

*Dorota Grego-Planer\**

## TAJEMNICZY MISTRZOWIE POLSKIEJ GOSPODARKI – PRZECIĘTNE FIRMY CZY RYNKOWI LIDERZY?

**Z a r y s t r e ś c i:** W niniejszym artykule zaprezentowano specyfikę bardzo wyjątkowej grupy polskich przedsiębiorstw, jakimi są tajemniczy mistrzowie. Choć tak naprawdę skupiono się przede wszystkim na danych strukturalnych dotyczących tych firm, to jednak tym samym celem publikacji stało się właśnie przedstawienie pewnego obrazu przedsiębiorstw, dotąd szczegółowo nie zidentyfikowanych na polskim rynku. Kto kryje się pod hasłem tajemniczy mistrz polskiej gospodarki? Na to pytanie choć pokrótce odpowie zaprezentowany fragment wyników badań prowadzonych przez Autorkę nad tą specyficzną grupą przedsiębiorstw.

**S ł o w a k l u c z o w e:** polscy tajemniczy mistrzowie, pozycja rynkowa, dane strukturalne

**K l a s y f i k a c j a J E L:** D40; L10;

### WSTĘP

Tajemniczy mistrzowie to termin, który powoli staje się obecny w słownikach biznesowych w całej Europie. Na „hidden champions” powołują się

---

\* Adres do korespondencji: Dorota Grego-Planer, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [dgp@econ.umk.pl](mailto:dgp@econ.umk.pl).

choćby takie autorytety świata biznesu jak Ph. Kotler czy J.A. Caslione<sup>1</sup> [Kotler, Caslione, 2010, s. 121]. Prekursorem tego pojęcia stał się H. Simon, który jako pierwszy zainteresował się tą nieszukającą rozgłosu, a jednocześnie zajmującą czołowe pozycje na światowych rynkach grupą przedsiębiorstw. Zgodnie z koncepcją wspomnianego H. Simona za tajemniczego mistrza uznaje się przedsiębiorstwo, które zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku globalnym albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie, osiąga przychody poniżej 3 miliardów euro, ma niski poziom obecności w świadomości publicznej – anonimowość [Simon, Dietl, 2009, s. 35]. O ile zagraniczni ukryci mistrzowie zostali zidentyfikowani i określani przez H. Simona wspólną nazwą już pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku, tak w Polsce jedyne próby znalezienia takich przedsiębiorstw zostały podejmowane znacznie później i tylko w niewielkim zakresie.

Autorka w latach 2010–2013 analizowała działalność polskich tajemniczych mistrzów, prowadząc badania nie tylko nad ich identyfikacją, ale również nad szczegółową specyfiką ich działalności<sup>2</sup>.

Definicję polskiego tajemniczego mistrza dostosowano do uwarunkowań polskich, zdając sobie sprawę z faktu, iż polskie przedsiębiorstwa nie są jeszcze tak globalnymi firmami, jak zagraniczni tajemniczy mistrzowie. Ich cechy charakterystyczne i strategia działania są bardzo zbliżone do światowych ukrytych liderów zidentyfikowanych przez H. Simona, jednakże swoją światową ekspansję polscy TM rozpoczęli z reguły dopiero po 1989 roku. Definicja oraz kryteria wyodrębniania polskich tajemniczych mistrzów uzgodnione zostały w ramach prac zespołu badawczego.

Zgodnie z definicją polski tajemniczy mistrz to firma, która:

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz jest liderem na rynku polskim,
- osiąga przychody poniżej 3 mld euro,

---

<sup>1</sup> Również w literaturze polskiej wielu autorów powołuje się na H. Simona bądź też wprost pisze o *hidden champions*. Zob. np. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 23; M. Strzyżewska, *Konkurencyjność polskich eksporterów – wybrane aspekty*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobjko (red.), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>2</sup> Badanie empiryczne przeprowadzono w ramach projektu badawczego realizowanego przez zespół badawczy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Proces badawczy obejmował następujące etapy:

- badanie główne, w którym dokonano pomiaru sondażowego pośredniego z wykorzystaniem metody wywiadu telefonicznego,
- badanie uzupełniające, w którym posłużono się metodą badania eksperckiego w wersji korespondencyjnej.

