Zofia Patora-Wysocka[1]

# MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA A ZAGROŻENIE KRYZYSEM NA PODSTAWIE BADAŃ

Analizując sposoby zarządzania w polskich firmach w warunkach kryzysu, warto przyjrzeć się przedsiębiorstwom małym i średnim (MSP) i porównać strategie tych firm ze strategiami przedsiębiorstw z kraju wyżej rozwiniętego niż Polska. Trafne będzie tu zestawienie Polski i Hiszpanii. Kraje te mają bowiem podobne doświadczenia na drodze do rozwoju; można powiedzieć, że przez pewien czas znajdowały się gospodarczo poza Europą – bo choć Hiszpania za czasów dyktatury prowadziła ograniczoną gospodarkę wolnorynkową, to mimo wszystko wchodziła do EWG jako kraj znajdujący się w o wiele słabszej sytuacji ekonomicznej niż państwa tworzące Wspólnotę. Polskę i Hiszpanię łączy więc pasmo przebytych reform, będących następstwem całkowitego lub częściowego, jak w przypadku Hiszpanii, gospodarczego odcięcia. Spójnikiem jest tu też stan przemysłu[2], rolnictwa i wysokiego poziomu bezrobocia, stanowiących problem na drodze do odbudowy gospodarczej.

Obecnie Hiszpanię i Polskę dzieli duża luka rozwojowa, między datą akcesji jednego a drugiego państwa do Unii Europejskiej jest prawie dwadzieścia lat różnicy. Dlatego ciekawe jest porównanie firm polskich i hiszpańskich – być może bowiem przedsiębiorstwa polskie znajdą się w podobnej sytuacji co hiszpańskie. Warto też sprawdzić w jakiej sytuacji są teraz.

Autorka przeprowadziła badania dotyczące wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) na małe i średnie firmy w Polsce i w Hiszpanii. Jest to problem o tyle złożony, że w zależności od poziomu przygotowania przedsiębiorstw lokalnych do funkcjonowania w otoczeniu firm zagranicznych, będących nośnikiem globalizacji, zależy stopień wykorzystania przez małe i średnie firmy faktu obecności podmiotów zagranicznych. Złożona natura BIZ nie pozwala jedno-

---

[1]Zofia Patora-Wysocka, mgr, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

[2]Należy jednak tu zaznaczyć, że kondycja przemysłu w Polsce w 1989 r. była gorsza niż w Hiszpanii w 1986 r., gdy przystępowała ona do wspólnoty.

znacznie ocenić ich wpływu na MSP – z jednej strony obecność inwestycji przyczynia się do podnoszenia jakości działania w firmach, z drugiej może stanowić przyczynę kontrowersyjnych bądź nawet niepożądanych dla firmy zjawisk.

Forma oddziaływania prawdopodobnie zmieni się w wyniku akcesji do Unii Europejskiej. Przypuszczalnie nie będzie to jednak jednorazowe zjawisko, lecz kilkuletni proces, którego efekty będą współkształtować kondycję gospodarczą państwa. Ciekawe jest zatem, w jakim kierunku będzie ewoluowało oddziaływanie, czy są już pewne znaki kierunku ewolucji, jeśli tak, czy wskazują one, że oddziaływanie przybierze podobną formę, jaka istnieje w Hiszpanii.

Badania przeprowadzono na grupie 16 i 22 małych i średnich firm polskich oraz 15 hiszpańskich.

W celu uchwycenia charakteru przemian zachodzących w firmach polskich pod wpływem obecności BIZ, badania podzielono na dwa etapy. W roku 2001 dokonano pierwszej części analizy wpływu BIZ na sytuację MSP. Zbadano 16 rodzimych przedsiębiorstw. Były to przedsiębiorstwa nie posiadające inwestorów zagranicznych. Dokonano podziału firm na współpracujące z zagranicznymi oraz nie podejmujące kooperacji. W projekcie realizowanym w roku 2003 zwiększono liczbę indagowanych, przy czym uczestniczyły też w nim podmioty gospodarcze posiadające kapitał obcy. Zbadano wtedy również przedsiębiorstwa w Hiszpanii. Ze względu na liczebność próby badania można potraktować jako pilotaż.

