

OPTIMUM

STUDIA EKONOMICZNE

Kwartalnik poświęcony potrzebom
nauki i praktyki

2000

Nr 4(8)



UNIwersytet w Białymstoku

UNIwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomiczny

OPTIMUM

Studia ekonomiczne

Nr 4 (8)

Białystok 2000

Rada programowa:

prof. dr hab. Andrzej Franciszek Bocian, prof. dr hab. Barbara Kożuch, prof. dr hab. Leszek Kupiec, prof. dr hab. Kazimierz Meredyk (przewodniczący), prof. dr hab. Czesław Noniewicz, prof. dr hab. Jerzy Sikorski, prof. dr hab. Jerzy Wilkin

Kolegium redakcyjne:

prof. dr hab. Andrzej Franciszek Bocian (przewodniczący), dr Ryta Dziemianowicz, prof. dr hab. Ryszard Horodeński, dr Dariusz Kielczewski, dr Marzanna Poniatowicz (sekretarz), dr hab. Marek Proniewski, dr Bogusław Pławgo

Adres Redakcji:

Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku
15-062 Białystok, ul. Warszawska 63
tel. (085) 745 77 02

ISSN 1506-7637

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
15-301 Białystok, ul. Mazowiecka 33, tel. (085) 744 12 22
<http://www.uwb.edu.pl>

Druk:

Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-Handlowo-Uslugowa
Białystok, ul. 27 Lipca 40/3, tel./fax (085) 675-48-02

SPIS TREŚCI

STUDIA I ROZPRAWY	5
Marian Gorynia – <i>Procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw a konkurencja na jednolitym rynku europejskim</i>	7
Katarzyna Żukrowska – <i>Budżet państwa w transformującej gospodarce polskiej</i>	21
Marzanna Poniatowicz – <i>Rating jako ocena wiarygodności kredytowej jednostki samorządu terytorialnego</i>	53
Elżbieta Strzelecka – <i>Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach</i>	63
Waldemar Stelmach – <i>Strach – obrzeże czy istota kierowania ludźmi w pracy?</i>	71
Marzena Mandziej Jeżyna – <i>Wpływ komunikacji interpersonalnej na zwiększenie efektywności kierowników</i>	79
Ireneusz Janiuk – <i>Zagraniczne inwestycje a rozwój regionalny w Polsce</i>	89
MISCELLANEA	111
Barbara Roszkowska, Artur Bołtromiuk – <i>Możliwości rozwoju rolnictwa w subregionie Puszczy Białowieskiej. Część I. Diagnoza stanu rolnictwa</i>	113
Artur Bołtromiuk, Barbara Roszkowska – <i>Możliwości rozwoju rolnictwa w subregionie Puszczy Białowieskiej. Część II. Analiza SWOT i propozycja potencjalnych kierunków rozwoju rolnictwa w subregionie</i>	129
Julita Łuczak – <i>Badanie stopnia zaspokojenia potrzeb społecznych w regionie (na przykładzie Wielkopolski)</i>	137
Arkadiusz Marcin Niedźwiecki – <i>Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie jako formalny rynek wtórny papierów wartościowych</i>	157
Paweł Piątkowski – <i>Ekspansja firm motoryzacyjnych na rynku polskim</i>	179

INFORMACJE	193
Konferencje	195
<i>Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej</i>	195
<i>Rozwój regionalny – wyzwania na progu XXI wieku</i>	199
Nowości wydawnicze	203
Publikacje Wydziału Ekonomicznego w latach 1998-2000	204

Marian GORYNIA¹

PROCESY RESTRUKTURYZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW A KONKURENCJA NA JEDNOLITYM RYNKU EUROPEJSKIM²

1. Wstęp

W niniejszym opracowaniu restrukturyzacja przedsiębiorstw traktowana jest w sposób instrumentalny – rozumie się przez nią proces zorientowany na osiągnięcie poprawy konkurencyjności. Podwyższenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest imperatywem wynikającym z występowania w gospodarce polskiej rynkowego systemu regulacji, którego istotę stanowi konkurowanie, czyli dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Konieczność poprawy konkurencyjności, w tym także restrukturyzacji przedsiębiorstw, wynika więc przede wszystkim z tego, że przed dziesięcioma laty zdecydowano o budowie w Polsce gospodarki rynkowej. To, że Polska czyni przygotowania do przystąpienia do Unii Europejskiej i w perspektywie 3–4 lat najprawdopodobniej stanie się członkiem tej organizacji, nie jest więc głównym i podstawowym czynnikiem wymuszającym poprawę konkurencyjności – jest jedynie okolicznością wzmacniającą i przyspieszającą spełnienie tego wymogu.

