

Andrzej Chajęcki

Strategie polskich przedsiębiorstw w aspekcie integracji europejskiej

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 657-664

2008

Artykuł został 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.

Andrzej Chajęcki

STRATEGIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKTCIE INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

Na wstępie należy postawić tezę, że przebieg procesów transformacyjnych w polskich przedsiębiorstwach w dużym stopniu zdecyduje o ich przyszłości, choć będzie je kształtowało również przyszłe otoczenie makroekonomiczne, polityczne, demograficzne, społeczne, infrastrukturalne, techniczne, ekologiczne, polityczno-prawne i międzynarodowe, a także czynniki o charakterze rynkowym. Proces transformacji gospodarki polskiej będzie trwał jeszcze wiele lat, przy czym możliwości jego przyspieszenia są dość ograniczone.

Perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw są jeszcze stosunkowo niepewne. Należy je rozpatrywać, biorąc pod uwagę różne scenariusze rozwoju sytuacji gospodarczej w kraju. Dla potrzeb niniejszego opracowania lista możliwych scenariuszy zostanie ograniczona do trzech, tj. optymistycznego, pesymistycznego i realistycznego.

Wariant optymistyczny zmian warunków otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych zakłada zasadnicze polepszenie się wszystkich wskaźników określających sytuację gospodarczą: wzrost produktu krajowego brutto, obniżenie wskaźnika inflacji i tym samym obniżenie stóp procentowych kredytów, ograniczenie deficytu w bilansie handlowym Polski, obniżenie stopy bezrobocia, wzrost wskaźnika inwestycji i spadek obciążeń podatkowych.

W takich warunkach polskie przedsiębiorstwa będą skłonne do realizowania bardziej aktywnych programów rozwojowych. Niewątpliwie częściej podejmowane będą wówczas strategie dywersyfikacji, strategie rozwoju rynku oraz strategie

rozwoju produktu. W związku z tym ograniczona zostanie rola strategii penetracji rynku jako dominującej strategii rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych¹.

W wariancie pesymistycznym zakłada się natomiast pogorszenie się wskaźników opisujących sytuację gospodarczą kraju, tzn. obniżenie wskaźnika wzrostu produktu krajowego brutto, podwyższenie wskaźnika inflacji i tym samym stóp procentowych kredytów, wzrost deficytu w handlu zagranicznym, wzrost bezrobocia, obniżenie wskaźnika inwestycji, wzrost obciążeń podatkowych.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tak niekorzystnie, z ich punktu widzenia, zmieniającym się otoczeniu będą raczej podejmowały strategie stabilizacji i strategie obronne niż strategie rozwoju.

Natomiast w wariancie realistycznym zakłada się kontynuację w przyszłości dotychczas zachodzących w gospodarce tendencji. Tendencje te obejmują utrzymanie się wskaźnika wzrostu produktu krajowego brutto na dotychczasowym poziomie, utrzymanie lub niewielki spadek wskaźnika inflacji, stóp procentowych kredytów i wskaźnika bezrobocia oraz utrzymanie się lub niewielki wzrost deficytu w handlu zagranicznym.

Biorąc pod uwagę taki rozwój sytuacji gospodarczej Polski, należy przypuszczać, że stopniowo w miarę upływu czasu przedsiębiorstwa częściej będą realizowały pośrednie strategie rozwoju, tzw. strategie rozwoju rynku i strategie rozwoju produktu. Natomiast rola strategii penetracji rynku z roku na rok będzie ograniczana. Częściej też będzie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa strategia dywersyfikacji i docelowo to właśnie ona, po okresie dominacji strategii rozwoju produktu i rozwoju rynku, będzie przyjmować rolę strategii dominującej.

Problem perspektyw rozwojowych polskich przedsiębiorstw przemysłowych powinien być także rozpatrywany w świetle trendów rozwojowych w przemyśle w Europie i na świecie. Muszą, być one uwzględnione przy wyborze strategii przedsiębiorstw, stawiają bowiem przed nimi określone wyzwania.

