

Halina Brdulak

Podsumowanie obrad konferencji TRANS'99: "Wspólna Europa - międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw"

International Journal of Management and Economics 8, 65-72

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Halina Brdulak

Institut Marketingu Międzynarodowego

PODSUMOWANIE OBRAD KONFERENCJI TRANS'99: WSPÓLNA EUROPA – MIĘDZYNARODOWA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W ramach niniejszego podsumowania uwzględniono wnioski z trzech grup tematycznych, które dotyczyły następujących zagadnień:

- Marketing, logistyka i technologia a konkurencyjność (prowadzenie prof. dr hab. Andrzej Sznajder)
- Konkurencyjność kosztowa (prowadzenie prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz)
- Potencjał kadrowy jako czynnik konkurencyjności (prowadzenie prof. dr hab. Marta Juchnowicz)

oraz panelu, w którym udział wzięli: Jerzy Cieślik – prezes Ernst&Young, Janusz Górski – prezes Spedpolu, Paweł Jagiełło – prezes Pro-Innvest International, Jan Maciejewicz – prezes AT Kearney, Michał Rusiecki – wiceprezes Enterprise Investors, prof.dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa.

Przed uczestnikami konferencji postawiono 4 pytania:

1. Jakie czynniki zapewniają trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw?
2. Które z polskich przedsiębiorstwa mogą wzmacniać swoją międzynarodową konkurencyjność w perspektywie najbliższych lat?
3. Jakie środki polityki gospodarczej mogą sprzyjać międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw?
4. Jak rozwijać współpracę z partnerami zagranicznymi, aby umocnić pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw?

Uzupełnieniem powyższych pytań była problematyka dyskusji panelowej, która koncentrowała się wokół następujących problemów:

- konkurencyjność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw,
- wewnętrzne czynniki pobudzające konkurencyjność,
- rola bezpośrednich inwestycji gospodarczych w budowaniu pozycji polskich przedsiębiorstw.

Wnioski z obrad grup tematycznych

W odpowiedzi na pytanie o czynniki zapewniające trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw wskazano na następujące:

- wyraźne określenie misji i długookresowej strategii przedsiębiorstwa,
- uzyskiwanie tożsamości rynkowej i kształtowanie pozytywnego wizerunku przez przedsiębiorstwa (konieczna znajomość zasad badania wizerunku),
- kształtowanie wizerunku kraju, wspierającego wizerunek przedsiębiorstwa,
- intensywna promocja (z wykorzystaniem nowoczesnych środków komunikowania, w tym Internetu),
- wyraźne sprecyzowanie atutów konkurencyjnych przedsiębiorstw w celu uniknięcia efektu „ugrzęźnięcia”, czyli oferowania produktów po takich cenach, by produkty nie trafiały do określonych segmentów rynku,
- sprawne zarządzanie ludźmi, wykorzystanie nowoczesnych metod motywowania pracowników,
- modernizacja przedsiębiorstw dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi, dobranymi na zasadzie komplementarności zasobów,
- wykorzystanie funkcji zakupów do różnicowania asortymentu i oszczędności kosztowych,
- wykorzystanie potencjału dostawców do kształtowania konkurencyjności w zakresie innowacyjności, marketingu (np. wspólne marki) i oszczędności kosztowych,
- sprawność powiązań producentów z partnerami rynkowymi,
- tworzenie przez przedsiębiorstwa międzynarodowych zintegrowanych łańcuchów dostaw (docieranie przez polskie przedsiębiorstwa do najwyższego poziomu w powyższych systemach),
- ścisła współpraca uczestników łańcucha dostaw w ramach strategii ECR (*Efficient Consumer Response*),
- podnoszenie jakości nie tylko w kategoriach ISO, ale również poprzez obsługę klientów przy minimalizacji kosztów i czasu cykliów,
- zdolność do przekształcania źródeł przedsiębiorczości z zewnętrznych na wewnętrzne systematyczne działania innowacyjne,
- zwiększanie wydatków na badania i rozwój (B+R),
- większe uwzględnienie usług w oferowanych produktach rzeczowych,
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w kształtowaniu konkurencyjności,
- wzrost znaczenia konkurencji poprzez „bliskość” z klientem (lepsze dopasowanie i zrozumienie jego potrzeb).