Rozważenie zasygnalizowanego w tytule tematu wymaga odniesienia się do następujących zagadnień:

1. Podstawowe ustalenia definicyjne i istota restrukturyzacji.
2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa a jego konkurencyjność.
3. Restrukturyzacja jako niwelowanie luki konkurencyjnej.

¹ Marian Gorynia jest profesorem zatrudnionym w Katedrze Handlu Międzynarodowego Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

² Artykuł jest rozbudowaną wersją wystąpienia autora na posiedzeniu Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów w dniu 17.12.1999 roku.

4. Technologia restrukturyzacji.
5. Rola kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw.
6. Selektywna polityka przemysłowa, polityka proeksportowa i strategiczna polityka handlowa a restrukturyzacja.
7. Liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa a restrukturyzacja.

2. Podstawowe ustalenia definicyjne i istota restrukturyzacji

Restrukturyzację definiować można na wiele sposobów jako:

- zmianę o charakterze radykalnym [Sapijaszka 1997, s. 23],
- proces zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi, albo inaczej sytuacjami krytycznymi w rozwoju struktur, których ona dotyczy [Chomiątkowski 1998],
- znaczące zmiany dostosowawcze; zasadniczą, radykalną zmianę istniejącego stanu nieodzowną do tego, aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać w nowych warunkach gospodarowania [Bieniuk 1993],
- kompleksowe, wszechstronne zmiany w funkcjonowaniu firmy [*Restrukturyzacja...* 1997],
- zmiana o charakterze zasadniczym i gruntownym, powodowana przez konieczność podjęcia działań mających sprostać sytuacjom krytycznym w rozwoju struktur organizacji [Suwalski 1997, s. 69],
- przemyślaną – wobec zmian zachodzących w otoczeniu – reorientację celów przedsiębiorstwa [Jasiński 1992],
- dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i technologiczne [Pasternak 1993].

Wspólną cechą przytoczonych definicji jest podkreślenie, że restrukturyzacja oznacza radykalną zmianę, dostosowanie o charakterze gruntownym i kompleksowym. Ważne jest też wskazanie na konieczność wzajemnego dopasowania przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono działa.

Należy także wskazać na możliwe obszary/płaszczyzny, których może dotyczyć restrukturyzacja. Są one następujące:

- zakres i/lub zasięg działania firmy, struktura kapitałowa, organizacja wewnętrzna [Sapijaszka, s. 30],
- produktowo-technologiczny, organizacyjny, finansowy, własnościowy [*Restrukturyzacja...*, s. 19],
- techniki, technologii, form organizacji, produkcji, systemu zarządzania, statusu prawno-organizacyjnego [Podczarski 1996],
- techniki i technologii, organizacji, ekonomiki, rynku [Pełka 1993].

Autorowi niniejszego opracowania najbliższe jest pojmowanie restrukturyzacji jako strategii w kategoriach zarządzania strategicznego. W tym ujęciu do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji można wykorzystać wzorzec zarządzania strategicznego obejmujący:

- identyfikację i rozpoznanie potencjału przedsiębiorstwa,
- diagnozę położenia strategicznego,
- sformułowanie wizji (planu strategicznego) – planowanie strategiczne,
- kontrolę realizacji wizji,
- analizę zrealizowanej strategii [por. Otta 1994, s. 136].

3. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa a jego konkurencyjność

Powszechnie przyjmuje się, że celem restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest jego lepsze przystosowanie do działania w warunkach gospodarki rynkowej, której istotą jest konkurowanie. Cele przyświecające restrukturyzacji dają się więc sprowadzić do umożliwienia wzrostu ekonomicznej efektywności, konkurencyjności, a także poprawy sprawności organizacyjnej i elastyczności działania przedsiębiorstwa [por. Karpińska-Mizelińska 1998]. W nieco innym, aczkolwiek zbliżonym ujęciu, celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych [Kowalczyk-Jakubowska, Malewicz 1992, s. 131]. Syntetyczny cel restrukturyzacji można więc sformułować jako poprawę konkurencyjności prowadzącą na dłuższą metę do podwyższenia lub obrony rentowności.

