

Zasięg przedsiębiorstw eksportujących (I) Integracja wsteczna

Marian Gorynia
Wiesław J. Otta

Dr M. Gorynia, doc. dr hab. W. J. Otta – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa jest kształtowanie jego zasięgu, czyli zestawu kolejnych czynności produkcyjnych i handlowych przez nie wykonywanych w łańcuchu operacji od wydobycia surowca do dostarczenia produktu ostatecznemu konsumentowi lub użytkownikowi. Zmiany w mechanizmach i strukturach gospodarki powodują stopniowe przesuwanie decyzji strategicznych do przedsiębiorstw. Dotyczy to również przemysłowych przedsiębiorstw eksportujących. W swych decyzjach produkcyjnych i marketingowych będą musiały one, w coraz większym stopniu, uwzględniać wpływ zasięgu swych operacji eksportowych na pozycję osiąganą na rynkach zagranicznych.

Celem tego cyklu artykułów jest zidentyfikowanie, na podstawie badań empirycznych, sytuacji i kierunków zmian w zasięgu działań eksportowych producentów oraz uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy mamy już do czynienia ze świadomym kształtowaniem zasięgu jako elementem planowej strategii eksportowej.

Zasięg w decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa

Strategię przedsiębiorstwa można opisać za pomocą:

1. wektora zmiany pozycji przedstawiającego zmiany relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem
2. wektora rozwinięcia zasobów, obejmującego zmiany w wewnętrznej alokacji zasobów przedsiębiorstwa.

Zmiana pozycji przedsiębiorstwa może dotyczyć jego zasięgu (wymiar pionowy) i/lub jego zakresu (wymiar po-

ziomy). Zmiana zasięgu może przybrać postać integracji pionowej wstecznej, kiedy – np. producent wyrobów finalnych podejmuje wytwarzanie dotychczas kupowanych materiałów i komponentów. Może też nastąpić integracja do przodu, w której np. producent angażuje się w działalność handlu zagranicznego.

W wymiarze poziomym wektora zmiany pozycji mieszczą się zmiany zakresu branżowego i asortymentowego przedsiębiorstwa oraz zmiany w zestawie jego dostawców i odbiorców.

Wektor rozwinięcia zasobów obrazuje zmiany w alokacji zasobów przedsiębiorstwa – kadrowych, technologicznych, finansowych, materiałowych i niematerialnych. Zmiany te mogą zachodzić w różnych układach – podmiotowych, funkcjonalnym, produktów i grup odbiorców.

Zmiany zasięgu przedsiębiorstwa i całą jego strategię należy interpretować w kontekście gier przez nie rozgrywanych. Celem gier konkurencyjnych jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad partnerami-konkurentami. Może występować konkurencja cenowa, której podstawą jest uzyskanie przewagi kosztów/wydajności. Konkurować można także przez różnicowanie produktu (np. przez innowacje techniczne), czasu i miejsca oferowania produktu i usługi, znaczenie symboliczne produktu, opakowania, itp.

W konkurencji cenowej przedsiębiorstwo będzie zwiększać swój zasięg, jeżeli przejęcie poprzedzających lub następujących faz produkcji i obrotu pozwoli mu obniżyć koszty. Przedsiębiorstwo zredukuje natomiast swój zasięg, jeżeli dotychczas wykonywane komponenty czy usługi będzie mogło nabyć na zewnątrz taniej niż wynoszą wewnętrzne koszty wytwarzania.

Konkurując jakością przedsiębiorstwo

może zdecydować się na zwiększenie swego zasięgu i przejąć wytwarzanie komponentów do wyrobu finalnego, którym dostawcy nie są w stanie zapewnić odpowiednich parametrów jakościowych. Ten sam motyw może przyspieszać integracji w przód – jeśli przedsiębiorstwo stwierdzi, na przykład, że jego produkty są uszkodzane czy deformowane w transporcie – może przejąć dostarczanie towarów do odbiorcy własnym, specjalistycznym transportem.

Przy konkuroowaniu szybkością i terminowością dostaw przedsiębiorstwo może być zmuszone do prowadzenia magazynów na odległych rynkach, otwierania własnych filii, przedstawicielstw handlowych, montowni, itp.