Zasadniczo można wyróżnić trzy takie trendy:

- a) globalizacja gospodarki, oznaczająca zarówno standaryzację wyrobów, zgodność z normami światowymi, jak i sprostanie konkurencji cenowej wyrobów z innych krajów;
- b) włączanie się krajów w unie gospodarcze państw, co w odniesieniu do Polski oznacza wejście do Unii Europejskiej;
- c) dynamiczny postęp naukowo-techniczny, który oznacza dla Polski konieczność rozwoju przemysłów wysokiej techniki².

¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 17.

² A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 21.

Na podstawie przedstawionych tendencji światowych można zakładać, że już w najbliższym czasie polskie przedsiębiorstwa przemysłowe wkroczą na drogę rozwoju międzynarodowego i globalnego. Zasadniczym przełomem w tym procesie będzie integracja Polski z Unią Europejską. W jej wyniku przedsiębiorstwa polskie uzyskają swobodny dostęp do rynków państw członkowskich, z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa unijne będą mogły w sposób nieograniczony oferować swoje towary na rynku polskim.

Transformacja polityczna i ekonomiczna, którą dokonała się w Polsce w latach 90., spowodowała usunięcie zasadniczych barier utrudniających integrację z gospodarką światową, a tym samym zapewniła szerszy dostęp do rynków tych krajów.

Dokonała się tym samym zmiana uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. Zmuszone one zostały do analizy bieżącej strategii i w konsekwencji albo dokonania w niej niezbędnych zmian, albo opracowania całkiem nowej strategii, adekwatnej do obecnego stanu zarówno przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Jednocześnie Polska stała się krajem otwartym dla przedsiębiorstw zagranicznych, które w wejściu na nasz rodzimy rynek dostrzegają możliwość ekspansji i rozwoju. Szersze włączenie przedsiębiorstw polskich do procesu umiędzynarodowienia jest związane z aktywnym zaangażowaniem na terenie Polski międzynarodowych korporacji. Wchodzące na polski rynek wielkie międzynarodowe korporacje posiadają znaczną przewagę nad przedsiębiorstwami rodzimymi. Przewaga ta jest wynikiem ograniczonych zdolności technologicznych i konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw, w których wcześniejszy brak bodźców rynkowych osłabił tworzenie i wdrożenie postępu technicznego w skali makro – i mikroekonomicznej.

Strategię gałęziową, napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Europy Środkowej zdominowały lokaty w przetwórstwie przemysłowym, maszynowym (zwłaszcza urządzeń elektrycznych), a także spożywczym i chemicznym. Na usługi handlowe i finansowe przypada znacznie mniejsza część inwestycji (25-30%), natomiast zainteresowanie takimi obszarami, jak rolnictwo i górnictwo, jest znikome.

Dodatnie oddziaływanie integracji z Unią Europejską na przyszły wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Europy Środkowej jest wynikiem dwóch zasadniczych tendencji: po pierwsze, umacniania się tradycyjnych powiązań gospodarczych pomiędzy partnerami z Europy Zachodniej i Środkowej, po drugie, uzyskania przez przedsiębiorstwa korzyści z integracji regional-

nej. W tym drugim przypadku zagraniczne inwestycje bezpośrednio związane są z możliwością zdobycia większego rynku zbytu i tym samym zapewnieniem szybkiego tempa wzrostu gospodarczego, czemu ma służyć rozszerzenie mocy wytwórczych i racjonalizowanie systemów produkcyjno-handlowych działających w nowym układzie lokalizacyjnym³.

Inwestycje bezpośrednio mogą mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na gospodarkę kraju docelowego, w tym przypadku Polski. Jednakże obserwowana ogólna tendencja do przyciągania napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich świadczy o przewadze korzyści nad kosztami.