W zakresie możliwości wzmacniania międzynarodowej pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw w ciągu najbliższych lat wskazano w szczególności na działania polegające na:

- włączeniu się do systemów logistycznych, współpracy z silnymi partnerami tych sieci,

- dostarczaniu części dla przemysłu motoryzacyjnego jako strategiczni dostawcy koncernów samochodowych (inaczej mówiąc – Polska jako ważny rynek motoryzacyjny), takich jak np. Lanos, Matiz, General Motors, Toyota,

- dostarczaniu części firmom przemysłu aerokosmicznego, telekomunikacyjnego, elektronicznego i przemysłu farmaceutycznego.

Wpływ polityki gospodarczej na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw polegać powinien na:

- budowaniu programów sprzyjających tworzeniu przez przedsiębiorstwa tożsamości i pozytywnego wizerunku Polski za granicą,

- działaniach lobbingsowych na rzecz polskiej gospodarki w zagranicznych kręgach opiniotwórczych,

- prezentowaniu jednolitej opinii przedstawicieli polskich władz za granicą,

- trosce państwa o jakość instytucji i infrastruktury sprzyjającą rozwojowi konkurencyjności przedsiębiorstw,

- tworzeniu programów rządowych promujących kraj; jak dotychczas w Polsce brak jest jednolitego programu promocji kraju, co wymaga konsensusu różnych środowisk oraz podjęcia wspólnych działań.

Współpraca z partnerami zagranicznymi jako możliwość umocnienia pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw to przede wszystkim zdanie sobie sprawy z następujących konieczności:

- na rynku konkurują całe sieci logistyczne, nie zaś pojedyncze przedsiębiorstwa, dlatego też istnieje konieczność wejścia polskich firm w takie sieci;

- dobór partnerów powinien być oparty na rzeczywistej zbieżności interesów ekonomicznych, uwzględnieniu uwarunkowań polskich przedsiębiorstw i ich celów, odpowiedniej strukturze kapitału (czy utrzymywać za wszelką cenę przewagę polskiego kapitału?), jednoznacznym określeniu wpływu na zarządzanie (optymalne rozwiązanie – gdy jeden partner ma wpływ decydujący);

- dobra znajomość branży partnera zagranicznego i jego strategii działania;

- tworzenie własnej grupy kapitałowej jako alternatywy dla zagranicznych grup kapitałowych;

- mniejsze firmy mogą przystępować do aliansów strategicznych (w transporcie lotniczym występuje pojęcie konkurencji kooperacyjnej, która oznacza powią-

zania między liniami lotniczymi i portami lotniczymi, co stanowi warunek konkurencyjności obu tych podmiotów);

– małe firmy jako poddostawcy dla dużych zagranicznych przedsiębiorstw.

Wnioski z dyskusji panelowej

Co oznacza pojęcie konkurencyjności? Co ją determinuje? Konkurencyjność przedsiębiorstwa to bardziej zdolność do podnoszenia wartości przedsiębiorstwa w długim okresie niż bieżące radzenie sobie z konkurencją, ze względu na kłopotliwość jej pomiaru. Biorąc to pod uwagę, można powiedzieć, że najbardziej konkurencyjnymi przedsiębiorstwami na świecie są te, które szybko podnoszą swoją wartość, a to dlatego, że są one bardziej interesujące dla akcjonariuszy. Tu konkurencyjność ma bardzo praktyczny wymiar. Pojawia się więc pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa są w stanie dość szybko podnosić swoją wartość, a inne nie. Badania A.T. Kearney stanowią próbę odpowiedzi na powyższy problem. Dotyczyły one ogromnej grupy przedsiębiorstw z kilkunastu sektorów gospodarki, przedsiębiorstw, które na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zwiększały, zmniejszały bądź nie zmieniały swego udziału w rynku. Wniosek jest następujący: stały wzrost wartości przedsiębiorstwa nie jest możliwy w bardzo długim okresie (maksymalnie w cyklu dziesięcioletnim). Jeżeli jakieś przedsiębiorstwa utrzymują stały wzrost w okresie dłuższym niż 10 lat, to są to wyjątki na skalę światową. Najbardziej skuteczną strategią dla wzrostu wartości jest strategia oparta na rozwoju przedsiębiorstwa. Określa się to terminem *value-driven-growth*. Przedsiębiorstwa często stosują taktykę zmniejszania kosztów, która jest krótkookresowa i nie przynosi tak dobrych rezultatów, jak strategia nakierowana na wzrost.