Kształtowanie zasięgu przedsiębiorstwa może być też istotnym elementem gry. Przejęcie produkcji dotąd otrzymywanych z zewnątrz komponentów może wynikać z chęci uwolnienia się od dyktatu monopolistycznego dostawcy. Podobne motywy mogą leżeć u podstaw dążenia do zwiększania zasięgu przedsiębiorstwa w przód – np. przejmowania przez producenta-eksportera czynności handlu zagranicznego.

Efekty podobne do integracji pionowej mogą dać niektóre zachowania kooperacyjne przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa mogą, na przykład, utworzyć spółkę wytwarzającą niezbędne dla nich komponenty. Podobnie możliwe jest powołanie spółki zajmującej się zbytem wyrobów określonej grupy producentów, w tym sprzedającą eksportową.

W projekcie badawczym „Strategia eksportowa producentów regionu pomorskiego” podjęliśmy próbę określenia zasięgu działań eksportowych przedsiębiorstw i wykrycia tendencji występujących w tej dziedzinie.

Respondenci

Przeprowadzone w połowie roku 1988 badanie ankietowe objęło państwowe i spółdzielcze przedsiębiorstwa eksportujące z województw: bydgoskiego, toruńskiego i wrocławskiego. Do analizy zakwalifikowano 135 wypełnionych ankiet. Pod względem zatrudnienia respondentami były głównie (59% próbek) przedsiębiorstwa średnie i duże, zatrudniające od 501 do 5000 pracowników. Przedsiębiorstwa wielkie (powyżej 5000 pracowników) stanowiły tylko 4% próbek. Wielkimi eksporterami (wartość eksportu ponad 5 mld zł) było 7% respondentów. Dużymi eksporterami (1 – 5 mld zł eksportu) było 21% badanych przedsiębiorstw. Dominowali eksporterzy średni (eksport wartości 100 mln – 1 mld zł), których była ponad połowa. Do 100 mln zł sprzedawało na eksport 23% respondentów.

32% badanych przedsiębiorstw było dominującymi w swym asortymencie polskimi eksporterami (powyżej 50% polskiego eksportu). Dużo jednak było przedsiębiorstw mało znaczących w polskim eksporcie. Udział 19% badanych przedsiębiorstw był mniejszy niż 10%. Aż 36% respondentów nie potrafiło ocenić swojego udziału.

Stożek zaangażowania przedsiębiorstw w działalność eksportową mierzony był udziałem eksportu w sprzedaży ogółem. Okazało się, że był tylko stosunkowo niewielki odsetek (16%) zależy głównie od eksportu, stanowiącego ponad połowę ich sprzedaży. Dla nieco ponad 20% ma on jeszcze duże znaczenie (udział eksportu 25-49%). Jednak aż dla 62% przedsiębiorstw zależność od eksportu jest mała, a nawet minimalna (poniżej 1/4 sprzedaży kieruje się na eksport).

Stosunkowo małe zaangażowanie się w działalność eksportową znajduje potwierdzenie w odpowiedziach na pytanie, dotyczące koncesji na prowadzenie handlu zagranicznego. Posiada ją tylko 8 badanych przedsiębiorstw (6% próbek).

Dla dopełnienia obrazu badanych przedsiębiorstw przedstawimy jeszcze charakterystykę kierunków i przedmiotu ich eksportu. Przedsiębiorstwa podzieleno na dwie grupy – te, które 50% i więcej eksportu kierują na rynki i obszar płatniczego oraz te, które sprzedają większość w II obszarze. Okazało się, że takich przedsiębiorstw jest odpowiednio 67 i 68, a więc połowa respondentów eksportuje głównie do krajów socjalistycznych (I obszar), a druga połowa do pozostałych.

Eksport badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do następujących grup asortymentowych:

- surowce rolne i leśne oraz nisko przetworzona żywność – 14% próbek,

- wysoko przetworzona żywność – 2% próbek,
- surowce nierolnicze i nisko przetworzone materiały (7%),
- przetworzone, nieżywnościowe artykuły konsumpcyjne (26%),
- przetworzone artykuły inwestycyjne (40%),
- budownictwo, usługi budowlane (6%),
- asortyment trudny do zakwalifikowania (5%).

