzo wysokiej czułości i parametrach. To segment typu low volume – high value.

Dodatkowo InfraRed Associates dajemy coś bardzo istotnego – obecność na rynku amerykańskim i tzw. local content. Dzięki temu możliwe będą bliższe relacje między inżynierami, dostęp do lokalnych programów i funkcjonowanie wewnątrz amerykańskiego ekosystemu technologicznego.

MAMY BARDZO DOBRE PRODUKTY, ALE BRAKUJE NAM UMIEJĘTNOŚCI OPOWIADANIA O NICH ŚWIATU.

Jednocześnie firma nie była silnie obecna w sektorze wojskowym – i to jest obszar, w którym możemy wnieść dużą wartość. To przejęcie jest też odpowiedzią na szersze zjawisko – rosnące bariery handlowe i coraz większą niechęć do kupowania technologii z zagranicy. Widzimy wyraźny trend regionalizacji.

Co to oznacza w praktyce?

Coraz większe znaczenie ma to, gdzie produkt powstaje. Nie wracamy do czasów, gdy wszystko produkowano lokalnie w promieniu kilkudziesięciu kilometrów, ale globalizacja się zmienia. Dziś mówimy raczej o regionach rzędu 2-3 tys. kilometrów.

Europa funkcjonuje jako jeden obszar, Stany Zjednoczone jako drugi, podobnie Azja. I ten trend będzie się pogłębiał. Co ważne – nie chodzi tylko o pochodzenie kapitału, ale o miejsce produkcji. Widać to zarówno w inwestycjach azjatyckich firm w Europie, jak i w działaniach krajów takich jak Arabia Saudyjska czy Wielka Brytania. Liczy się to, żeby produkcja była lokalna.

Co ta akwizycja zmienia w kontekście rynku amerykańskiego?

Rynek amerykański jest specyficzny – szczególnie jeśli chodzi o finansowanie badań i zamówienia publiczne. Kluczową rolę odgrywają instytucje takie jak Departament Obrony czy Departament Energii. Dużą część przełomowych technologii powstaje albo w dużych korporacjach, albo właśnie w ramach programów finansowanych publicznie.

Te systemy są jednak silnie chronione – zarówno pod względem dostępu do środków, jak i informacji. W praktyce oznacza to, że wiele projektów jest dostępnych tylko dla firm amerykańskich, działających lokalnie i spełniających określone wymogi, np. dotyczące bezpieczeństwa danych czy obywatelstwa pracowników.

Jeszcze przed przejęciem budowaliśmy tam swoją obecność jako Vigo Photonics US – mieliśmy zaplecze sprzedażowe, systemy zgodne z lokalnymi regulacjami i odpowiednie certyfikacje. Dzięki temu mogliśmy uczestniczyć w części projektów, ale nasze możliwości były ograniczone. Teraz to się zmienia – przejmujemy zespół inżynierski i kompetencje produkcyjne działające w Stanach Zjednoczonych. To oznacza pełniejszy dostęp do rynku, możliwość współpracy z lokalnymi partnerami i udział w projektach, które wcześniej były poza naszym zasięgiem.

Jakie efekty biznesowe Państwo zakładają?

Widzimy kilka źródeł wzrostu. Po pierwsze, organiczny rozwój przejętego biznesu. Po drugie,

wejsie głębiej w sektor wojskowy. Po trzecie, cross-selling, czyli możliwość oferowania szerszego portfolio naszym wspólnym klientom.

Dodatkowo przejęcie otwiera dostęp do rynku produktów niskowolumenowych, ale bardzo wysokomarżowych. Widzimy też potencjał w optymalizacji produkcji, m.in. poprzez wykorzystanie naszych doświadczeń w cyfryzacji procesów i zwiększaniu efektywności, także w zakładzie na Florydzie. W praktyce oznacza to, że wokół kilku zaawansowanych, specjalistycznych produktów można budować szerszą ofertę – również w segmencie rozwiązań bardziej dostępnych i skalowalnych. Krótko mówiąc, to dla nas nie tylko przejęcie, ale realne rozszerzenie możliwości działania na jednym z najważniejszych rynków świata.

Jaka będzie rola Polski w tej nowej, bardziej globalnej strukturze?

Polska pozostaje naszym centrum – zarówno jeśli chodzi o badania, jak i produkcję. Natomiast naturalnym kierunkiem jest wzmocnienie lokalnych zespołów – szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Po przejęciu rośnie ich samodzielność i kompetencje, co jest bardzo pozytywnym efektem. W praktyce oznacza to bardziej zrównoważoną strukturę – z silną centralą w Polsce i rozwiniętymi ośrodkami lokalnymi.