Należy równocześnie zauważyć, że – w związku z tytułem niniejszego opracowania – rozumienia konkurencyjności nie należy zawężyć do konkurencji na rynkach zagranicznych czy na rynkach krajów Unii Europejskiej. Konkurowanie polskich przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami z innych gospodarek ma co najmniej dwa wymiary: konkurowanie polskich eksporterów na rynkach międzynarodowych (w tym na rynku unijnym z przedsiębiorstwami z Unii i spoza Unii) oraz konkurowanie producentów krajowych na rynku krajowym z importem (pochodzącym z Unii i spoza Unii) [por. Gorynia 1996].

4. Restrukturyzacja jako niwelowanie luki konkurencyjnej

Rozważając problem restrukturyzacji przedsiębiorstw polskich z perspektywy zarządzania strategicznego w związku z przystępowaniem Pol-

ski do Unii Europejskiej można uznać, że restrukturyzacja winna zapewnić taką przebudowę strategii firm, aby wystąpiło możliwie duże wzajemne dopasowanie przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono działa. Dopasowanie winno w szczególności dotyczyć wnętrza przedsiębiorstwa (atutów i słabości, silnych i słabych stron) oraz jego otoczenia (szans i zagrożeń). W przypadku stwierdzenia różnic w potencjale konkurencyjnym danego przedsiębiorstwa i jego głównych rywali na rynkach unijnych można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej. Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinien zmierzać do zlikwidowania lub zniwelowania tej luki.

Postrzeżenie przez polskie przedsiębiorstwa szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej nie jest dobrze rozpoznane. Wyniki badań nie są jednoznaczne. Badania Z. Kędzior [Kędzior 1999, ss. 396–406] wskazują, że podstawowe szanse to zwiększenie stabilności przepisów prawnych (52% wskazań), poprawa jakości krajowych produktów i usług (45%) i większy dostęp do nowoczesnej technologii (38%). Z kolei do podstawowych zagrożeń należy: utrata klientów na rzecz konkurentów zagranicznych (55%), pogorszenie się pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw (53%) oraz łatwa penetracja rynku polskiego przez kapitał zagraniczny (45%). W tych samych badaniach ustalono jednocześnie, że wejście Polski do Unii Europejskiej będzie dla firmy: poważną szansą rozwoju (11% firm), szansą rozwoju (34%), ani szansą, ani zagrożeniem (26%), zagrożeniem (26%), poważnym zagrożeniem (3%). W badaniach prowadzonych pod kierunkiem M. J. Stankiewicza [Chodorek 1999, ss. 19–47] stwierdzono, że podstawowe szanse są następujące: łatwiejszy dostęp do nowych rynków (47% wskazań), łatwiejszy dostęp do nowych technik i technologii (39%) oraz łatwiejszy dostęp do źródeł zaopatrzenia (28%). Do podstawowych zagrożeń zaliczono: wzrost natężenia konkurencji na rynku polskim (64%), napływ kapitału zagranicznego – duże możliwości inwestycyjne (22%) oraz zniesienie barier celnych (21%).

W badaniach Z. Kędzior zidentyfikowano też podstawowe atuty badanych firm. Były nimi: wysoka jakość produkowanych wyrobów (52% wskazań), konkurencyjne ceny (44%) oraz bardzo dobra opinia u klientów (43%) [Kędzior 1999]. W badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza nie ustalono mocnych i słabych stron respondentów w porównaniu z konkurentami z Unii Europejskiej. Na podstawie badań M. Goryni można pośrednio wnioskować o wynikach porównania potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw z potencjałem konkurencyjnym firm działających na rynkach Unii Europejskiej [Gorynia 1998, ss. 141–181]. Można bowiem założyć, że badany potencjał konkurencyjny w odniesieniu do trzech największych rynków eksportowych ankietowanych firm dotyczył właśnie rynku

unijnego. Ogólnie można stwierdzić, że badane firmy odczuwały duży respekt przed konkurentami na rynkach zagranicznych (unijnych). Ocena potencjału konkurencyjnego dla trzech największych rynków eksportowych wyniosła 3,09 (na skali 0–6), 3,50 dla rynku regionalnego, 3,43 dla rynku krajowego i 3,47 dla pozostałych rynków eksportowych. Najsłabsze oceny uzyskały następujące czynniki potencjału konkurencyjnego: badania i rozwój (2,00), opakowania (2,70) i technologia produkcji (2,85). Najwyższe: terminowość dostaw (4,00), cena (3,75), jakość (3,69) i nowoczesność (3,50).