Ostatecznie w badaniu udział wzięło 41 zidentyfikowanych polskich tajemniczych mistrzów, co stanowiło 58% próby celowej.

- jest nisko obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

W niniejszym artykule zaprezentowano fragment wyników przeprowadzonych badań nad polskimi tajemniczymi mistrzami. Celem publikacji jest ukazanie kluczowych danych strukturalnych określających tę grupę przedsiębiorstw. Pozwoli to na uzyskanie pewnego obrazu tych firm, odsłaniając tym samym co nieco specyfikę ich działalności.

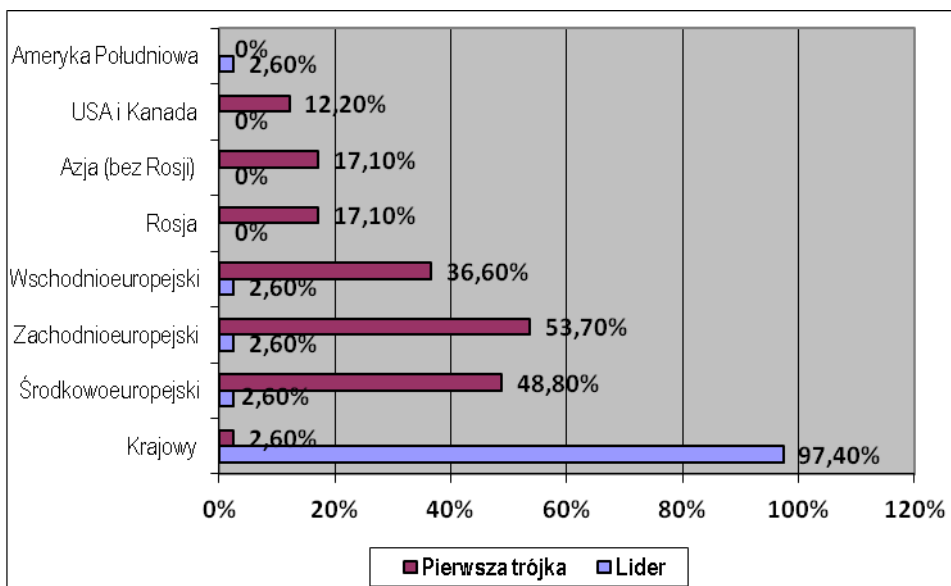
## 1. POZYCJA RYNKOWA POLSKICH TAJEMNICZYCH MISTRZÓW W ICH WŁASNEJ OCENIE

Przedstawiona powyżej definicja polskiego tajemniczego mistrza znajduje swoje potwierdzenie w odpowiedziach udzielonych przez samych respondentów. Badane firmy zostały poproszone o wskazanie swojej pozycji rynkowej (w ich własnej ocenie). Ponad 97% polskich tajemniczych mistrzów podkreśliło, że są liderami na krajowym rynku. Do tego prawie 50% z nich zajmuje jedną z trzech pierwszych pozycji na rynku środkowoeuropejskim, 53% na rynku zachodnioeuropejskim, a prawie 40% na wschodnioeuropejskim. Suma procentów przekracza 100, ze względu na fakt, iż część przedsiębiorstw jest w pierwszej trójce np. na dwóch lub trzech wskazanych rynkach. Szczegółowe dane przedstawiają tabela 1 i wykres 1.

Tabela 1. Poziom konkurencyjności polskich tajemniczych mistrzów w ich własnej ocenie

Rynki	Poziom konkurencyjności	
	Lider	Pierwsza trójka
Krajowy	97,4%	2,6%
Środkowoeuropejski	2,6%	48,8%
Zachodnioeuropejski	2,6%	53,7%
Wschodnioeuropejski	2,6%	36,6%
Rosja	0%	17,1%
Azja (bez Rosji)	0%	17,1%
USA i Kanada	0%	12,2%
Ameryka Południowa	2,6%	0%

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.



