Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2005.05.05>

Teresa Kondrakiewicz, Krzysztof Żuk

Przegląd Organizacji, Nr 5 (784), 2005, ss. 20-23

www.przeglądorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Prezentowany artykuł omawia wyniki prowadzonych w latach 1999–2002 badań przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych w warunkach nasilającej się w tym sektorze konkurencji (którą stanowią zarówno polskie przedsiębiorstwa, jak i firmy zagraniczne działające samodzielnie bądź w konsorcjach z polskimi wykonawcami). Przedmiotem szczególnie silnej konkurencji, w tym zwłaszcza konkurencji cenowej, są kontrakty związane z budową dróg, finansowane z budżetu centralnego. Ważną rolę w portfelu zleceń analizowanych przedsiębiorstw odgrywają także inwestycje finansowane z budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Badania wskazują na istotną rolę sektorowych uwarunkowań wymuszających współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, zarówno w jego kooperacyjnych, jak i koordynacyjnych formach.

Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

Zmiany warunków gospodarowania wynikające z procesów globalizacji i zaostrzania się walki konkurencyjnej prowadzą do pogłębiania się wzajemnych zależności, w tym do współdziałania, pomiędzy podmiotami gospodarczymi działającymi na tym samym rynku. Przyczyny, zakres, formy i metody gospodarczego współdziałania mogą być różnorodne. Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami może mieć charakter bardzo luźny, tzn. opierać się wyłącznie na umowach gospodarczych zawieranych na zasadach równorzędności partnerów w celu przeprowadzenia określonych transakcji, lub też prowadzić do ukształtowania się powiązań bardziej trwałych. Najogólniej, uwzględniając jako kryterium klasyfikacji rodzaj wewnętrznych powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami, można wyróżnić kooperacyjne i koncentracyjne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw¹⁾.

Kooperacyjne formy współdziałania cechuje zachowanie odrębności ekonomicznej, organizacyjnej i prawnej przez poszczególne przedsiębiorstwa. Przedmiotem wspólnych działań są tylko wycinkowe fragmenty działalności gospodarczej współpracujących podmiotów lub też jednorazowe (krótkookresowe) cele, których pojedyncze przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie

samodzielnie zrealizować w dostatecznie efektywny sposób. Koncentracyjne formy współdziałania charakteryzują się natomiast wysokim stopniem zwartości i intensywności integracji gospodarczej, a zwłaszcza organizacyjnej. Prowadzi to do powstania jednolitego ośrodka decyzyjnego. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą jednak zachować osobowość prawną oraz duży zakres autonomii ekonomicznej, zwłaszcza w zakresie działalności operacyjnej.

Przyczyny podejmowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw można podzielić na techniczno-produkcyjne, rynkowe i finansowe²⁾.

W ostatnich latach można zaobserwować zmiany znaczenia niektórych przesłanek wynikające z rozwoju gospodarczego, procesów globalizacji, rozwoju sieci informatycznych oraz konieczności współdziałania w zakresie ochrony środowiska naturalnego i gospodarki surowcami wtórnymi i produktami ubocznymi. Duże znaczenie ma zwłaszcza współpraca gospodarcza w zakresie funkcji pomocniczych, takich jak B+R, remontowych, transportowych czy energetycznych. Są to czynniki sprzyjające koncentracji produkcji³⁾.

Należy dodać, że niektóre tendencje zmian stylów zarządzania i systemów zarządzania wskazują na wzrost znaczenia luźniejszych form współdziałania. Dążenie do uproszczenia struktur organizacyjnych prowadzi do eliminacji niektórych komórek sztabowych i pomocniczych oraz zastąpienia ich roli przez usługi profesjonalnych, wyspecjalizowanych jednostek.

Sektorowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego w świetle badań

Różne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw obserwować można w analizowanym sektorze robót drogowo-mostowych. Uwzględnić przy tym należy sektorowe uwarunkowania tego współdziałania i kształtowania pozycji rynkowej spółek. Przedsiębiorstwa robót drogowo-mostowych charakteryzuje stosunkowo duży stopień koncentracji na działalności podstawowej (budowa, modernizacja i bieżące utrzymanie dróg i mostów). Zdecydowana większość sprzedaży realizowana jest przy tym bezpośrednio na rzecz inwestora, a tylko w niewielkim zakresie w systemie podwykonawstwa,

z uwagi na jego niewielką opłacalność (bądź jej brak). Ten rodzaj działalności nabiera jednak stopniowo coraz większego znaczenia, szczególnie w odniesieniu do małych i średniej wielkości firm, wobec nadwyżki podaży usług i produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa sektora drogowego nad popytem. Wynika to z utrzymujących się stale silnych ograniczeń budżetowych (głównym źródłem finansowania drogownictwa w Polsce pozostaje bowiem nadal budżet państwa). Rosnące wspomaganie finansowania drogownictwa ze środków pozabudżetowych (w tym z funduszy Unii Europejskiej oraz z pożyczek Banku Światowego czy też Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju) nie jest bowiem wystarczające dla zdynamizowania inwestycji drogowych w skali lokalnej bądź regionalnej, zaś większość firm sektora drogowego ogranicza swoją działalność do takiej skali. Wobec wspomnianych wyżej ograniczeń budżetowych średni poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych tej grupy firm szacowany jest na poziomie 60–70%⁴⁾. Dodatkowo podkreślić należy – analizując działalność na rynku polskim firm zagranicznych – zdecydowanie korzystniejszy poziom konkurencyjności tych firm w stosunku do polskich przedsiębiorstw drogowo-mostowych, którego przesłankami są przede wszystkim: wysoki stopień konsolidacji firm zagranicznych i będące tego wynikiem ogromne dysproporcje pomiędzy przychodami firm zagranicznych a polskimi przedsiębiorstwami drogowo-mostowymi, nadmiar mocy produkcyjnych (urządzeń, maszyn i specjalistycznego sprzętu do robót drogowo-mostowych), bardzo dobra organizacja robót i znacznie większa wydajność pracy, dobre przygotowanie i doświadczenie w prowadzeniu robót poza granicami kraju.

Analiza sektora przedsiębiorstw drogowo-mostowych w krajach Unii Europejskiej wskazuje na wyraźnie postępującą koncentrację potencjału produkcyjnego, szczególnie intensywną w przypadku podmiotów największych. Rynek europejski jest w zasadzie kontrolowany przez duże firmy. Sytuacja ta stanowi znaczne zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw drogowo-mostowych, gdyż firmy zagraniczne dysponując nowoczesnym potencjałem produkcyjnym oraz znacznymi zasobami finansowymi, a także doświadczeniem w realizacji inwestycji na obszarze innych państw, mogą zdominować duże kontrakty na budowę dróg, spychając polskie firmy do roli podwykonawców. Polska, z posiadanym stanem sieci drogowej, stanowi dla firm zagranicznych potencjalnie duży i chłonny rynek zbytu na świadczone usługi, ze względu na ogromne potrzeby rozwoju infrastruktury drogowej.

Nasilenie konkurencji w sektorze robót drogowo-mostowych należy rozpatrywać również przy uwzględnieniu obszaru działania poszczególnych przedsiębiorstw. Działalność w zakresie budowy, modernizacji czy też remontów dróg z zastosowaniem mas bitumicznych odnosi się bowiem do obszaru położonego w technologicznie uzasadnionej odległości od posiadanych wytwórni mas bitumicznych. Stanowi to główną przesłankę do lokowania działalności przez nowe firmy w poszczególnych regionach. Innym rozwiązaniem jest w tym przypadku udział w prywatyzacji przedsię-

biorstw o znacznym regionalnym potencjale. Ten ostatni sposób (tj. zwiększanie udziału w rynku przez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych) jest szczególnie widoczny w odniesieniu do największych firm działających dotychczas na rynku polskim w sektorze publicznym.

Analizując perspektywy dalszego funkcjonowania podmiotów sektora robót drogowo-mostowych dostrzec należy, że obok istniejących zagrożeń wynikających z wyżej wskazanych barier budżetowych oraz nasilającej się konkurencji ze strony dużych polskich przedsiębiorstw bądź firm zagranicznych, równie istotne są ograniczenia kapitałowe determinujące modernizację technologiczną i rozwój potencjałów produkcyjnych firm badanego sektora.