Dostępne wyniki badań empirycznych nie upoważniają do sformułowania jednego wzorca przebiegu, kierunku i zawartości procesu restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w związku z przystępowaniem naszego kraju do Unii Europejskiej. Wynika to z następujących okoliczności:

- szanse i zagrożenia związane z członkostwem w Unii Europejskiej nie są postrzegane jednolicie – występuje zróżnicowanie wyników uzyskanych w ramach różnych projektów badawczych,
- w badaniach Z. Kędzior stwierdzono istotne różnice w różnych grupach przedsiębiorstw (grupy ze względu na wielkość przedsiębiorstwa),
- w badaniach pod kierunkiem J. M. Stankiewicza zauważono istotne różnice ocen w odniesieniu do poszczególnych badanych branż,
- w badaniach M. Goryni wystąpiły istotne różnice w zgodności oceny niektórych czynników potencjału konkurencyjnego (wysokie wartości odchylenia standardowego),
- niektóre okoliczności są odbierane przez jedno przedsiębiorstwo jako szanse, a przez inne jako zagrożenie – dotyczyło to na przykład zniesienia barier celnych, wzrostu wymogów jakościowych, wzrostu wymogów ekologicznych, inwestycji zagranicznych.

Na podstawie przedstawionych wyników badań, a także w oparciu o inne źródła można stwierdzić, że procesy restrukturyzacyjne podejmowane w polskich przedsiębiorstwach winny zmierzać do zlikwidowania następujących rodzajów luk: technologicznej, inwestycyjnej, badawczo-rozwojowej, innowacyjnej, majątkowej, kadrowej, edukacyjnej, marketingowej, itp.

Część wymienionych luk ma charakter wspólny dla różnych przedsiębiorstw i różnych branż. Część ma natomiast charakter specyficzny. Wydaje się, że nawiązanie współpracy pomiędzy polskimi firmami mogłoby być obiecującym środkiem do zidentyfikowania, zbadania i pomiaru tych luk. Przynajmniej część luk można także próbować usunąć wspólnymi siłami. Jest to dotychczas niezbyt dobrze zagospodarowany obszar współpracy w ramach samorządu gospodarczego, izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń branżowych itp.

5. Technologia restrukturyzacji

W tym miejscu chciałbym się ograniczyć do wypowiedzenia uwag odnośnie czterech zagadnień:

- podejmowania decyzji restrukturyzacyjnych,
- postaw kierowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw,
- roli firm konsultingowych w prowadzeniu restrukturyzacji,
- możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania strategicznego.

Często podnoszonym argumentem usprawiedliwiającym powolność procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw jest teza o występowaniu w firmach państwowych zjawiska „trójkąta bermudzkiego”. Polega ono na tym, że trzy podstawowe ośrodki władzy w przedsiębiorstwie, czyli dyrekcja, samorząd pracowniczy i związki zawodowe mają zazwyczaj dość władzy, by wzajemnie się blokować, ale zbyt mało, by przeprowadzić konstruktywne działania. Słaba jest pozycja dyrekcji, która nie zawsze znajduje wsparcie ze strony państwowej administracji gospodarczej, mimo tego, że państwo jest *de iure* właścicielem przedsiębiorstw. Zwraca się także uwagę, że podobne relacje między ośrodkami władzy występują niekiedy również w przedsiębiorstwach przekształconych własnościowo. Wyniki badań przedsiębiorstw poznańskich nie potwierdziły występowania w firmach państwowych zjawiska „trójkąta bermudzkiego” [Gorynia 1998, ss. 207–208]. Władza rad pracowniczych i związków zawodowych oceniana była jako mała. Dominującą rolę w decyzjach strategicznych odgrywało kierownictwo naczelne. Niski był też na ogół poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a radami pracowniczymi i związkami zawodowymi. Mogło to świadczyć o znacznej zbieżności interesów kierownictwa naczelnego i pracowników. Z drugiej strony można było jednak przyjąć, że odpowiedzi uzyskano przede wszystkim z przedsiębiorstw, które nie były sparaliżowane konfliktem wewnętrznym. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu odmówiły odpowiedzi na ankietę. Jest jeszcze inna ewentualność, a jej występowanie w niektórych przypadkach potwierdza doświadczenie konsultacyjne autora – kierownictwa niektórych firm zdają sobie sprawę z konieczności przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji, nie mają jednak dość wiedzy, doświadczenia itp., aby restrukturyzację przygotować i przeprowadzić. W tej sytuacji rzekomy konflikt z załogą stanowi wymówkę i usprawiedliwienie przyjmowania postawy „na przetrwanie”. Trzeba jednakże przyznać, iż w innych badaniach ustalono, że występował niechętny stosunek samorządów i związków zawodowych do radykalnych przedsięwzięć uzdrawiających firmy [zob. Klimczak i in. 1995].