Z pierwszego etapu badań, w którym brały udział MSP nie posiadające inwestorów zagranicznych, wynika, że ankietowani bardziej zainteresowani byli bieżącą działalnością firm niż opracowywaniem długotrwałych strategii walki konkurencyjnej. Co więcej, ankietowani, prócz przedsiębiorstw[3] prowadzących działalność poza granicami kraju, nie traktowali w odrębny sposób zagranicznych firm. Kierowali swe działania raczej w kierunku walki o utrzymanie pozycji na rynku, o zapewnienie egzystencji firmie. Małe i średnie firmy koncentrowały się na rozwiązywaniu problemów związanych z finansowaniem bieżącej działalności, nie podejmując prób eliminacji najgroźniejszych konkurentów z rynku. Ponad połowa z indagowanych firm oceniła wpływ BIZ jako siłę mobilizującą je do podnoszenia efektywności, co zmniejszało zagrożenie kryzysem. Jednocześnie odnotowano, że siła obcego kapitału jest zbyt duża w stosunku do możliwości inwestycyjnych przedsiębiorstw, co jest czynnikiem kryzysogennym. Zauważono, że przedsiębiorstwa częściej przyjmowały formę obrony niż ekspansji, co oznacza, że czuły zagrożenie kryzysem.

Jak wspomniano, w badaniach wyodrębniono grupę firm współdziałających z zagranicznymi. Były to przedsiębiorstwa prowadzące działalność również poza granicami Polski. Bez względu jednak na to, czy były to firmy kooperujące z zagranicznymi, czy nie, prawie wszyscy ankietowani deklarowali stosowanie

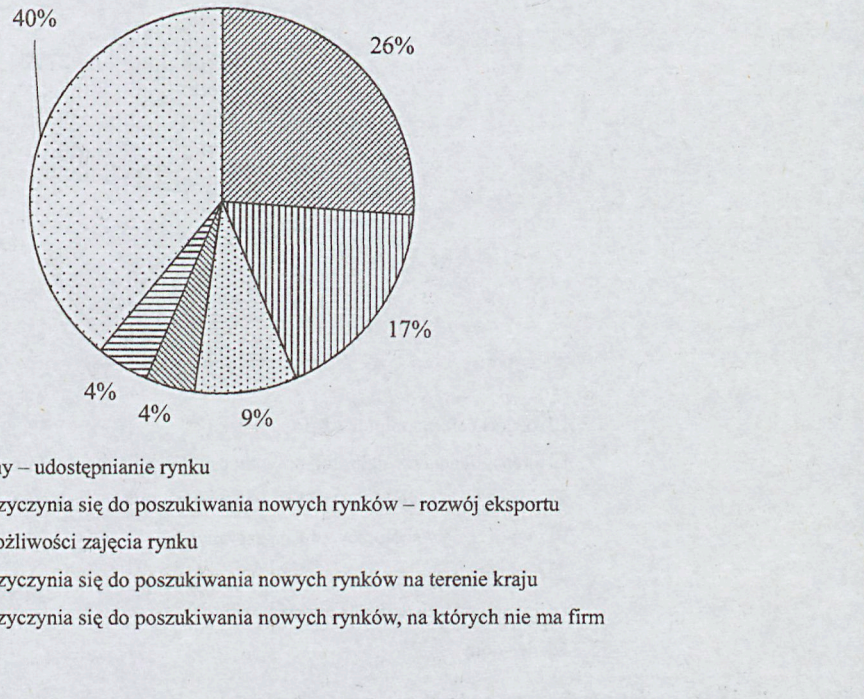
[3]Firm takich było sześć, ponieważ jednak dla jednego z podmiotów struktura kapitałowa nie była ważna, rozważać tu należy o pięciu firmach.

konkurencji cenowej. Dla ponad połowy przedsiębiorstw obecność firm zagranicznych stanowiła katalizator podejmowania wydatków na modernizację i inwestycje, co nie oznaczało jednak przewagi stosowania konkurencji jakościowej nad cenową, ale zmniejszało jednocześnie zagrożenie wystąpienia kryzysu.

Niemal wszyscy przez oddziaływanie BIZ rozumieli transfer technologii i pobudzanie zachowań prokonkurencyjnych. Jednocześnie przedsiębiorcy ci wskazali na nieproporcjonalnie większą siłę kapitału zagranicznego w stosunku do ich możliwości inwestycyjnych. Cztery spośród badanych firm wskazały tylko i wyłącznie na negatywną stronę wpływu BIZ, jednocześnie zaznaczyły, że w obecnych warunkach rynkowych zmuszone będą poszukiwać inwestorów strategicznych. Świadczy to o tym, że firmy te najsilniej odczuwały zagrożenie kryzysem.

Z drugiego etapu badań wynika, że trzy z przedsiębiorstw wcześniej najsilniej zagrożonych kryzysem nawiązały współpracę z firmą zagraniczną – dwie jako poddostawca, jedna znalazła inwestora strategicznego.

W przypadku około jednej czwartej indagowanych przedsiębiorstw BIZ wywierają pozytywny wpływ na ekspansję o tyle, że wskutek współpracy udostępniają rynek firmom rodzimym. Istotny jest tu fakt, że zależność ta została rozpoznana wśród większości firm posiadających inwestora, co chroni przed kryzysem kosztem utraty niezależności, bądź nawet części przedsiębiorstwa polskiego.