Integracja wsteczna

Odpowiedzi na wiele pytań ankiety sugerowały, że wielu producentów-eksporterów może, a nawet powinno być zainteresowanych we wstecznej integracji i przejęciu produkcji dotąd kupowanych komponentów i materiałów. W ocenie znaczenia barier rozwoju eksportu najwyższej notowane były wewnątrz krajowe trudności zaopatrzeniowe i zbyt małe środki na import zaopatrzeniowy. Na skali czterostopniowej, na której 0 oznaczało brak znaczenia, 1 – małe znaczenie, 2 – średnie znaczenie oraz 3 – duże znaczenie danego czynnika, wymienione bariery zaopatrzeniowe uzyskały średnią ocenę wynoszącą odpowiednio 2,4 oraz 2,0. Rangi innych czynników, jak braki kadrowe, braki środków inwestycyjnych, słaba obsługa handlowa przez pośredników, itp. nawet nie zbliżyły się do tych wartości. Opinie były przy tym względnie jednolite, o czym świadczą umiarkowane wartości odchylenia standardowego, zwłaszcza w odniesieniu do zaopatrzenia krajowego.

Wśród czynników obniżających konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych na pierwszym miejscu znalazła się niska jakość materiałów i komponentów, która na skali czterostopniowej uzyskała średnią ocenę $M=2,1$. Rozbieżności ocen były jednak dość duże – odchylenie standardowe $S=1,1$. Do tej oceny zbliżyły się tylko słaba obsługa handlowa ($M=2,0$) oraz wysokie koszty produkcji ($M=1,9$). Znaczenie innych czynników – przestarzałej technologii, słabego wzornictwa, nieodpowiednich opakowań, słabej reklamy, itp. było oceniane znacznie niżej.

Okazało się też, że możliwości poprawy w tej dziedzinie i otrzymania lepszych materiałów i komponentów są w ocenie przedsiębiorstw eksportujących bardzo niewielkie. Średnia ocena możliwości poprawy na skali czterostopniowej wyniosła $M=1,1$ (gdzie 1 oznaczało małe możliwości poprawy). Gorsze perspektywy rysowały się tylko w zakresie oferowania odbiorcom zagranicznym lepszych warunków płatności ($M=0,9$) oraz usprawnienia serwisu i dostaw części zamiennych ($M=1,0$).

Drogie materiały i komponenty były w ocenie producentów jedną z głównych przyczyn niedostatecznej opłacalności eksportu, a co za tym idzie – ograniczały możliwości konkurencji cenowej na rynkach zagranicznych. Na skali czterostopniowej średnia ocena znaczenia tego czynnika osiągnęła wartość $M=2,4$ i zdecydowanie górowała nad innymi elementami kosztów. Oceny były przy tym względnie jednolite ($S=0,9$). Do tego trzeba dodać bardzo niską ocenę możliwości obniżki nakładów materiałowych ($M=1,1$), podzielaną przez większość respondentów ($S=0,8$).

Dalsze badania wykazały jednak, że poleganie na logice w naszej gospodarce daleko nie prowadzi. Na pytanie o to, czy przedsiębiorstwo zdecydowało się przejąć produkcję dotychczas kupowanych (w kraju i za granicą) materiałów i komponentów, nie odpowiedziało 12 przedsiębiorstw. „Tak” odpowiedziało 27 przedsiębiorstw, czyli 22% tych, którzy udzielili odpowiedzi. 5 przedsiębiorstw (4%) jeszcze nie podjęło tej produkcji, ale zamierza uczynić to w najbliższej przyszłości. Aż 91 przedsiębiorstw (74%) nie podjęło działań w tym kierunku i nie zamierza tego robić. Część z tych ostatnich to przedsiębiorstwa wcale lub w małym stopniu uzależnione od dostaw zaopatrzeniowych i kooperacyjnych. Większość jednak to przedsiębiorstwa skarżące się na to, że trudności zaopatrzeniowe stanowią barierę rozwoju ich eksportu i pogarszają ich pozycję konkurencyjną na rynkach zagranicznych.