Niektóre badania wskazują, że czynnikiem nie zawsze sprzyjającym przeprowadzeniu racjonalnej restrukturyzacji są zachowania kierowników restrukturyzowanych firm. Według badań O. Kunert [Tegoż 1998, ss. 269–288] postawy kierowników wobec restrukturyzacji ich przedsiębiorstw charakteryzowały się następującymi cechami:

- słabe dostrzeganie związku kondycji firmy z obniżką kosztów i restrukturyzacją zatrudnienia,
- 60% badanych kierowników nie posiadało wiedzy w zakresie finansów, zaś połowa nie miała zdania na temat organizacji i zarządzania w swojej firmie.

Innym problemem występującym dość często przy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw jest nieumiejętne posługiwanie się potencjałem intelektualnym i doświadczeniami dobrych firm konsultingowych. W wielu przypadkach przygotowywane są rozbudowane, wielotomowe programy restrukturyzacji, które stają się „opracowaniami na półkę”. Rezygnuje się z pomocy firm konsultingowych w fazie wdrażania programów restrukturyzacyjnych. Błąd ten jest często popełniany w imię fałszywie rozumianych względów oszczędnościowych. Dobry program restrukturyzacyjny powinien również zakładać szerokie i długotrwałe zaangażowanie się pracowników restrukturyzowanej firmy w procesy zmian oraz „uczenie się przez robienie”.

Z doświadczenia konsultacyjnego autora wynika, że program restrukturyzacyjny powinien spełniać następujące założenia:

- powinien mieć wewnętrzny charakter – precyzowanie problemów, koncepcje przedsięwzięć naprawczych i ich wprowadzenie w życie winny być wewnętrznym dziełem pracowników przedsiębiorstwa,
- nadanie mu powszechnego charakteru – w przygotowanie i realizację programu musi być zaangażowana możliwie duża część załogi,
- oparcie się głównie na własnych siłach, jednakże przy pozyskaniu wsparcia ze strony konsultantów zewnętrznych,
- wykorzystanie konsultantów zewnętrznych do przedkładania pomysłów, analizy i oceny przedstawionych koncepcji oraz do doradztwa w fazie wdrożenia,
- podmiotami precyzującymi problemy, proponującymi ich rozwiązania i wprowadzającymi je w życie powinny być kilkusobowe zespoły problemowe.

Wydaje się, że instrumentem dającym się wykorzystać do zmniejszenia lub zlikwidowania luki konkurencyjnej mogą być koncepcje zarządzania strategicznego, a w szczególności jego składnik – planowanie strategiczne. Pojawiające się sceptyczne opinie odnośnie zarządzania strategicznego ne-

gują nie tyle jego istotę i praktyczną przydatność, ile zbytni technokratyzm, formalizm i zmechanizowanie niektórych metod.

Wiele argumentów przemawia za tym, żeby planować. Pożytki płynące z planowania strategicznego są bowiem następujące:

- planowanie strategiczne umożliwia wzajemne dopasowanie firmy i otoczenia,
- wymusza dokonanie całościowej analizy otoczenia i kompleksowej analizy wnętrza firmy,
- stwarza możliwość dopasowania perspektywnego (dynamicznego),
- wyznacza kierunki i cele przyszłych działań firmy, porządkuje krótkookresowe działania firmy,
- pozwala lepiej przewidywać zagrożenia i wykorzystywać szanse,
- firmy, które planują strategicznie wypadają przeciętnie lepiej,
- w firmach z rozdzieloną własnością i zarządzaniem jest to standard działania.