Wykres 1. Poziom konkurencyjności polskich tajemniczych mistrzów w ich własnej ocenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach

Pozycja polskich tajemniczych mistrzów na rynku światowym jest jeszcze daleka od pozycji zdobytej przez globalnych tajemniczych mistrzów. Zazwyczaj są oni (polscy TM) liderami na rynku krajowym, obejmując swym zasięgiem również inne kraje europejskie. Jednakże istotne jest to, że ekspansja polskich ukrytych liderów nabiera tempa. Udział poszczególnych światowych rynków w sprzedaży, jak i w zyskach polskich tajemniczych mistrzów stale rośnie. Istnieją zatem pozytywne przesłanki, świadczące o tym, iż polscy ukryci liderzy staną się w miarę upływu czasu prawdziwymi globalnymi graczami.

Wracając do definicji polskiego tajemniczego mistrza wartym uwagi jest również fakt, iż polscy ukryci liderzy ze wszystkich swoich osiągniętych wyników biznesowych najbardziej zadowoleni są ze zdobytej pozycji konkurencyjnej. Średni poziom zadowolenia z tego atrybutu wynosi 5,32 przy siedmiostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało niezadowolenie, a 7 pełne zadowolenie. 85,3% badanych przyznało pozycji konkurencyjnej ocenę 5, 6 lub 7, co może znaczyć o dość wysokim poziomie zadowolenia z niej. Jednakże najczęściej respondenci wskazali ocenę 5 (dominanta). Patrząc z kolei na szczegółowy rozkład odsetek odpowiedzi przypadających na każdą ocenę można zauważyć, iż pełne zadowolenie ze swojej pozycji konkurencyjnej osiągnęło jedynie 7,3% badanych firm. Potwierdza to zatem wyżej wspomniane wnioski, iż polscy tajemniczy mistrzowie nie są jeszcze światowymi liderami. Szczegółowe dane dotyczące poziomu zadowolenia z osiągniętych przez polskich tajemniczych mistrzów wyników biznesowych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Poziom zadowolenia z osiągniętych wyników biznesowych polskich tajemniczych mistrzów (w skali od 1 – niezadowolenie do 7 – pełne zadowolenie)

Osiągnięte wyniki polskich TM	Udział % oceniających przedsiębiorstw w skali od 1 do 7							M	D	X
	1	2	3	4	5	6	7			
Pozycja konkurencyjna	0	0	2,4	12,2	43,9	34,1	7,3	5	5	5,32
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych	0	0	0	17,1	46,3	31,7	4,9	5	5	5,24
Zapewnienie przetrwania przez firmę	0	0	0	14,6	53,7	26,8	4,9	5	5	5,22
Wzrost	0	0	2,4	19,5	41,5	36,6	0	5	5	5,12
Żysk	0	0	4,9	19,5	46,3	26,8	2,4	5	5	5,02
Zadowolenie pracowników	0	0	9,8	48,8	22,0	14,6	4,9	4	4	4,56
Zmniejszenie kosztów	0	4,9	7,3	31,7	46,3	9,8	0	5	5	4,49

- - - średnia arytmetyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

## 2. DANE STRUKTURALNE POLSKICH TAJEMNICZYCH MISTRZÓW

Opisując strukturę polskich tajemniczych mistrzów wskazuje się na ich przychody, liczbę pracowników oraz sektor działalności.

W 2009 roku średnie roczne przychody polskich ukrytych mistrzów kształtowały się na poziomie 382 mln złotych. Skupiając się na szczegółowym rozkładzie tych dochodów 36,6% respondentów osiąga roczne przychody poniżej 50 mln złotych. Przychody z przedziału od 50 do 150 mln zł uzyskuje niespełna 22% polskich tajemniczych mistrzów, natomiast 14,6 % od 150 do 500 mln zł. Warto jednak podkreślić fakt, iż prawie 27% badanych osiąga średnio roczne przychody powyżej 500 mln złotych. Co ważne, kilku polskich tajemniczych mistrzów przekroczyło w swych przychodach granicę 2 miliardów złotych. Szczegółowe dane prezentuje tabela 3.