Jakie są czynniki, które powodują, że wzrost wartości firmy jest w długim okresie możliwy i rzeczywiście się dokonuje? Wśród takich czynników należy wymienić wizję wzrostu, jaką ma dana firma. Jest to bezpośrednio powiązane ze sprawnością zarządu firmy czy szeroko rozumianego menedżmentu. To właśnie zarząd bądź kadra zarządzająca firmą podejmuje tego rodzaju inicjatywy. Drugi istotny element to posiadanie przez firmę strategii rozwoju. Badania wskazują, że aż 73% firm, które odnotowały ponadprzeciętny wzrost, miało jasno określoną strategię wzrostu. Spośród firm, które nie odnotowały sukcesów, większość nie miała tak określonej strategii. Trzeci czynnik to kultura wewnątrz firmy. Ta kultura musi być nakierowana na to, aby służyć klientowi. W całokształcie działań firmy sprzyja ona sukcesowi rynkowemu. Kolejny element to struktura tego, co określamy jako menedżment firmy. Z polskich przykładów możemy podać zmiany zarządu Elektrimu i nadzieje inwestorów firmy, które oczywiście nie są bezgraniczne. Niemniej jednak zmiana kierownictwa wyraźnie wpłynęła na wartość firmy. Następnym czynnikiem to technologia informatyczna. Bez dobrego oprzyrządowania procesu zarządzania nie można mieć dobrej, skutecznej strategii, ani też prowadzić do

wzrostu firmy. Kolejną istotną sprawą jest sama organizacja firmy, procesy biznesowe, jakie służą wzrostowi wartości, oraz struktura produkcji firmy w stosunku do potrzeb rynkowych. Ważna była także budowa relacji z inwestorami zagranicznymi oraz z ludźmi, którzy w różny sposób wpływają na postrzeganie firmy. Podsumowując, można więc powiedzieć, że najbardziej skuteczną metodą na osiągnięcie wzrostu wartości firmy, a więc na utrzymywanie konkurencyjności firmy w długim okresie, wydaje się posiadanie strategii nastawionej na wzrost.

Gdy kraj jest otwarty na zagranicę, gospodarka może być tylko wtedy konkurencyjna, jeśli działające w niej podmioty są konkurencyjne. Ta relacja wydaje się dość prosta, aczkolwiek te definicje nie są tożsame. Konkurencyjne jest to przedsiębiorstwo, które w fazie recesji jest w stanie generować dodatnie przyprływy finansowe, a w stanie głębokiej recesji jest w stanie tę recesję przetrwać. Łatwiej jest być konkurencyjnym w gospodarce, która rozwija się w tempie 7–9% rocznie. Weryfikacja konkurencyjności przedsiębiorstw nastąpi dopiero wtedy, kiedy gospodarka będzie w stanie stagnacji bądź recesji. Już w tej chwili widać pewne oznaki, że ci, którzy jakoś sobie radzili, mieli nie 12% rentowności, a tylko 1,5%, w tej chwili zaczynają odczuwać poważne kłopoty. A procesy dostosowawcze w ramach podmiotów gospodarczych nie zachodzą w taki sposób, w jaki zachodzić powinny. Natomiast jeżeli mówimy o konkurencyjności gospodarki, to trzeba pamiętać, że są jakby dwie strony tej konkurencyjności: nasza konkurencyjność jako eksportera i nasza zdolność konkurowania z importem. Jeżeli popatrzymy na naszą gospodarkę, to zdolność konkurowania w eksporcie wygląda zupełnie nieźle, aczkolwiek powodowana jest głównie czynnikiem cenowym, co w dłuższym okresie może być niewystarczające. Źle jednak wygląda zdolność konkurencyjna wobec importu. Odzwierciedleniem tego jest choćby nasze saldo wymiany z zagranicą. Okres, który teraz nadchodzi, zweryfikuje, które przedsiębiorstwa są konkurencyjne, a które nie są. Problem często wynika z tego, że większość przedsiębiorstw dostrzega konieczność zmian w swoich strukturach czy kosztach dopiero wtedy, gdy jest na to za późno.

Konkurencyjność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw

Teza, iż „im bardziej konkurencyjna gospodarka, tym podmioty są bardziej konkurencyjne, ponieważ mogą korzystać z zasobów kraju” wymaga jednak szerszego omówienia. Nie liczy się coś takiego jak realna konkurencyjność gospodarki w przypadku rynków peryferyjnych. Polska jest postrzegana jako rynek peryferyjny. Na początku lat 90. biznes zachodni w pierwszej kolejności postrzegał jako kraj niesłychanie konkurencyjny Węgry, później Czechy. Około roku 1993 inwestorzy zagraniczni przejeżdżający przez Warszawę zatrzymywali się na krótko i oceniali, że jadą do republik bałtyckich. Liczba mieszkańców i faktyczna wielkość rynku nie były istotne, liczyła się percepcja. W pewnym momencie nastąpił