Zagraniczne inwestycje polskich przedsiębiorstw pozostają niejako w cieniu zagranicznych inwestycji w Polsce, a mają one szczególne znaczenie dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw polskich.

Strategie rozwoju i umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw różnią się od tych, które wybierają zagraniczne przedsiębiorstwa działające na rynku polskim. Strategie polskich przedsiębiorstw w porównaniu z firmami zagranicznymi nie mogą, z uwagi na ograniczenia kapitałowe, zakładać szerokiej działalności inwestycyjnej.

Strategie przedsiębiorstw polskich przybierają w większości przypadków raczej formę strategii defensywnej, nakierowanej na utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku, niż strategii ofensywnej związanej z ekspansją na nowe rynki. Przedsiębiorstwa polskie, które narażone są na silną konkurencję, szczególnie ze strony przedsiębiorstw zachodnich, w większości przypadków decydują się na strategię niskich cen. Konkurencja cenowa względnie brak strategii są charakterystyczne przede wszystkim dla przedsiębiorstw o niewielkim stopniu uczestnictwa w wymianie zagranicznej. Realizując politykę niskich cen należy pamiętać, że jest to działanie ryzykowne, mogące w dłuższej perspektywie doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa, bowiem konkurenci mogą zastosować podobną strategię lub rozpocząć działania antidumpingowe⁴.

Restrukturyzacja i przemiany własnościowe zachodzące w Polsce mają na celu zwiększenie zaangażowania inwestycyjnego, które traktowane jest jako konieczność wobec rosnącej konkurencji. Umiędzynarodowienie działalności zajmuje bowiem w praktyce dalekie miejsce na liście celów, jakie stawia sobie większość polskich przedsiębiorstw. W praktyce jest to bardziej reakcja na rosnące zagroże-

³ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2, czerwiec 2007, s. 21.

nie ze strony zagranicznych konkurentów niż poszukiwanie szans rozwoju. We Francji, przykładowo, przeznaczają się 486 USD *per capita* na badania naukowe, w Wielkiej Brytanii 365 USD, a w Polsce 41 USD. W rezultacie w przemyśle UE pełny cykl odnowienia produktu trwa 4 lata, a w Polsce – 15 lat. Na tle niższego poziomu techniki i umaszynowania, gorszej organizacji pracy, nadmiernego zatrudnienia i rozszerzenia produkcji w wielu drobnych zakładach przeciętna wydajność pracy robotnika w przemyśle polskim stanowi 40% wydajności jego odpowiednika w UE. W takich warunkach nie dziwi fakt, że popyt krajowy nie stwarza dostatecznych perspektyw rozwoju.

Celami umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw stają się więc przede wszystkim:

- prywatyzacja i dostęp do kapitału,
- konsolidacja przemysłów i branż, realizacja korzyści skali, zasięgu, doświadczenia i koordynacji,
- pozyskanie wartościowych kontaktów,
- opanowanie nowych rynków,
- pozyskanie nowych technologii,
- rozbudowa oferty produktowej,
- podniesienie rentowności,
- zmniejszenie ryzyka,
- poprawa umiejętności zarządzania⁵.

Cele te osiągnąć są w efekcie możliwych do realizacji przez polskie przedsiębiorstwa strategii. Najprostszą z nich jest ekspansja eksportowa.

Niekiedy polskie przedsiębiorstwa próbują łączyć się, aby zwiększyć możliwości konkurowania na rynku krajowym i na rynkach międzynarodowych. Popularną formą współpracy są w Polsce umowy licencyjne, mogące dać początek udanym aliansom i doprowadzić do aktywizacji. Bardziej znaną w Polsce formą współpracy jest *franchising*, stanowiący korzystną formę aliansu strategicznego dla przedsiębiorstw polskich nie posiadających odpowiednich zasobów kapitałowych.

Mało znane i chyba niedoceniane są aliansy kapitałowe polegające na wykupie mniejszościowego udziału w firmie konkurencyjnej. Częściej ta forma jest stosowana w stosunku do dostawców i nabywców w celu kontroli ich poczynań i koordynacji łańcucha wartości.