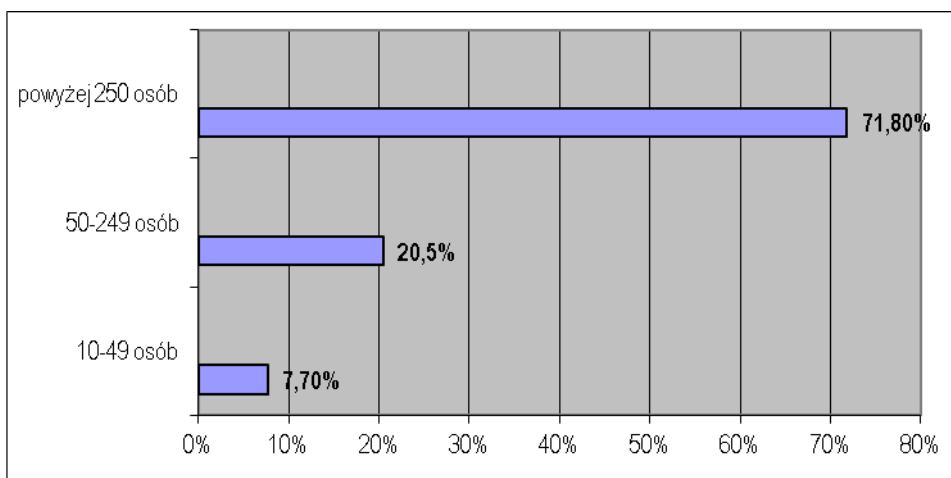
Tabela 3. Średnie roczne przychody polskich tajemniczych mistrzów

Wielkość rocznych przychodów (w mln zł)	Liczba polskich tajemniczych mistrzów (w %)
poniżej 50	36,6
50 - 150	21,9
150 - 500	14,6
powyżej 500	26,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Polscy tajemniczy mistrzowie w swych przychodach istotnie odstają od światowych tajemniczych mistrzów<sup>3</sup>. Jednakże wynika, to z faktu, iż są to dużo młodsze przedsiębiorstwa, których rozwój dodatkowo przebiegał w dość burzliwych czasach<sup>4</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że średnie roczne przychody polskich ukrytych mistrzów stale rosną. W 2005 roku wynosiły one 253 mln zł, co w odniesieniu do roku 2009 (382 mln zł) daje co roczny wzrost o około 25 mln zł.

Przechodząc z kolei do liczby pracowników zatrudnionych u polskich tajemniczych mistrzów to średnio sięga ona poziomu 1138. Niecałe 8% respondentów to firmy małe, zatrudniające od 10 do 49 osób. 20,5% badanych to firmy średnie, których liczba pracowników kształtuje się w przedziale od 50 do 249 osób. Natomiast prawie 72% polskich tajemniczych mistrzów to przedsiębiorstwa duże zatrudniające powyżej 250 osób. Na uwagę zasługuje jeszcze fakt, iż dziewięć badanych firm zatrudnia powyżej 1000 osób. Szczegółowe dane prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Struktura polskich tajemniczych mistrzów według liczby zatrudnionych pracowników

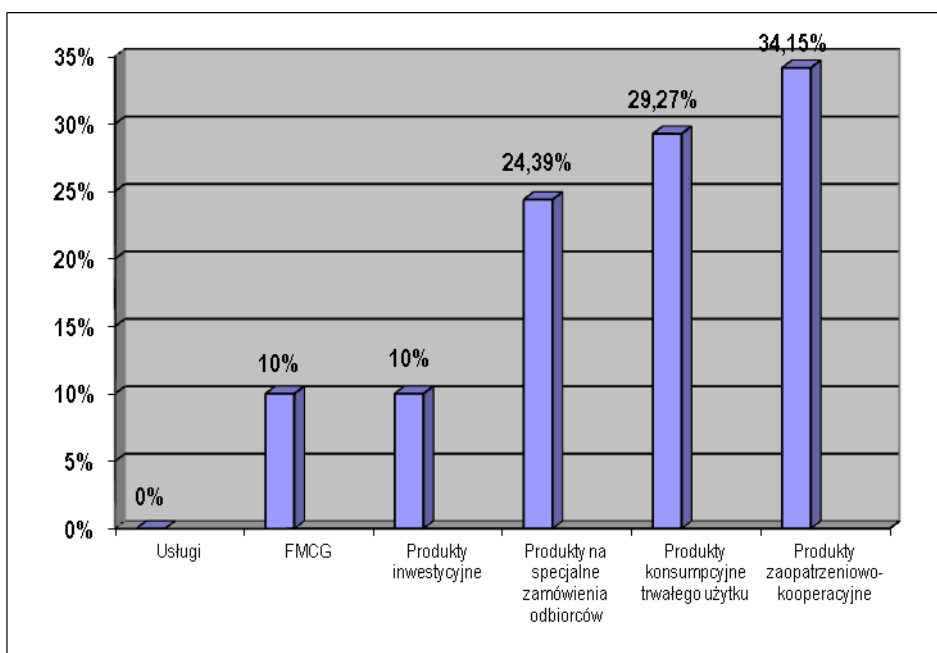
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Wykres 3 przedstawia strukturę polskich tajemniczych mistrzów ze względu na sektor działalności. Najwięcej, bo ponad 34% respondentów działa