Oczywiście będziemy reagować na sytuację rynkową. Jeśli pojawi się zwiększone zapotrzebowanie, np. związane z odbudową

KLUCZOWE JEST NIE TYLKO FINANSOWANIE SAMEGO POMYSŁU, ALE TEŻ CAŁEGO PROCESU – OD BADAŃ, PRZEZ ROZWÓJ, AŻ PO SKALOWANIE I OBECNOŚĆ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH.

zapasów w sektorze obronnym w USA, będziemy dostosowywać skalę produkcji i organizację działań.

Transakcja była częściowo finansowana przez Fundusz Ekspansji Zagranicznej. Czy bez tego wsparcia byłaby możliwa?

Tak. Natomiast dziś trudno mówić o całkowicie niezależnym rozwoju w sektorze półprzewodników. Widzimy globalnie, że firmy technologiczne – szczególnie w obszarze półprzewodników – nie funkcjonują już w pełni samodzielnie. Wymagają współpracy z państwem, dostępu do programów wsparcia i budowania lokalnych ekosystemów.

Przykładów nieudanych prób działania w pełni niezależnego jest wiele. Dlatego takie podejście – łączenia kapitału prywatnego ze wsparciem instytucjonalnym – jest dziś po prostu racjonalne. Mówimy o budowie całych łańcuchów wartości, które muszą być odporne i lokalnie zakorzenione. W tym kontekście

półprzewodniki i sensory przestają być neutralnym biznesem – stają się elementem przewagi technologicznej państw. Albo je mamy i rozwijamy, albo jesteśmy uzależnieni od innych.

Jak Pan ocenia system finansowania innowacji w Polsce? Często słyszymy, że pomysły powstają u nas, ale komercjalizowane są za granicą.

To złożony problem, ale rzeczywistość – przez lata brakowało tego „ostatniego kroku”, czyli skutecznego przejścia od badań do wdrożenia. Dziś jednak widać zmianę – rośnie świadomość, że bez wsparcia na poziomie systemowym trudno budować konkurencyjne technologie.

Kluczowe jest nie tylko finansowanie samego pomysłu, ale też całego procesu – od badań, przez rozwój, aż po skalowanie i obecność na rynkach międzynarodowych. Bez tego nawet najlepsze rozwiązania będą trafiać do tych, którzy potrafią je lepiej wdrożyć. To zresztą nie jest wyłącznie polski problem – to wyzwanie całej Europy. Przez lata funkcjonowaliśmy w modelu, który bardzo mocno stawiał na wolny rynek i ograniczanie wpływu państwa. To miało swoje zalety, ale też konsekwencje – w wielu obszarach, jak produkcja półprzewodników czy pamięci, Europa po prostu straciła pozycję.

Widzieliśmy to wcześniej w Niemczech czy Wielkiej Brytanii, a także w innych sektorach, gdzie próby budowy silnych kompetencji przemysłowych nie kończyły się sukcesem. Dziś to podejście się zmienia.

Pojawiają się duże programy wspólnotowe – jak IPCEI – oraz coraz większy nacisk na local content, bezpieczeństwo technologiczne i budowanie własnych łańcuchów dostaw. To ma głęboki sens, szczególnie w kontekście globalnych napięć – zwłaszcza rywalizacji między Stanami Zjednoczonymi a Chinami.

Europa nie może już być tylko obserwatorem – musi zająć własną pozycję. A to oznacza konieczność wzmocnienia niezależności technologicznej, nawet jeśli wymaga to odejścia od w pełni rynkowego podejścia.

Widać też, że dotychczasowe mechanizmy – jak otwarte przetargi – nie zawsze działały symetrycznie. Podmioty spoza Europy korzystały z tej otwartości, podczas gdy europejskie firmy napotykały bariery na innych rynkach. Dlatego dziś coraz częściej pojawia się pytanie o równowagę i ochro-

nę własnych interesów. Stąd m.in. inicjatywy takie jak Team Poland – które mają łączyć kapitał prywatny z interesem publicznym i budować silniejsze zaplecze technologiczne.

Jesteście dobrym przykładem tego, że współpraca nauki z biznesem może prowadzić do budowy skalowalnego biznesu. To wciąż nie jest oczywiste – wiele projektów naukowych nie trafia na rynek.

Nie do końca się z tym zgodzę. Być może funkcjonują w pewnej „bańce” – środowisk takich jak Wojskowa Akademia Techniczna czy Politechnika Wroclawska – ale widzę, że takich przykładów jest coraz więcej.

Powstaje wiele firm technologicznych wywodzących się ze środowiska naukowego – rozwijają się projekty związane z laserami, optyką czy systemami

sterowania. Są firmy, które dostarczają rozwiązania do najbardziej zaawansowanych systemów półprzewodnikowych na świecie, współpracując z globalnymi liderami. Inne rozwijają technologie dla przemysłu, sektora morskiego czy obronnego.