Pojawiają się również zupełnie nowe formy aliansów, w formie porozumień między przedsiębiorstwami z tej samej branży, zawierane w celu koordynacji niektórych działań i konsolidacji kapitału.

⁵ A. Koźmiński, op. cit., s. 31.

Na polskim rynku dochodzi do fuzji i przejęć, aczkolwiek – o czym należy wspomnieć – najczęściej stroną przejmującą są firmy zagraniczne.

Zasadniczo wyróżnia się cztery typy strategii umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw:

- strategie rynkowe,
- strategie finansowe,
- strategie własnościowe,
- strategie koalicyjne,

aczkolwiek, co należy wyraźnie zaznaczyć, strategie te rzadko kiedy występują w czystych formach – najczęściej dochodzi do ich łączenia. Na przykład eksport wiąże się z koalicją z zagranicznym partnerem, który wykupuje udziały w polskim przedsiębiorstwie.

Finansowe strategie są wysoce atrakcyjne dla polskiego niedokapitalizowanego przedsiębiorstwa. Strategie te są realizowane dwiema drogami:

- przez emisję obligacji lokatowych na zagranicznych rynkach finansowych,
- przez zaciągnięcie kredytów dewizowych w zagranicznych bankach⁶.

Banki i wielkie państwowe firmy w przededniu prywatyzacji wyemitowały obligacje w celu pozyskania kapitału. Tak zrobił między innymi w 1998 roku PLL Lot, który sprzedał na rynkach europejskich pięcioletnie obligacje o wartości 50 mln USD notowane na giełdzie w Luksemburgu.

Strategie własnościowe wiążą się ze zmianą struktury własności istniejących podmiotów.

Koalicyjne strategie natomiast polegają na stałej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Często jeden z partnerów dominuje nad pozostałymi, narzucając im swoje technologie, standardy, korzystniejsze dla siebie warunki. Taka dominacja ma swoje uzasadnienie np. w przewadze kapitałowej, technologii, zasięgu udziału w rynku międzynarodowym. Polskie przedsiębiorstwa z racji niewielkich rozmiarów, słabości kapitałowej i technologicznej oraz braku doświadczeń występują w tych aliansach w roli podmiotów podporządkowanych. Nie oznacza to jednak, że są to dla nich zasady niekorzystne. Umiejętnie wykorzystane pozwalają bowiem na osiągnięcie istotnych celów umiędzynarodowienia i skompensowania bądź przewyżczenia własnych słabości.

Podobnie jak w państwach zachodnich, również w Polsce ekspansja przedsiębiorstw i współpraca międzynarodowa prowadzi do umiędzynarodowienia własności i zarządzania. Polega ono zarówno na wykupie udziałów w polskich

⁶ Ibidem, s. 21.

przedsiębiorstwach przez zagranicznych inwestorów i przejmowaniu przez nich udziału w zarządzaniu nimi, jak i, chociaż znacznie rzadziej, na wykupie przez polskie przedsiębiorstwa udziałów w firmach zagranicznych i uczestniczeniu w zarządzaniu nimi.

Przedsiębiorstwa inwestujące w Polsce, poza inwestycjami o charakterze *greenfield*, dokonują też przejęć, bądź zawierają aliansy z rodzimymi producentami. Zagraniczni inwestorzy odgrywają decydującą rolę w konsolidacji najbardziej atrakcyjnych branż, czyli w łączeniu się mniejszych producentów w wielkie grupy o dominującym udziale na polskim rynku, zdolne do odegrania znaczącej roli na rynku europejskim.

Przedsiębiorstwa w Polsce są coraz częściej przejmowane przez okrzepłe holdingi, budowane przede wszystkim przez dawne centrale handlu zagranicznego. Szczególnie aktywne są te, którym udało się wcześniej wejść na giełdę i pozyskać w drodze emisji akcji kapitały na inwestycje: Elektrim, Universal, Stalexport, Pagged, Exbud, Mostostal.