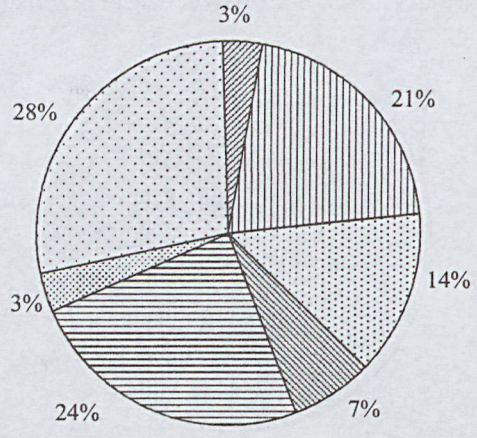



**Rysunek 1. Jaki wpływ na ekspansję rynkową Pana/Pani przedsiębiorstwa mają firmy zagraniczne?**

Co ciekawe, ustalono także, że w przypadku jednego z przedsiębiorstw, które wskazały, że firmy zagraniczne zawężają możliwości zajęcia rynku, inwestor bierze udział w ustalaniu strategii. Była to firma, która w pierwszym etapie badań deklarowała konieczność znalezienia inwestora, co oznacza, że firma ta musi podporządkować się firmie zagranicznej.

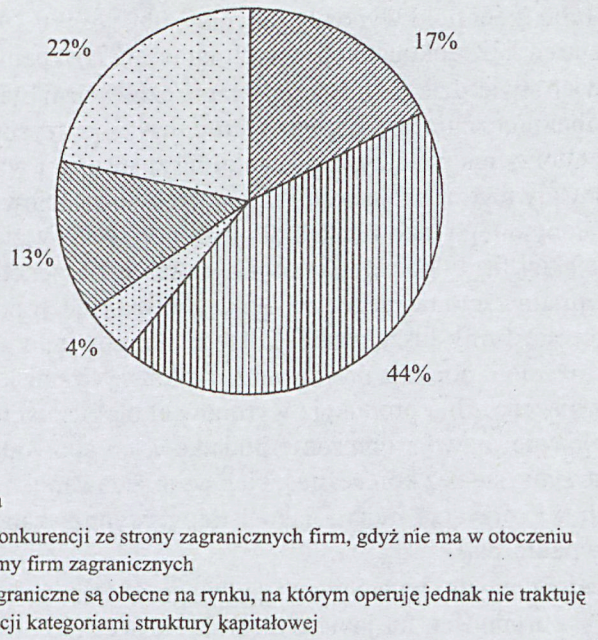
Podczas wywiadu swobodnego ustalono, że istnieją firmy, które pozytywnie wykorzystały pojawienie się sytuacji trudnej (de facto wejście podmiotu zagranicznego) i poszerzyły działalność o nowe rynki. Nie można jednak w tym wypadku mówić o zamierzonej, planowanej wcześniej strategii. Były to działania podjęte nagle, doraźnie, wymuszone przez zaistniałą sytuację, co można ocenić w jakimś stopniu pozytywnie, uwzględniając końcowy pozytywny efekt.

Analizując stosunek przeważającej części badanych polskich przedsiębiorstw do sprawy podejmowania współpracy z inwestorami zagranicznymi, można wysnuć wniosek, że współpraca ta, zwłaszcza w krótkim czasie, nie byłaby pożądana przez niektóre polskie firmy. Czynnikiem mogącym wyjaśnić to zjawisko są, prawdopodobnie, obawy i niechęć przedsiębiorców do siły kapitału wchodzącego na polski rynek. Przeważająca część badanych przedsiębiorstw zamierza intensyfikować działalność bez szukania inwestora zagranicznego.




rozpoczęcie współpracy z firmą polską
intensyfikacja działalności na rynku bez szukania inwestora zagranicznego
rozpoczęcie współpracy z firmą zagraniczną tylko w ostateczności
rozpoczęcie współpracy z firmą zagraniczną
szukanie inwestora w postaci firmy zagranicznej
nie przewiduję podjęcia żadnych działań
nie wiem

**Rysunek 2. Czy w związku z tym, że firmy zagraniczne współpracują z niektórymi przedsiębiorstwami polskimi, przewiduje Pan/Pani podjęcie prokonkurencyjnych działań w przyszłości spowodowanych tym oddziaływaniem?**




**Rysunek 3. Jaka jest w sektorze Pana/Pani przedsiębiorstwa konkurencja ze strony zagranicznych firm?**

Ewentualną współpracę firmy wolą nawiązać z innym przedsiębiorstwem polskim.