<sup>3</sup> Dla porównania średni roczny przychód światowych tajemniczych mistrzów sięga poziomu 326 mln euro.

<sup>4</sup> Respondenci zostali zapytani o to czy ich rozwój przebiegał bezproblemowo, czy też w ich rozwoju występowały kryzysy. Uwzględniając skalę odpowiedzi od 1 – rozwój bez kryzysów do 7 – historia przedsiębiorstwa pełna kryzysów, wynik przedstawia się na poziomie 3,59. Do tego należy uwzględnić również fakt, iż dopiero po 1989 roku zaczęto stwarzać korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw.

w branży zaopatrzeniowo-kooperacyjnej, co podobnie jak u światowych tajemniczych mistrzów, świadczy o wytwarzaniu przez nich komponentów do produktów finalnych. Prawie 30% badanych oferuje klientom produkty konsumpcyjne trwałego użytku. Po 10% polskich ukrytych mistrzów dostarcza na rynek nietrwałe produkty konsumpcyjne powszechnego użytku (FMCG) oraz produkty inwestycyjne. Bardzo ważny jest również fakt, iż ponad 24% badanych wytwarza zindywidualizowane produkty na specjalne zamówienie odbiorców (z czego pięć przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność tylko w oparciu o indywidualne zamówienia, natomiast pozostali działając w swojej branży dodatkowo starają się zaspokoić wymagania konkretnych klientów<sup>5</sup>). Ciekawe jest również to, iż żaden polski tajemniczy mistrz nie wskazał usług, jako swojej dominującej działalności<sup>6</sup>.



Wykres 3. Sektory działalności polskich tajemniczych mistrzów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Przechodząc dalej, a mianowicie do przynależności do poszczególnych sekcji PKD, największą, zdecydowanie dominującą grupę, stanowią firmy należące do sekcji przetwórstwa przemysłowego – ponad 85% polskich tajemniczych mistrzów. Niespełna 10% to przedsiębiorstwa z sekcji informacji i

<sup>5</sup> Stąd suma procentów przekracza 100. Przedsiębiorstwo działające np. w branży FMCG wskazało dodatkowo, że realizuje w swojej branży również indywidualne zamówienia klientów. Natomiast niektórzy tajemniczy mistrzowie nie wskazali żadnej wymienionej branży, lecz zaznaczyli jedynie odpowiedź, że wytwarzają tylko i wyłącznie produkty na specjalne zamówienia odbiorców.

<sup>6</sup> 11% światowych tajemniczych mistrzów działa w sektorze usług.

komunikacji, natomiast po 2,4% stanowią firmy, których działalność opiera się o sekcję handlu hurtowego i detalicznego oraz sekcję badań naukowych i prac rozwojowych.