Niewątpliwie słabymi stronami polskich przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych pozostają nadal: słabość kapitałowa, przestarzały park maszynowy i niedobór nowoczesnego sprzętu, zbyt wysokie koszty działalności, niska wydajność, niewykorzystywanie posiadanych mocy produkcyjnych, a także zbyt wolne przekształcenia własnościowe i organizacyjno-prawne przedsiębiorstw, w tym ich rynkowa konsolidacja. Do mocnych stron można natomiast zaliczyć: wieloletnią obecność na regionalnych rynkach, dobrą lokalizację przedsiębiorstw (z reguły przy ważnych szlakach drogowych), a także duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje załóg.

Współdziałanie gospodarcze badanych przedsiębiorstw

Potwierdzeniem przedstawionych wyżej sektorowych uwarunkowań współdziałania gospodarczego i kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych są także wyniki badań dziewięciu podmiotów tego sektora (o regionalnym znaczeniu) sprywatyzowanych w trybie art. 52 ustawy z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (tj. w drodze tzw. leasingu pracowniczego). Dodać należy, że Ministerstwo Skarbu Państwa zaproponowało organom założycielskim przedsiębiorstw państwowych w badanym regionie branżowe podejście do procesu ich prywatyzacji i restrukturyzacji, umożliwiające m.in. przygotowanie programów prywatyzacji dla wszystkich przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych w regionie. Wykorzystano do tego celu realizowaną w 1998 r. przez Ministerstwo Skarbu Państwa kolejną edycję Programu Wspomagania Inicjatyw Prywatyzacyjnych, finansowanego ze środków Funduszu PHARE, do której zakwalifikowano 13 przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych z badanego województwa⁵⁾. W ramach prac realizowanych przez firmę doradczą przygotowano m.in. szczegółową analizę sektora, wyznaczono obszary przewag i słabości konkurencyjnej poszczególnych firm regionu, formułując następnie szczegółowe perspektywy rozwoju tych przedsiębiorstw. Sprzyjało to niewątpliwie opracowaniu i wdrożeniu kompleksowych rozwiązań prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych, umożliwiło to także tworze-

nie strategii dostosowawczych tych przedsiębiorstw do wymogów rynku Unii Europejskiej.