To pokazuje, że ten model – oparty na kompetencjach naukowych i ich komercjalizacji – działa i zaczyna przynosić efekty w coraz większej skali. Oczywiście kiedyś struktura gospodarki była zupełnie inna – dominowały duże, tradycyjne sektory, jak chemia czy przemysł ciężki, oparte na rozwiązaniach rozwijanych jeszcze dekady temu. Dziś to się zmienia – również te branże muszą się dostosowywać do nowych realiów, choćby ze względu na niestabilność łańcuchów dostaw.

Transformacja dotyczy też samego modelu działania firm. Wiele



Hala Montażowa w siedzibie VIGO Photonics

z nich zaczynało jako dystrybutorzy czy integratorzy – kupowali technologie i sprzedawali je dalej. Dziś coraz częściej przechodzą do kolejnego etapu – rozwijają własne kompetencje, projektują i produkują własne rozwiązania. To jest właśnie ta zmiana – od uczestnictwa w łańcuchu dostaw do budowania w nim własnej, silnej pozycji. Dodatkowo rosnące znaczenie local contentu może ten proces jeszcze przyspieszyć. Jeśli duże podmioty – jak firmy energetyczne czy paliwowe – będą mocniej stawiać na krajowych dostawców, pojawi się więcej kapitału i przestrzeni do rozwoju takich przedsięwzięć. To może być istotne paliwo dla dalszego wzrostu całego ekosystemu technologicznego w Polsce.

W dużym skrócie: czym się zajmuje się VIGO Photonics?

Nasza firma powstała jeszcze w latach 80. – została założona przez naukowców, którzy po osiągnięciu pewnego etapu kariery badawczej chcieli wykorzystać swoją wiedzę w działalności komercyjnej. Zaczynaliśmy od bardzo specjalistycznych produktów dla środowiska naukowego – można powiedzieć: tworzyliśmy rozwiązania „dla naukowców od naukowców”.

Z czasem naturalnie przeszliśmy do przemysłu – najpierw poprzez eksport niszowych komponentów, potem rozwijając rozwiązania dla systemów bezpieczeństwa, kolejnictwa, a częściowo także sektora wojskowego, który w ostatnich latach wyraźnie urósł.

Naszą podstawą są materiały półprzewodnikowe i elementy optoelektroniczne – takie jak fo-

MUSIMY SIĘ TEGO NAUCZYĆ – DZIAŁANIA W KONSORCJACH, SKALOWANIA PROJEKTÓW, ŁĄCZENIA RÓŻNYCH KOMPETENCJI. BO INNOWACJE NIE POWSTAJĄ JUŻ W IZOLACJI.

todiody czy fotorezystory. Specjalizujemy się w analizie promieniowania podczerwonego, czyli światła niewidocznego dla oka, które niesie informacje np. o temperaturze czy składzie chemicznym otoczenia. Projektujemy detektory, które pozwalają to światło precyzyjnie analizować – pod kątem długości fali i dynamiki zmian.

Gdzie takie rozwiązania znajdują zastosowanie?

Dziś około 65 proc. naszej działalności to przemysł. Nasze technologie wykorzystywane są do kontroli procesów technologicznych, np. pomiaru grubości lakieru w trakcie jego nanoszenia, kiedy jest jeszcze mokry i nie można użyć innych metod.

Dużym obszarem są też fabryki półprzewodników – tam monitoruje się przepływ gazów, ich skład, a także bezpieczeństwo pracowników. Podobnie w elektrowniach i dużych zakładach przemysłowych – analizujemy to, co wydostaje się z kominów,

czyli emisje objęte regulacjami środowiskowymi.

Kluczowy jest tu sam czujnik – niewielki element, który stanowi serce całego systemu. Wokół niego budowane są urządzenia, które mogą mieć rozmiar komputera albo nawet większej instalacji. Taki pojedynczy detektor potrafi wykryć kilkadziesiąt różnych substancji – od związków siarki po metan czy benzol. To też stabilny model biznesowy – raz wdrożone rozwiązania działają przez lata, a klienci regularnie wracają i rozwijają swoje systemy w oparciu o nasze komponenty.

Jak wygląda wasza struktura sprzedaży?

Historycznie byliśmy firmą niemal w całości eksportową – nawet 97 proc. przychodów pochodziło z zagranicy. Rynek krajowy stanowił tylko kilka procent. Dziś to się zmienia, m.in. dlatego, że nasze rozwiązania są wykorzystywane w nowoczesnych systemach dla wojska, np. w pojazdach takich jak Krab czy Borsuk. Dzięki temu sprzedaż w Polsce wyraźnie rośnie.

Sytuacja geopolityczna wpłynęła na ten trend?

Zdecydowanie tak, choć trzeba pamiętać, że konkurujemy z bardzo silnymi graczami z USA, Korei czy Europy. To oznacza konieczność ciągłego rozwoju technologii i dostarczania nowoczesnych rozwiązań.