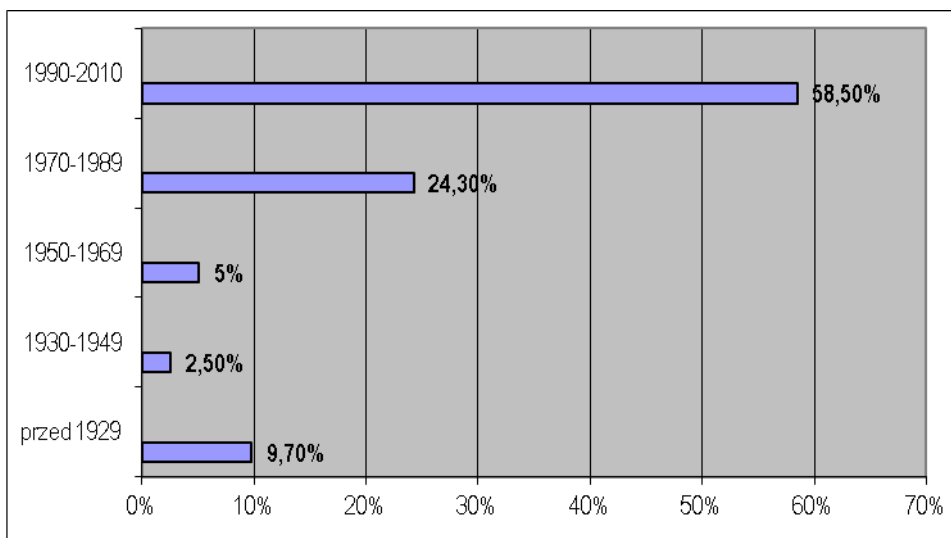
Skupiając się z kolei na poszczególnych grupach PKD w ramach najbardziej obszernej sekcji – przetwórstwo przemysłowe odkryć można choć trochę tajemniczości omawianej grupy przedsiębiorstw. Polscy tajemniczy mistrzowie poproszeni o podanie dokładnego PKD dostarczają informacji o konkretnych dziedzinach, którymi się zajmują. Wśród licznych grup PKD pojawiały się takie odpowiedzi jak na przykład:

- wyroby ceramiczne,
- wyroby tekstylne,
- okna i drzwi,
- leki i pozostałe wyroby farmaceutyczne,
- wyroby z tworzyw sztucznych,
- opakowania z tworzyw sztucznych,
- płytki ceramiczne,
- kapsle i zatyczki, pokrywki i wieczka z metali nieszlachetnych,
- elementy złączne, śruby, wkręty,
- komputery,
- sprzęt telekomunikacyjny,
- instrumenty optyczne i fotograficzne,
- maszyny dla rolnictwa i leśnictwa,
- nadwozia do samochodów silnikowych,
- statki i łodzie,
- meble,
- produkcja gier i zabawek,
- urządzenia, instrumenty i wyroby medyczne.

Jak wynika z powyższych informacji, działalność polskich tajemniczych mistrzów jest niezwykle różnorodna. Każdy z nich jest liderem w konkretnym segmencie rynku począwszy od produkcji tkanin czy opakowań, kończąc na grach komputerowych czy różnego rodzaju maszynach.

Warto przyrzeć się jeszcze strukturze wiekowej polskich tajemniczych mistrzów. Najstarszy z nich – producent sztuców, rozpoczął swoją działalność już w 1760 roku. Z kolei najmłodszy funkcjonuje od 2002 roku zajmując się produkcją tzw. „inteligentnych komunikatorów”. Mediana wieku polskich ukrytych liderów wynosi 20 lat. Szczegółowe dane prezentuje wykres 4.





Wykres 4. Struktura wiekowa polskich tajemniczych mistrzów – lata rozpoczęcia działalności  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Niespełna 10% z nich utworzyło swoją działalność jeszcze przed 1929 rokiem. Z reguły były to jednak przedsiębiorstwa państwowe w późniejszym czasie sprywatyzowane, w których odpowiednia strategia doprowadziła do osiągnięcia statusu tajemniczego mistrza. Ponad 7% respondentów rozpoczęło swoje funkcjonowanie w latach 1930 – 1969, natomiast 24,3% od 1970 do 1989. Jednakże najwięcej – bo prawie 60% polskich tajemniczych mistrzów ma około 20 lat.

Odnosząc zaprezentowane na wykresie 4 dane do zagranicznych tajemniczych mistrzów, nie ma wątpliwości co do tego, że polscy ukryci liderzy są znacznie młodszy. Należy wspomnieć, że mediana wieku światowych ukrytych liderów wynosi 61 lat, a ponad 37% z nich rozpoczęło swoją działalność jeszcze przed rokiem 1914.