Niestety planowanie strategiczne wiąże się też z pewnymi uciążliwościami. Oto lista trudności i kłopotów związanych z planowaniem strategicznym:

- planowanie strategiczne zabiera dużo czasu i wysiłku,
- planowanie strategiczne usztywnia funkcjonowanie firmy,
- w tym rodzaju planowania występuje duży margines błędu,
- planowanie strategiczne niekiedy traktowane jest jako atrapa, wykazująca, że w firmie coś się dzieje.

Wiele przesłanek wskazuje na to, że planowanie strategiczne traktowane jest często jako sfera umiejętności niezwykle rzadkich i bardzo skomplikowanych. Konieczne jest jednak jego odmitologizowanie. Podstawowe zagadnienia stanowiące przedmiot planowania strategicznego to: produkt, rynek i sposób konkurencji. Problemy bardziej szczegółowe obejmują: szeroko rozumianą sytuację rynkową, zdolności produkcyjne i wielkość produkcji, inwestycje, nowe produkty, rozwój technologiczny, rozwój zasobów ludzkich, strategię dystrybucji, strategię promocji, politykę cenową, finanse, itp. W planowaniu strategicznym artykułuje się, że wszystkie wymienione elementy są współzależne – plan strategiczny uświadamia tę współzależność oraz pozwala ją objąć w sposób całościowy. W tym znaczeniu plan strategiczny może być traktowany jako plan restrukturyzacji.

6. Rola kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw

Wpływ inwestycji zagranicznych na restrukturyzację polskich przedsiębiorstw odbywa się głównie poprzez prywatyzację. Inwestorzy zagraniczni współtworzą nową strukturę własności, w wyniku czego pojawiają się nowi, kompetentni właściciele, którzy charakteryzują się wysoką kulturą przedsiębiorczości i pozytywnie oddziałują także na inne podmioty. Niekiedy jednak zachowania inwestorów zagranicznych odbiegają od pożądanых wzorców. Dzieje się to szczególnie wtedy, gdy wchodzi on do monopolistycznych i oligopolistycznych branż, przy ograniczonej konkurencji ze strony importu. W tych sytuacjach występuje konieczność przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom poprzez liberalizację handlu i ustawodawstwo antymonopolowe. Pozytywnym skutkiem inwestycji zagranicznych jest często demonopolizacja i promocja konkurencyjnych zachowań, choć, jak pokazuje praktyka, nie zawsze tak musi być. Inwestycje zagraniczne przyczyniają się także do transferu tzw. nieuchwytnych aktywów, wywołują technologiczne efekty zewnętrzne (innowacje produktowe i procesowe), pieniężne efekty zewnętrzne oraz środowiskowe efekty zewnętrzne. Nie bez znaczenie jest też wpływ inwestycji zagranicznych na wprowadzanie nowych technologii społecznych, co widoczne jest głównie w sferze szkoleń.

Nie można jednocześnie zapominać o możliwych negatywnych stronach zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Pojawia się niebezpieczeństwo transferu dobrobytu za granicę na niekorzyść kraju przyjmującego, polegające na przejściu potencjalnej renty konsumenta przez zagranicznego monopolistę. Możliwe są też zachowania typu *rent-seeking* inwestorów zagranicznych. W tym kontekście szczególnie ważne jest rozróżnienie inwestycji zorientowanych na eksport (japoński model inwestycji) i inwestycji zorientowanych na rynek wewnętrzny (amerykański model inwestycji). Ten ostatni typ inwestycji nierzadko powiązany jest z żądaniami uzyskania gwarancji wysokiej ochrony celnej (np. branża samochodowa w Czechach, na Węgrzech i w Polsce).

Badania G. Gierszewskiej wykazały istnienie istotnych różnic w zachowaniach przedsiębiorstw sprywatyzowanych drogą kapitałową w zależności od tego czy inwestorami były przedsiębiorstwa krajowe czy zagraniczne [Gierszewska 1998, s. 132]. Różnice dotyczyły m.in. zmian w dostosowaniach produktowych. W spółkach z inwestorem zagranicznym okres bezpośrednio po prywatyzacji został wykorzystany do przeprowadzenia szybkich i szerokich zmian w portfelu produkcji – wprowadzenie nowych wyrobów, rozszerzenie asortymentu produkcji, doskonalenie dotychczasowych wyrobów.