Jednocześnie rośnie znaczenie tzw. local contentu – w ostatnim roku widać wyraźnie więcej inicjatyw wspierających bu-

dowanie krajowych kompetencji i produkcji. To efekt zarówno działań rządu, jak i doświadczeń z rynków zagranicznych, gdzie lokalne pochodzenie produktu ma duże znaczenie.

Mają już Państwo bardzo zaawansowane zastosowania swoich technologii – także poza Ziemią.

Tak – i to jest coś, czym naprawdę możemy się pochwalić. Nasze detektory brały udział w misjach kosmicznych. W jednym z projektów były częścią systemu lądownika, który najpierw krążył wokół Ziemi, sprawdzając m.in. jakość powietrza i bezpieczeństwo warunków dla astronautów. To oczywiście dopiero początek – lot wokół Księżyca czy odległości rzędu kilkudziesięciu tysięcy kilometrów to niewiele w porównaniu z dystansem do Marsa, ale pokazuje kierunek. Te technologie już działają i sprawdzają się w ekstremalnych warunkach.

Z drugiej strony nasze rozwiązania znajdują zastosowanie także na Ziemi – np. w systemach dla pojazdów pancernych czy inteligentnej amunicji. Często jest tak, że polski detektor odpowiada za wykrycie celu, a inne komponenty – produkowane za granicą – realizują dalsze działanie. To dobrze pokazuje, jak wygląda dziś globalny ekosystem technologiczny.

Co jest dziś kluczowe dla dalszego rozwoju takich firm jak VIGO?

Współpraca i skala. Potrzebujemy silnych partnerstw – zarówno z instytucjami finansowymi,

jak i organizacjami wspierającymi rozwój technologii. Ważne jest wsparcie takich podmiotów jak PFR, banki, instytucje regulacyjne czy agencje finansujące badania. Równie istotne jest uczestnictwo w dużych projektach międzynarodowych – np. w ramach programów takich jak Horizon Europe. To tam powstają dziś najbardziej zaawansowane rozwiązania i tam buduje się kompetencje przyszłości.

Musimy się tego nauczyć – działania w konsorcjach, skalowania projektów, łączenia różnych kompetencji. Bo innowacje nie powstają już w izolacji. Jednocześnie warto pamiętać, że potencjał do przełomów jest ogromny – także w obszarach, które wydają się „tradycyjne”. Przykład Tesli pokazuje, że można zrewolucjonizować branżę opartą na technologiach sprzed ponad 100 lat. Dlatego nie ma powodu, żebyśmy nie byli autorami kolejnych przełomów – również z Polski.

Jakie technologie, nad którymi Państwo w tej chwili pracują, mogą w przyszłości trafić z laboratoriów do codziennego życia użytkowników?

Jednym z takich projektów jest HyperPIC – bardzo ambitna inicjatywa, która zakłada miniaturyzację technologii analizy chemicznej. Chcemy doprowadzić do sytuacji, w której urządzenia codziennego użytku – jak zegarki czy telefony – będą w stanie prowadzić zaawansowane analizy składu otoczenia.

Świat wokół nas staje się coraz bardziej złożony chemicznie. To

już nie jest rzeczywistość oparta wyłącznie na naturalnych składnikach – mamy do czynienia z ogromną liczbą pestycydów, farmaceutyków czy związków syntetycznych. Nawet materiały powszechnie uznawane za bezpieczne – jak teflon – okazują się mieć potencjalnie negatywny wpływ na zdrowie.

Dlatego potrzebujemy narzędzi, które pozwolą nam „widzieć” więcej – nie tylko to, co dostrzegamy gołym okiem czy wyczuwamy zmysłami. To, że powietrze wydaje się czyste, nie oznacza, że jest bezpieczne. To, że produkt wygląda dobrze, nie oznacza, że nie zawiera szkodliwych substancji.

Hyper PIC to próba przeniesienia możliwości laboratoriów chemicznych do skali mikro – zminiaturyzowania całego układu, integracji jego komponentów i docelowo umieszczenia go w urządzeniach osobistych. Oczywiście nie chodzi o to, żeby zasypywać użytkownika kolejnymi danymi – już dziś wiele osób czuje się przytłoczonych informacjami z prostych smartwatchy. Kluczowe będzie połączenie tych technologii ze sztuczną inteligencją, która pomoże interpretować dane i identyfikować realne zagrożenia.

To projekt długoterminowy – najbliższe lata będą jeszcze mocno związane z sektorem obronnym, ale w kolejnej fazie chcemy wracać do rozwiązań, które wspierają zdrowie i jakość życia. Chodzi o to, żeby żyć dłużej, zdrowiej i bezpieczniej – mając większą świadomość otaczającego nas świata.