## PODSUMOWANIE

Polscy tajemniczy mistrzowie to z pewnością niezwykle imponująca grupa przedsiębiorstw. Każda z tych firm działając pod ogromną zasłoną tajemniczości osiągnęła pozycje nie tylko krajowych, ale również europejskich, a czasem nawet światowych liderów. Osiągnęła to angażując w swoją działalność wszystkie swoje siły. W artykule podjęto próbę zaprezentowania fragmentu wyników badań nad omawianą grupą firm. Uzyskane i przedstawione tu wyniki pozwalają na wyciągnięcie kilku kluczowych wniosków:

- polscy tajemniczy mistrzowie to z pewnością firmy będące liderami na polskim rynku, a zarazem zajmujące kluczowe pozycje na rynkach europejskich,

- polscy ukryci liderzy osiągają średnie roczne przychody na poziomie ok. 390 mln złotych (ich przychody stale rosną),
- średni poziom zatrudnienia u polskiego tajemniczego mistrza wynosi 1138 pracowników,
- większość polskich ukrytych liderów to firmy duże, jednakże co piąty tajemniczy mistrz jest firmą średnią,
- najwięcej, bo ponad 34% badanych firm działa w branży zaopatrzeniowo-kooperacyjnej, co podobnie jak u światowych tajemniczych mistrzów, świadczy o wytwarzaniu przez nich komponentów do produktów finalnych,
- ponad 85% polskich tajemniczych mistrzów działa w sekcji przetwórstwa przemysłowego,
- prawie 60% badanych firm rozpoczęło swoją działalność po roku 1989,
- mediana wieku polskich tajemniczych mistrzów wynosi 20 lat.

Zaprezentowane wyniki badań choć pokrótce uchylają „rąbka tajemnicy” o tym, kto kryje się pod pojęciem polski ukryty mistrz. Z pewnością jest to grupa przedsiębiorstw godna naśladowania, bo to właśnie w coraz większym zakresie od tej grupy zależeć będzie sukces polskiej gospodarki.

## LITERATURA

- Haffer R., (2003), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Kotler Ph., Caslione J.A., (2010), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, New Media, Warszawa.
- Simon H., Dietl M., (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Strzyżewska M., (2008), *Konkurencyjność polskich eksporterów – wybrane aspekty*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko (red.), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

### HIDDEN CHAMPIONS OF POLISH ECONOMY – AVERAGE COMPANIES WHETHER MARKET LEADERS?

Abstract: This article presents a very unique specificity of Polish enterprises, they are hidden champions. But really focuses primarily on the structural data of these companies, it is the same for publication just got to present the image of a company, not yet specifically identified in the Polish market. Who is behind the hidden champions password Polish economy? This question is though briefly answer fragment presented the results of research conducted by the author on this specific group of companies.

Keywords: polish hidden champions, market position, structural data

Acta Universitatis Nicolai Copernici ZARZĄDZANIE to półrocznik wydawany przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, prezentujący aktualną problematykę mieszczącą się w ramach nauk o zarządzaniu.

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Składanie tekstów do AUNC – Zarządzanie odbywa się wyłącznie za pośrednictwem **Akademickiej Platformy Czasopism UMK**, po uprzednim zarejestrowaniu się jako Autor w AUNC-Zarządzanie.

Dbając o wysoki poziom merytoryczny „Acta Universitatis Nicolai Copernici ZARZĄDZANIE”, a także w odpowiedzi na zalecenia określone dla czasopism naukowych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Redakcja wprowadza zaporę „ghostwriting” oraz upowszechnia informację dotyczącą zjawisk „ghostwriting” i „guest authorship”.

Warunkiem przyjęcia tekstu jest jego zgodność z profilem **AUNC – Zarządzanie** i wymogami edytorskimi podanymi w Informacjach dla Autorów. Artykuły nie spełniające wymogów formalnych nie będą kierowane do realizacji wydawniczej.

Przyjęte prace są recenzowane anonimowo (**double-blind review**), zgodnie z procedurą recenzowania dostępną na stronie internetowej **AUNC – Zarządzanie**. Warunkiem zakwalifikowania ich do druku jest uzyskanie pozytywnych recenzji. Po otrzymaniu uwag recenzentów za pośrednictwem Akademickiej Platformy Czasopism Autor jest zobowiązany ustosunkować się do nich we wskazanym przez Redakcję terminie. Nietrzymanie tego terminu zostanie uznane za rezygnację z publikacji pracy.

Szczegółowe informacje dla autorów znajdują się na stronie internetowej czasopisma: [www.aunc.zarzadzanie.umk.pl](http://www.aunc.zarzadzanie.umk.pl) oraz Akademickiej Platformie Czasopism UMK.