Przedsiębiorstwa z inwestorem krajowym nie podejmowały tak jednoznacznych zmian w zakresie polityki produktu. Konieczne głębokie przemiany w portfelu produkcji były odkładane na przyszłość.

7. Selektywna polityka przemysłowa, polityka proeksportowa i strategiczna polityka handlowa a restrukturyzacja

W niektórych koncepcjach polityki gospodarczej polityka proeksportowa utożsamiana jest z selektywną polityką przemysłową. Niektórzy ekonomiści wysuwają koncepcję świadomej budowy przewag komparatywnych w wybranych dziedzinach o zaawansowanej technologii i strategicznej integracji z rynkiem światowym, nie zaś integrowania się z nim na podstawie przesłanek bieżących, które są niemiarodajne przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym [Hübner 1994].

W dyskusjach dotyczących pogranicza polityki proeksportowej i selektywnej polityki przemysłowej pojawia się koncepcja tzw. strategicznej polityki handlowej (*strategic trade policy*) [Brander, Spencer 1985]. W myśl tej koncepcji subsydia eksportowe mogą wydawać się atrakcyjnym środkiem polityki, ponieważ poprawiają relatywną pozycję producentów krajowych w niekooperacyjnej rywalizacji z firmami zagranicznymi, umożliwiając im zdobycie większego udziału w rynku i zwiększanie zysków. Subsytia zmieniają początkowe warunki konkurencji. Pogarszają się *terms of trade* kraju subsydiującego, ale poziom dobrobytu może wzrosnąć, ponieważ w warunkach niedoskonałej konkurencji cena przewyższa koszty krańcowe.

Przeciwko rozumianej w powyższy sposób strategicznej polityce handlowej przemawiają jednak liczne argumenty. Najważniejsze z nich to:

- rządy krajów-konkurentów mogą także rozpocząć subsydiowanie. „Wojna subsydiów” spowoduje spadek cen na rynku międzynarodowym i może doprowadzić do spadku dobrobytu w krajach stosujących subsydia,
- kraj docelowy subsydiowanego eksportu może podjąć środki odwetowe (cła, opłaty wyrównawcze, kontyngenty itp.),
- subsydia udzielane w kilku krajach równocześnie mogą doprowadzić do przeinwestowania w subsydiowanych branżach,
- niskie ceny subsydiowanych towarów na rynku międzynarodowym mogą być fałszywym sygnałem dla potencjalnych inwestorów z krajów trzecich,
- w krajach o nie zrównoważonym budżecie państwa istotnym problemem jest zapewnienie środków na subsydia,

- subsydia eksportowe są w myśl obowiązujących porozumień międzynarodowych zakazane. Takie stanowisko zawiera Kodeks o Subsydiach Rundy Tokijskiej GATT. Zawarte w Akcie Końcowym Rundy Urugwajskiej i obowiązujące w ramach Światowej Organizacji Handlu Porozumienie o Subsydiach i Cłach Wyrównawczych wprowadza dość precyzyjną i rozszerzoną definicję subsydiów. Subsydia eksportowe należą do subsydiów zakazanych.

8. Liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa a restrukturyzacja

Można sformułować dwie ogólne rekomendacje pod adresem polityki gospodarczej [Gorynia 1998]:

1. Polityka gospodarcza państwa powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw.
2. Polityka gospodarcza powinna traktować sprzyjanie budowaniu konkurencyjności w sposób integralny, tzn. nie dokonywać nieuzasadnionego różnicowania instrumentów wspierania konkurencyjności w dwóch wymiarach: konkurencyjności eksporterów na rynkach zagranicznych i konkurencyjności producentów na otwartym rynku krajowym.

Powyższe kryteria spełnia koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej [Gorynia 1995]. Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Wprawdzie narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, to jednak ich cechą wspólną jest niezróżnicowany w żadnym przekroju, jednolity charakter.

W liberalno-instytucjonalnej polityce przemysłowej można wyróżnić cztery główne kierunki:

1. Politykę popierania rozwoju.
2. Politykę popierania konkurencji.
3. Politykę prywatyzacji.
4. Politykę popierania samorządności gospodarczej.

Przykładowo w ramach polityki popierania i rozwoju na uwagę zasługują następujące grupy działań:

- popieranie inwestycji,
- popieranie innowacji, badań i rozwoju,
- popieranie edukacji i kształcenia,

- rozłożenie ryzyka gospodarczego,
- popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji.