Jakkolwiek dostrzega się korzyści wynikające z dokonywanych inwestycji bezpośrednich, pomijając kwestię utraty kontroli nad przedsiębiorstwami krajowymi, to zauważa się brak przygotowania przedsiębiorstw polskich do zawierania aliansów strategicznych. Ten brak przygotowania wynika z błędnego wyobrażenia o istocie aliansów przez kierownictwa przedsiębiorstw polskich. Według niektórych alians ma tylko i wyłącznie być środkiem zapobiegającym poważnym kłopotom finansowym.

To powoduje, że firma zagraniczna praktycznie bez żadnych barier wchodzi na dany rynek, aby po pewnym czasie podporządkować sobie polskie przedsiębiorstwo. Dlatego też polskie przedsiębiorstwa muszą zostać dokapitalizowane, aby stać się równouprawnionymi partnerami dla firm zagranicznych. Tylko w przypadku zasilenia kapitałowego polskie przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z zawartych aliansów⁷.

Wraz z rozszerzeniem się rynków narodowych strategia polskich przedsiębiorstw będzie musiała ulegać kolejnym modyfikacjom, aby sprostała wymogom stawianym przez otoczenie.

Analizując dotychczasowe i przyszłe uwarunkowania działalności przedsiębiorstw europejskich, można wnioskować, iż nastąpi rozwój strategii aliansów oraz strategii wzrostu poprzez fuzje i przejęcia. Przy czym sieci powiązań między przedsiębiorstwami będą coraz bardziej skomplikowane i rozbudowane,

⁷ Ibidem, s. 11.

również w ujęciu geograficznym, co przyczyni się do rozwoju strategii w skali całego globu, tzw. strategii globalnej.

Strategia globalna stopniowo staje się nieodzownym środkiem przetrwania dla współczesnego przedsiębiorstwa, w tym także przedsiębiorstwa europejskiego, które nie funkcjonuje w odizolowanym otoczeniu gospodarczym. Nie jest ona formułowana wyłącznie przez wielkie korporacje, ale także przez średnie i małe przedsiębiorstwa. Dlatego strategie wielkich i małych przedsiębiorstw pozostają we wzajemnym związku. Rysujące się zmiany w gospodarkach światowych nie oznaczają, że każde przedsiębiorstwo będzie zobligowane do wprowadzenia strategii globalnej, ale oznacza to, że każde przedsiębiorstwo, nawet to małe, będzie musiało uwzględnić narastającą konkurencję globalną przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W przyszłości wygrają te przedsiębiorstwa, które przy opracowaniu strategii będą kierowały się lokalnym przystosowaniem, zaoferują odbiorcom wiele niezawodnych produktów, a przede wszystkim będą zdolne do uczenia się i elastycznego podejmowania decyzji, do uwzględniania zmian zachodzących w otoczeniu.

Wzrost presji konkurencji spowoduje, iż przedsiębiorstwa będą prześcigały się w poszukiwaniu innowacji strategicznych i poprzez wdrożenie owych innowacji będą konkurować z innymi uczestnikami na rynku UE. Należy zauważyć, że poszukiwanie innowacji nie jest domeną tylko dużych firm, jak jeszcze do niedawna sądzono, bowiem również w małych i średnich przedsiębiorstwach istnieje konieczność poszukiwania rozwiązań innowacyjnych.

THE STRATEGIES OF POLISH COMPANIES IN VIEW OF EUROPEAN INTEGRATION

Summary

Perspectives of development of Polish companies have been quite uncertain so far. They should be analyzed, at the same time taking into consideration changing scenarios present in economy in Poland. For the sake of the following thesis, the number of options will be reduced to as many as three: a) optimistic; b) pessimistic; c) realistic.

Translated by Andrzej Chajęcki