Czym można wytłumaczyć tę niekonsekwencję? Wydaje się, że można to złożyć na karb przynajmniej trzech czynników. Po pierwsze

duża część badanych przedsiębiorstw (i duża część polskich przedsiębiorstw w ogóle) nie wykazuje orientacji proeksportowej, nie wiąże swego losu z działalnością na rynkach zagranicznych, nie posiada klarownej wizji strategii eksportowej.

Po drugie decyzje w znacznie większym stopniu rozciągające zasięg przedsiębiorstwa znajdowały się przez długi czas poza kompetencjami jego kierownictwa. Siła inercji i brak przyzwyczajenia do myślenia w kategoriach długofalowej strategii powodują to, że opcja strategiczna polegająca na wstecznej integracji nie jest brana pod uwagę. Po trzecie wreszcie decyzje rozciągające zasięg przedsiębiorstwa są związane zazwyczaj z poważnymi nakładami inwestycyjnymi. Tymczasem w skali całej gospodarki zasoby funduszy rozwoju przedsiębiorstw wystar-

czyły – według stanu na koniec 1987 roku – na sfinansowanie tylko 11% wydatków koniecznych do poniesienia, aby dokończyć już realizowane zadania inwestycyjne. Wprawdzie istnieją inne źródła finansowania inwestycji niż fundusze rozwoju, nasze badania wykazały jednak, że 32% przedsiębiorstw, które zamierza inwestować w najbliższych latach, ze środków własnych zamierza pokryć co najmniej 66% wartości kosztorysowej planowanych inwestycji, a dalsze 28% przedsiębiorstw widzi w funduszu rozwoju źródło sfinansowania 34-66% koniecznych nakładów. W tej sytuacji wysokie zaangażowanie środków funduszy rozwoju poważnie ogranicza możliwości podjęcia nowych inwestycji. Do tego trzeba jeszcze dodać czynnik polityki podatkowej, który w 1988 roku uległ dalszemu zaostreniu – nastąpiła redukcja ulg w podatku dochodowym z tytułu eksportu. Właśnie z tymi ulgami wiele przedsiębiorstw wiązało swe zamierzenia inwestycyjne. W rezultacie

47% badanych przedsiębiorstw nie zamierza podejmować w najbliższych 5 latach żadnych poważniejszych programów inwestycyjnych.

Kolejnym krokiem w badaniu było stwierdzenie skali przejęcia produkcji dotychczas nabywanych materiałów i komponentów. Zapytano 27 przedsiębiorstw, które takie działania podjęły, o ile to pozwoliło zredukować dostawy zaopatrzeniowe i kooperacyjne ze źródeł krajowych i z importu. 5 przedsiębiorstw nie potrafiło dokonać takiej oceny. W odniesieniu do źródeł krajowych redukcja nastąpiła w wysokości:

- do 10% w przypadku 16 przedsiębiorstw,
- 34-66% w przypadku 2 przedsiębiorstw,

- 67-99% także w 2 przedsiębiorstwach,
- 100% (całkowita rezygnacja) również w 2 przedsiębiorstwach.

Tak więc skala przejęcia w większości przedsiębiorstw była nieznaczna. Podobnie było w odniesieniu do zaopatrzenia i dostaw kooperacyjnych z importu:

- w 18 przedsiębiorstwach nastąpił spadek importu do 10%,
- w 3 przedsiębiorstwach skala rezygnacji z importu mieściła się w granicach 11-33%,
- 1 przedsiębiorstwo całkowicie zrezygnowało z dostaw importowych w wyniku integracji wstecznej.

Zapytaliśmy też przedsiębiorstwa o przyczyny rezygnacji z dostaw zaopatrzeniowych i kooperacyjnych. Podaliśmy respondentom listę 5 przyczyn i poprosiliśmy, by ocenili ich znaczenie na skali czterostopniowej – od 0 oznaczającego brak znaczenia do 3 wskazującego duże znaczenie przypisywane danej przyczynie. Pytanie miało charakter częściowo otwarty – respondenci mogli uzupełnić listę przyczyn. Tylko 15 przedsiębiorstw odpowiedziało na to pytanie. Być może pozostała dwunastka zrezygnowała bez istotnej przyczyny.