Zasygnalizowana koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej jest zbliżona do podejścia lansowanego w ramach Unii Europejskiej. Generalnie preferowane są tam tzw. horyzontalne polityki gospodarcze. Z drugiej strony wypowiedziane są liczne poglądy krytyczne w odniesieniu do tzw. polityk sektorowych, czyli pionowych polityk gospodarczych. Należałoby jednak wskazać, że w ostatnim czasie pojawia się w ramach Unii Europejskiej nowe podejście do kwestii polityki przemysłowej. Postuluje się mianowicie, aby w bardzo poważny sposób powrócić do dyskusji dotyczącej wyboru branż preferowanych i popieranych przez rząd (*targeting*) [Cowling i inni 1999]. Argumentuje się, że jeśli polityka gospodarcza jest tylko polityką gospodarczą, to wówczas politycy pozwalają realizować wybór sektorów ekspansji (*targeting*) przede wszystkim wielkim przedsiębiorstwom wielonarodowym. Zachowania tych ostatnich, jak się często w literaturze podkreśla, nie zawsze są zgodne z interesami społeczności tych miejsc (państw, regionów), w których lokalizowane są największe przedsięwzięcia.

Koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki jest ponadto zgodna z poglądami J. H. Dunninga odnośnie konkurowania między rządami różnych państw w zakresie prowadzenia polityki gospodarczej przyjaznej dla przedsiębiorczości i rozwoju [Dunning 1999]. Jednym z celów takiej polityki jest przyciągnięcie do danego kraju zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Punkt ciężkości współcześnie prowadzonych polityk gospodarczych przesunął się z polityki handlowej i polityki zachęt podatkowych na takie rodzaje polityki jak: edukacyjna, polityka ochrony środowiska, transportowa, komunikacyjna itp. Te polityki ułatwiają efektywne funkcjonowanie rynku i wpływają na koszty prowadzenia biznesu w danym kraju.

Literatura

- Bieniuk A. [1993], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Brander J. A., Spencer B. J. [1985], *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*, „*Journal of International Economics*”, nr 2.
- Chodorek M. [1999], *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w związku z procesami integracji z Unią Europejską*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- Chomiątkowski S. [1998], *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Cowling K., Oughton Ch., Sugden R. [1999], *A reorientation of industrial policy? Horizontal policies and targeting*, w: K. Cowling (ed.), *Industrial Policy in Europe. Theoretical Perspectives and Practical Proposals*, Routledge, London.
- Dunning J. H. [1999], *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Gierszewska G. [1998], *Wpływ prywatyzacji polskich przedsiębiorstw na wzrost ich zdolności konkurencyjnych*, w: *Raport o zarządzaniu*, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gorynia M. [1998], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia M. [1996], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista”, nr 3.
- Gorynia M. [1995], *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Hübner D. [1994], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista”, nr 3.
- Jasiński Z. [1992], *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.
- Karpińska-Mizielińska W. [1998], *Nowe rozwiązania organizacyjne i własnościowe*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5–6.
- Kędzior Z. [1999], *Integracja Polski z Unią Europejską – szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, w: *TRANS 99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa.
- Klimczak B., Borkowska B., Matysiak A., Wrzeszcz-Kamińska G. [1995], *Zjawiska mikroekonomiczne towarzyszące procesowi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (wyniki badań z lat 1990–1993)*, „Argumenta Oeconomica”, Wrocław.
- Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A. [1992], *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo IOPM „Orgmasz”, Warszawa.
- Kunert O. [1998], *Postawy kierowników wobec restrukturyzacji ich przedsiębiorstw*, w: *Raport o zarządzaniu*, kier. B. Wawrzyniak, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Otta W. J. [1994], *Teoria zarządzania strategicznego a problem przejścia*,

- w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Pasternak K. [1993], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw przemysłowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Pełka B. [1993], *Restrukturyzacja przemysłu w warunkach urynkowienia polskiej gospodarki. Mikrorestrukturyzacja*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 2.
- Podczarski S. [1996], *Kierunki restrukturyzacji polskiego przemysłu*, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 8–9.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania* [1997], red. C. Skowronek, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Sapijaszka Z. [1997], *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Suwalski A. [1997], *Dylematy wykorzystania kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskiej gospodarki*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. Cz. Glinkowski, Wydawnictwo AE, Poznań.