zwrot. W połowie lat 90. poszła w świat biznesu informacja, że Polska to kraj, w którym można sprzedaż ponad pół miliona samochodów rocznie. To wpłynęło na zmianę postrzegania, bo było czymś, co każdy przedstawiciele zachodniego biznesu rozumiał, no i dało się przełożyć na język liczb. A więc jednym z podstawowych czynników jest percepcja, jest jednak również coś jeszcze ważniejszego – propaganda. Mamy do czynienia z lepszą i gorszą masą literatury propagandowej, którą produkują agencje rządowe różnych krajów. Jednak powinniśmy dbać o jakość naszej informacji. Można też postawić tezę, że rozwiązania zagraniczne są postrzegane jako bardziej nowoczesne, lepsze jakościowo od rozwiązań polskich. Często zagraniczny koncern wybiera jako dostawcę firmę zagraniczną, uznając niejako z góry, że polska nie jest w stanie sprostać jego wymaganiom. Takie postrzeżenie kształtuje również wyobrażenie o konkurencyjności.

Dostosowywanie się do bieżących wymogów rynku to za mało z punktu widzenia długofalowej konkurencyjności w zjednoczonej Europie. To na pewno nie buduje konkurencyjności międzynarodowej. Pozwala zaledwie przeżyć, przeżywać kolejne szoki i jakoś się do nich dostosowywać. W polskich przedsiębiorstwach – oczywiście nie we wszystkich – normą jest myślenie w kategoriach roku bieżącego. Nie myśli się o tym, jakie będą źródła przychodów np. za trzy lata. Wiadomo, że produkty się starzeją, usługi się starzeją, trzeba myśleć o tym, jakie będą nowe produkty, nowe formy usług, jak się będą zmieniały rynki, jaki będzie wpływ chociażby Internetu. Zmianom ulegają również proste produkty. Bez myślenia, jaka jest przewaga konkurencyjna firm, co ona tak naprawdę oferuje, jak oferuje, komu oferuje, czyli bez takiego książkowego podejścia, o którym konsultanci mówią już od dziesiątków lat, w Polsce konkurencyjność będzie szwankowała. Będzie to zawsze odreagowanie, a nie rola lidera. Zawsze będzie tak, że przedsiębiorstwo polskie bez inwestora strategicznego będzie reagować na zmiany na rynku, które będą narzucane prawdopodobnie przez firmy zagraniczne. Są na szczęście wyjątki. Można pokazać branże, w których firmy krajowe, z krajowym menedżmentem, kształtują rynek, wprowadzają nowe produkty, opierając się bardzo dobrze konkurencji, wychodzą też ze swoimi produktami na rynki zagraniczne. Tych przykładów jest jeszcze jednak za mało, aby można mówić, że nasza gospodarka jest konkurencyjna w sposób trwały na rynku europejskim.

Konkurencyjną jest firma zdolna do działania na rynku w długim okresie. W Polsce nie mamy firm światowych. Na giełdzie jest przecież obecnych tylko osiem firm, które mają kapitały własne powyżej stu milionów PLN. Z punktu widzenia firm polskich są one konkurencyjne i zwiększają swoją konkurencyjność, bo są na rynku, potrafią nań reagować. Nie mamy natomiast firm, które mają trwałą przewagę konkurencyjną, które nie byłyby łatwe do przejęcia, które wyznaczałyby rozwój eksportu itp. Podstawowy problem polega więc na tym, co zrobić, aby firmy małe i średnie znalazły się wśród liderów, wśród ekstraklasy światowej. Umiejętność dostosowania do rynku to zbyt mało na budowanie trwałej

przewagi konkurencyjnej, potrzebna jest też kreatywność i zdolność do innowacji (rozumiana jako pewnego rodzaju egzemplifikacja kreatywności).

Wpływ inwestycji zagranicznych na konkurencyjność gospodarki

A.T. Kearney co pół roku bada ok. 1000 dyrektorów najwyższego szczebla zarządzania, którzy podejmują decyzje strategiczne w różnych firmach na świecie. Próbką jest reprezentatywna. W oparciu o wyniki tych badań tworzy się indeks zaufania inwestycji zagranicznych. Mówi on o tym, które kraje i regiony będą w najbliższym czasie przedmiotem ekspansji czołowych korporacji światowych. Na koniec roku 1998 Polska była na szóstym miejscu na świecie. Tej liście przewodzą Stany Zjednoczone, później są kraje azjatyckie. Badanie z czerwca 1999 r., zepchnęło Polskę na ósme miejsce, ale żaden inny kraj europejski nie wysunął się przed Polskę. Polska była drugim krajem w Europie pod względem wartości tego indeksu, za Wielką Brytanią. A więc przynajmniej od strony potencjału – bo tak należy na to patrzeć – a nie od strony rzeczywistej możliwości konkurowania przedsiębiorstw, znajdujemy się na bardzo wysokiej pozycji.