Ze względu na małą liczbę odpowiedzi wyciąganie jakichkolwiek wniosków nie byłoby uzasadnione. Tylko dla ilustracji podajemy w tab. 1 rozkład opinii. Podano też inne przyczyny rezygnacji z dostaw zaopatrzeniowych i kooperacyjnych, a mianowicie – możliwości zatrudnienia dotychczas nie wykorzystywanych mocy produkcyjnych oraz niepewność dostaw.

Spółki kooperacyjne

Integracja wsteczna nie jest jedynym sposobem rozwiązania problemów zaopatrzeniowych przedsiębiorstw eksportujących. Zamiast przejmować poprzedzające fazy produkcji mogą one zdecydować się na utworzenie lub przystąpienie

nie do spółek o celach kooperacyjnych. Zadaniem takich spółek byłaby poprawa zaopatrzenia wspólników w niezbędne im materiały i komponenty. Spółki mogą mieć przy tym charakter handlowy (pośrednicy i organizatorzy zaopatrzenia), produkcyjny (wytworzenie materiałów i komponentów na rzecz wspólników) lub produkcyjno-handlowy (gdy dokonują zakupów na rzecz wspólników i częściowo przetwarzają zakupione materiały i komponenty).

Zapytano badane przedsiębiorstwa o ich dokonania i zamiary w tej dziedzinie. Nie otrzymaliśmy 30 odpowiedzi. Być może te przedsiębiorstwa nie potrafią określić swych zamierzeń w odniesieniu do tworzenia spółek lub nie przywiązują do tej sprawy istotniejszego znaczenia.

Do spółek mających na celu poprawę dostaw zaopatrzeniowych i kooperacyjnych przystąpiło już 18 przedsiębiorstw, to jest 17% tych, którzy udzielili odpowiedzi. W 17 przypadkach była to spółka z partnerami krajowymi. W jednym przypadku powstało joint venture z partnerem zagranicznym.

Spółkę z krajowymi partnerami zamierza utworzyć 25 przedsiębiorstw (24%). Spółkę z partnerami zagranicznymi widzi w perspektywie 21 przedsiębiorstw (20%). Nie zamierza tworzyć spółek 51 przedsiębiorstw, czyli 49% odpowiadających.

Odpowiedzi wskazują na to, że

dla celów poprawy zaopatrzenia przedsiębiorstwa wolą wykorzystywać porozumienia kooperacyjne niż angażować się bezpośrednio w produkcję materiałów i komponentów.

Można to uznać za postępowanie racjonalne. Spółki pozwalają na skupienie stosunkowo niewielkich środków wspólników i na zainicjowanie przedsięwzięć, na które żaden z nich z osobna nie mógłby sobie pozwolić.

pozytywnym zjawiskiem jest zainteresowanie joint ventures z partnerami zagranicznymi. Wydaje się, że w obecnej sytuacji pogłębiającej się luki technologicznej jest to rozwiązanie, które pozwoli utrzymać i poprawić pozycję konkurencyjną wielu polskich eksporterów na rynkach zagranicznych. Na razie jest to jednak zainteresowanie w dużym stopniu deklaratywne. Odpowiedzi na pytanie o źródła finansowania zamierzonych inwestycji wskazują bowiem na to, że tylko 5 przedsiębiorstw poczyniło już konkretne kroki i przynajmniej dokonało szacunków wkładów własnych i partnera zagranicznego do wspólnego przedsięwzięcia.

Marian Gorynia, Wiesław J. Otta

Przyczyny rezygnacji z dostaw zaopatrzeniowych i kooperacyjnych

Tab. 1.

przyczyna	ocena znaczenia				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a. niska jakość dostaw krajowych	6	1	1	6	1	1,5	1,4
b. nieterminowość dostaw krajowych	5	0	5	3	2	1,5	1,2
c. wysoka ocena	6	2	1	5	1	1,5	1,4
d. żądanie wysokiego „wsadu” dewizowego	4	2	3	4	2	1,5	1,2
e. brak środków na import	4	0	2	7	2	1,9	1,4