W wyniku działań podejmowanych przez Ministerstwo Skarbu Państwa oraz organ założycielski sprywatyzowano wszystkie firmy robót drogowo-mostowych (w trzech przypadkach w drodze sprzedaży, w jednym – w drodze wniesienia przedsiębiorstwa do spółki, w dziewięciu poprzez oddanie do odpłatnego korzystania). W tej ostatniej grupie podmiotów akcjonariuszami spółek są pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych oraz ten sam inwestor zewnętrzny – osoba fizyczna, który stopniowo konsoliduje przedsiębiorstwa tej branży w badanym regionie. Objęty przez inwestora pakiet akcji, stanowiący z reguły 40% kapitału spółek, wraz z akcjami posiadanymi przez zarządy spółek, zapewnia ich efektywną kontrolę. We wszystkich analizowanych podmiotach inwestor zewnętrzny koncentruje się na kreowaniu strategii rozwojowych firm, pozostawiając zarządom dużą swobodę w zakresie działalności operacyjnej. Z powyższego wynika, że badane spółki pracownicze wyraźnie przybrały charakter spółek menedżersko-inwestorskich⁶⁾. Analiza struktury własności kapitału spółek od momentu ich powstania wskazuje przy tym na jej stabilny charakter. Obecność wspólnego inwestora sprzyjała rozwojowi kooperacyjnych form współdziałania firm, opartego na umowach gospodarczych (konsorcjalnych) zawiązywanych na zasadach równorzędności, przy zachowaniu odrębności ekonomicznej, organizacyjnej i prawnej przez poszczególne podmioty. Ta współpraca firm oparta na umowach konsorcjalnych, zawieranych w celu przystąpienia do przetargu i realizacji zadania inwestycyjnego, miała szczególnie istotne znaczenie z uwagi na stale rosnącą konkurencję na rynku wykonawców robót drogowo-mostowych oraz stosunkowo duże potrzeby inwestycyjne firm, związane z wymogami przetargów na roboty drogowe i budowlane. Wspomniana wyżej współpraca przyspieszyła bowiem modernizację posiadanych urządzeń i maszyn oraz nabywanie specjalistycznego sprzętu, co niewątpliwie wzmocniło pozycję rynkową badanych spółek. Dodać należy, że analizowane firmy posiadają opracowane strategie inwestowania uwzględniające nie tylko dokonujące się zmiany w stosowanych technologiach (w zakresie budowy oraz remontów dróg i mostów), ale i wspólne potrzeby grupy współdziałających ze sobą spółek. Nakłady inwestycyjne w badanych spółkach w latach 1999–2002 wyniosły blisko 18 mln zł, zaś w latach 2003–2004 ponad 10 mln zł (przy zobowiązaniach inwestycyjnych zawartych w umowach prywatyzacyjnych nie przekraczających – w okresie do 2006 r. – 15 mln zł) i związane były przede wszystkim z zakupem maszyn i specjalistycznego sprzętu drogowego oraz modernizacją wytwórni mas bitumicznych. W poszczególnych spółkach zaplanowano nakłady inwestycyjne o strukturze rzeczowej inwestycji uwzględniającej potrzeby i potencjały produkcyjne całej grupy współdziałających ze sobą spółek. Szczególnie ważne miejsce w planach inwestycyjnych spółek zajmują inwestycje w nowoczesne, o dużej wydajności „otaczarki”, umożliwiające firmom rozszerzenie rynku o duże zadania drogowe

i pozwalające na spełnienie coraz bardziej rygorystycznych norm ekologicznych. Dodać należy, że moc wyjściowa wytwórni mas bitumicznych wynosząca co najmniej 100 Mg/h jest jednym z warunków uczestniczenia w przetargach oraz wykonywania dużych zadań.

Wieloletnia obecność analizowanych spółek na regionalnym rynku robót drogowo-mostowych ugruntowała pozycję rynkową tych firm, wzmacnianą dodatkowo przez posiadany i rozwijany potencjał produkcyjny. Realizowane strategie inwestycyjne poprawiają stopniowo wyposażenie w specjalistyczny sprzęt, zwiększając także mobilność firm. Dobre przygotowanie spółek do realizacji zadań na drogach wojewódzkich i krajowych nie oznacza jednak pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Wspomniane wyżej ograniczenia budżetowe stają się coraz silniejszą barierą w kształtowaniu pożądanej wielkości sprzedaży.

Dodatkową barierę dla analizowanych spółek stanowi niewątpliwie obowiązujący system zamówień publicznych wymuszający angażowanie znacznych środków na wadla oraz występujące często w praktyce bezzaliczkowe rozpoczynanie robót, co wymaga znacznego kapitału obrotowego. Słabość kapitałowa badanych firm obniża ich zdolność do skutecznego konkurowania o przetargi. Stąd też podejmowane są obecnie działania, mające na celu znaczne podwyższenie kapitałów własnych spółek. Uwzględnić również należy, że stale rozwijany i unowocześniany potencjał produkcyjny badanych firm jest konkurencyjny wobec innych przedsiębiorstw drogowych o zbliżonej wielkości i regionalnym znaczeniu, odbiega natomiast nadal od potencjału dużych polskich firm drogowych i firm zagranicznych. Biorąc zaś pod uwagę, że dominującym kryterium wyboru ofert podczas przetargów na roboty drogowe jest cena, dostrzec należy występującą w praktyce ostrą walkę cenową firm startujących w przetargach, obniżającą opłacalność zleczanych do realizacji projektów. W konsekwencji prowadziło to dotychczas do stosunkowo niskiej rentowności uzyskiwanej na działalności podstawowej. Przeciwdziałać takiej sytuacji może (poza zmianą konstrukcji kryteriów przetargowych) jedynie wdrożenie działań (programów) restrukturyzacyjnych umożliwiających obniżenie kosztów działalności.