Niektóre z firm uznały, że przedsiębiorstwa zagraniczne nie wywierają wpływu na ich działalność w ogóle. W tym wypadku część ankietowanych za przyczynę wskazania na brak zależności uważała nieobecność firm zagranicznych w ich otoczeniu lub też firmy te nie traktowały konkurencji w kategoriach struktury kapitału. Ta grupa firm nie przygotowuje więc odrębnych strategii na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych zaistniałych pod wpływem działalności firm zagranicznych, przywiązując jedynie wagę do działalności bieżącej, co świadczy o złej kondycji tych firm.

To zjawisko będzie odróżniać firmy polskie od hiszpańskich, gdyż w Hiszpanii wszystkie firmy zauważały obecność firm zagranicznych, przygotowywały się do konkurowania z nimi, często ich strategie były spójne ze strategiami inwestorów lub kooperantów, co jest ważną cechą charakteryzującą firmy, które w ostatnim czasie nie napotykały na sytuacje kryzysowe i nie odczuwały żadnego zagrożenia kryzysem.

Dodam jeszcze, że wszystkie z 15 zbadanych przedsiębiorstw hiszpańskich współpracuje z zagranicznymi, a współwłaścicielem ponad połowy była firma zagraniczna. Między rokiem 1994 a 1996 ponad 90% BIZ było ukierunkowanych na zakup firm hiszpańskich (były to głównie akwizycje i przejęcia kapitałowe).

Inwestycje typu greenfield wynosiły jedynie 1,3% w roku 1994 do 5,7% w roku 1996 wszystkich BIZ dokonanych w tych latach w Hiszpanii[4].

Można więc stwierdzić, że odsprzedawanie części firm było w Hiszpanii środkiem do zabezpieczenia się przed ewentualnym kryzysem i czasem nawet upadłością. Olbrzymia penetracja na rynku hiszpańskim i wzmożona konkurencja spowodowały tego rodzaju restrukturyzację własnościową tych firm. Jednak nie traktowałabym tego jako receptę dla firm polskich. W związku z akcesją do Unii Europejskiej firmy polskie napotkają na tak dużą penetrację i konkurencję ze strony kapitału zagranicznego, że znajdą się w sytuacji takiej, jak częściowo wyprzedające się firmy hiszpańskie. Dlatego też powinno się zapobiegać tego rodzaju zagrożeniom poprzez promowanie najlepszych polskich firm, wyrobów, turystyki i związaną z nią produkcją wyrobów ekologicznych, ale także poprzez bardziej przyjazne prawo i obniżanie podatków, co spowoduje, że więcej polskich firm utrzyma się bez konieczności ich wyprzedawania. Doświadczenia firm hiszpańskich wykorzystać można jako istotny czynnik zabezpieczający przed kryzysem i upadłością.

Przedstawione wyniki badań zwracają uwagę na fakt, że część MSP nie zdaje sobie sprawy z trudności, na jakie napotkają po wejściu do Unii Europejskiej; z zagrożenia ze strony kapitału zagranicznego, konkurencji i wolnym rynkiem, co może powodować zagrożenie kryzysem. Można więc, ucząc się np. z doświadczeń hiszpańskich, tworzyć strategie umożliwiające przetrwanie, a nawet rozwój w warunkach wzmożonej konkurencji w Unii Europejskiej.

## *Bibliografia*

1. Chislett W., *Spain 1998*, Banco Central Hispano, Madrid 1997.

**Zofia Patora-Wysocka**

## SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES AND A THREAT OF CRISIS IN THE LIGHT OF RESEARCH

SUMMARY

Enterprises from emerging and developing countries such as Poland are principally unable to take full advantage from the severe fight for the market with foreign companies. In order to sur-

[4]W. Chislett, *Spain 1998,* Banco Central Hispano, Madrid 1997.

vive, local enterprises have to meet technological demands, raise the quality and efficiency of work, spend financial resources on research on their products/services etc.. Entrepreneurs faces new challenges in the field of management, especially in terms of crisis.. Not fully developed market mechanisms as well as the lack of long term experience are factors that can strongly hinder the development of local subjects and even cause the crisis.

The presence of foreign subjects can, but does not have to, result in the growth of competitiveness of local subjects or the improvement of indicators telling about the economic development and minimize the risk of crisis, as well.. Therefore it is worth to compare the influence of FDI on Polish enterprises and enterprises from a better developed country. Doing the research in Spain will be especially purposeful, because this country has come through a similar way of development to the Polish one. The author means here the course of transformations and reforms, not omitting the role of industry and agriculture, as well as a high unemployment rate, which characterizes Spain's experience in this respect.