W większości przypadków bez inwestora strategicznego, którym najczęściej jest firma zagraniczna, trudno w krótkim czasie dokonać przekształceń, pozwalających na znaczące podniesienie pozycji konkurencyjnej firmy. Są obszary, gdzie przyciągnięcie zagranicznego inwestora oznacza dopływ technologii (przykładowo przemysł samochodowy). Można uznać, że inwestycje zagraniczne są dlatego potrzebne, że inwestorzy polscy nie są wystarczająco zdecydowani w wymuszaniu efektywności i rozwoju.

Inwestycje bezpośrednie przyspieszają przemiany i są lepiej rozumiane przez tych, którzy w nich uczestniczą. Są to swego rodzaju lokomotywy. Spójrzmy na przykład, co się stało, gdy pojawiły się Esso, Statoil, Shell. Wysoka jakość usług spowodowała efekt naśladownictwa. Za chwilę pojawiły się CPNy, Rafineria Gdańska. Kontakt z ludźmi pracującymi w zagranicznych przedsiębiorstwach sprzyja naszej konkurencyjności (można uniknąć błędów lub też przeskoczyć kilka faz rozwoju od razu wchodząc w rozwiązania najbardziej konkurencyjne). Firmy zagraniczne są kuźniami kadr. Wiele osób z polskich firm zaczęło pracować w firmach zagranicznych, podobnie jak w polskich firmach zaczęły pojawiać się osoby z koncernów zagranicznych. Tworzą się zupełnie nowe zespoły ludzi, nastawione bardziej konkurencyjnie niż poprzednio. W dużej mierze wynika to z kultury firmy, począwszy od rekrutacji, poprzez zebrania, motywowanie pracowników, stawianie celów, rozliczanie z tych celów. Na ile umiejętności naszych menedżerów pozwalają w pełni wykorzystać istniejący potencjał?

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – ocena

Można ocenić, że na przestrzeni ostatnich lat konkurencyjność polskich przedsiębiorstw wzrosła, jednak największe zagrożenia związane są ze sferą zarządzania, natomiast technologia czy też kapitał stanowią mniejszy problem. W znaczącej mierze konkurencyjność polskich przedsiębiorstw opiera się na czynniku niskiego kosztu pracy. Przykładowo, w porównaniu z Grecją polski przemysł jest wyraźnie nierentowny. Jednak inwestorzy postrzegają Polskę jako kraj, który w dłuższym okresie może być konkurencyjny. Jeden z czynników budowania pozycji konkurencyjnej Polski tkwi w przeszłości, kiedy jeszcze przed rokiem 1990 istniał sektor prywatny. Istniała już wtedy grupa ludzi, która potrafiła działać rynkowo w warunkach gospodarki centralnie planowanej. W ciągu ostatnich 10 lat powstała duża liczba prywatnych firm, małych i średnich, które są kołem zamachowym dla polskiej gospodarki. Powinno się sprzyjać ich rozwojowi, tak by mogły się one przekształcać w średnie i większe podmioty gospodarcze. To mogłoby się stać celem polskiej polityki gospodarczej.

W praktyce polskich przedsiębiorstw konkurencyjność to wciąż przede wszystkim lepszy sprzęt, nowoczesne maszyny czy środki transportu. Z dużą trudnością przebija się pogląd, że aby być konkurencyjnym, należy szczegółowo określać wymagania obecnych oraz przyszłych nabywców. Niechętnie podejmowane są badania rynku. Brakuje świadomości, że konkurencyjność wymaga wyłożenia czasami znacznych środków na testowanie i wdrażanie nowych produktów, należy też w określony sposób budować sferę kanałów dystrybucji. W czasie poprzedniego okresu został bowiem całkowicie zrujnowany system dystrybucji, bo dominowało rozdzielnictwo i aprowizacja. Nie ma więc rynkowych kanałów dystrybucji, w niewielkim stopniu wykorzystane są technologie informacyjne, bazujące na rozwiniętych systemach informatycznych. W rezultacie działania konkurencyjne cechuje nadal spora rezerwa, a filozofia naśladownictwa dominuje nad strategiami przywództwa.