Przedstawione wyżej uwagi wskazują, że stopniowa konsolidacja badanych przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych prowadzić będzie do wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. W przypadku badanych firm pozytywne efekty współdziałania gospodarczego są już wyraźnie widoczne. Poza wspomnianym wyżej wzmocnieniem kapitałowym oraz realizacją skoordynowanych strategii inwestycyjnych i marketingowych, analizowane spółki przeprowadziły jednocześnie głębokie zmiany w systemie organizacji i zarządzania, obejmujące także wdrażanie systemów zarządzania jakością. We wszystkich podmiotach wystąpiła poprawa ich sytuacji ekonomiczno-finansowej. Był to wynik zarówno wdrożonych programów restrukturyzacji, jak i realizacji wypracowanych strategii rynkowych. Dodać należy, że w przypadku dwóch analizowanych podmiotów doszło już do ich połączenia kapitałowego, zaś

w odniesieniu do całej grupy spółek rozważane są obecnie możliwości zwiększenia stopnia zwartości i intensywności integracji gospodarczej (zwłaszcza organizacyjnej).

Wnioski końcowe

Kluczowe czynniki sukcesu w analizowanym sektorze to: zasoby kapitałowe umożliwiające uczestnictwo w dużych przetargach niezbędnych do osiągnięcia wysokiej rentowności, modernizacja i rozwój potencjału produkcyjnego, jakość oferowanych usług, poprawa efektywności gospodarowania, umiejętność wykorzystania posiadanej lokalizacji (położenie przy ważnych szlakach drogowych czy też ośrodkach miejskich stwarza lepsze perspektywy rozwoju). Podkreślić należy konieczność przyspieszenia procesów restrukturyzacji i konsolidacji w badanym sektorze. Rynek wymaga bowiem od przedsiębiorstw nie tylko zdolności do efektywnego działania, ale i adaptacyjności oraz umiejętności dostosowywania się zarówno do zmian zachodzących w otoczeniu, jak również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych⁷⁾.

dr Teresa Kondrakiewicz, dr Krzysztof Żuk
Instytut Ekonomii UMCS w Lublinie

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob.: J. LICHTARSKI, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. LICHTARSKI, PWE, Warszawa 1992, s. 30–31; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. LICHTARSKI, Wrocław 1999, s. 350; J. KORTAN, *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1986, nr 1, s. 11.
- ²⁾ Zob. szerzej: B. HAUS, *Formy koncentracji organizacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw...*, *op.cit.*, s. 148; T. KONDRAKIEWICZ, *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*”, Sectio H Oeconomia, vol. XXXV, Wyd. UMCS, Lublin 2001, s. 172–174; S. WRZOSEK, *Przesłanki współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie...*, *op.cit.*, s. 44–64.
- ³⁾ B. HAUS, *Formy koncentracji w przemyśle*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, Difin, Warszawa 2000, s. 72.
- ⁴⁾ Dane zawarte w analizach Ministerstwa Skarbu Państwa (nie publikowane), potwierdzone w badaniach autorów artykułu.
- ⁵⁾ Współautor artykułu (K. Żuk) uczestniczył w przygotowaniu i realizacji tego programu.
- ⁶⁾ Potwierdzają to badania prowadzone na dużej próbie pracowniczych spółek kapitałowych. Zachodzący proces zmian w strukturze kapitału czyni realną perspektywę stopniowego przekształcania się pracowniczych spółek kapitałowych w spółki menedżersko-inwestorskie. Szerzej: K. ŻUK, *Economic Effects of Employees-oriented Privatization in View of Research*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*”, Sectio H Oeconomia, vol. XXXV, Lublin 2001, s. 243–250.
- ⁷⁾ Szerzej: R. BOROWIECKI, *Restrukturyzacja jako czynnik sukcesów przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, redakcja naukowa B. GODZISZEWSKI, M. HAFFER, M. STANKIEWICZ, UMK, Toruń 2001, s. 84–85.