

Redaktor naukowy

Marian Gorynia

**LUKA
KONKURENCYJNA
NA POZIOMIE
PRZEDSIĘBIORSTWA
A PRZYSTĄPIENIE
POLSKI
DO UNII EUROPEJSKIEJ**



WYDAWNICTWO
AKADEMII
EKONOMICZNEJ
W POZNANIU





dopis

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

Redaktor naukowy

Marian Gorynia

**LUKA
KONKURENCYJNA
NA POZIOMIE
PRZEDSIĘBIORSTWA
A PRZYSTĄPIENIE
POLSKI
DO UNII EUROPEJSKIEJ**

Wydanie II poprawione

AE POZNAŃ 2002

Komitet Redakcyjny

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Zbigniew Romanow,
Antoni Sobczak (sekretarz), Jan Sobiech, Halina Szulce (przewodnicząca)*

Recenzent

Tomasz Gołębiowski

Autorzy:

Rozdział 1: *Marian Gorynia z wyjątkiem 1.3. – Elżbieta Maślak*

Rozdział 2: 2.1. i 2.2. – *Marian Gorynia z wyjątkiem 2.2.3. – Krzysztof Fonfara, Monika Sulimowska-Formowicz*

2.3.1. i 2.3.2. – *Barbara Jankowska, Zdzisław Krajewski*

2.3.3. – *Barbara Jankowska, Krzysztof Kulczyński*

2.4.1. i 2.4.2. – *Marek Ciesielski, Anna Maryniak, Monika Sulimowska-Formowicz, Anna Szudrowicz*

2.4.3. – *Jan Długosz*

Rozdział 3: 3.1. – *Renata Stawarska*

3.2. i 3.3. – *Marian Gorynia*

320749

Projekt okładki

Magdalena Gyurkovich

Redakcja i korekta

Ewa Sobczak



Autorzy wyrażają podziękowania firmom Wavin Metaplast-Buk Sp. z o.o. w Buku, i Aesculap-Chifa Sp. z o.o. w Nowym Tomyślu, które wsparły finansowo wydanie niniejszej książki

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu,
Poznań 2002

ISBN 83-88760-86-6

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

61-895 Poznań, ul. Powstańców Wielkopolskich 16,

tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl; e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

adres do korespondencji: 60-967 Poznań, al. Niepodległości 10

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. (061) 854-38-5, 854-38-06

e-mail: zgae@novci1.ae.poznan.pl

D. 2008.822 / 4

Spis treści

Wstęp (Marian Gorynia)	5
1. SCHEMAT ANALITYCZNY DO BADAŃ LUKI PRZYSTOSOWAWCZEJ – ASPEKT KONCEPTUALNY I METODYCZNY	11
1.1. Istota schematu analitycznego – schemat analityczny a model, typ idealny i wzorzec (Marian Gorynia)	11
1.2. Schemat analityczny nieprzystosowania oraz podstawowe założenia ontologiczne i metodologiczne badania (Marian Gorynia)	17
1.3. Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych (Elżbieta Maślak)	26
1.4. Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy (Marian Gorynia) ...	48
1.5. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba modelu (Marian Gorynia)	61
1.5.1. Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mierniki konkurencyjności makro	62
1.5.2. Mezoekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mierniki konkurencyjności mezo	65
1.5.3. Mikroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa	68
1.6. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa – pomiar zmiennych (Marian Gorynia)	69
1.7. Wzorce zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej (Marian Gorynia)	81
1.7.1. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa	81
1.7.2. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej – ujęcie metodyczne	82
1.7.3. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej – ujęcie procesowe. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jako proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności	84
1.8. Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys (Marian Gorynia)	91
1.9. Schemat analityczny luki konkurencyjnej – konkretyzacja (Marian Gorynia)	98

2. LUKA KONKURENCYJNA NA POZIOMIE PRZEDSIĘBIORSTWA – BADANIA EMPIRYCZNE – ASPEKT POZNAWCZO-EMPIRYCZNY	101
2.1. Koncepcja empirycznej części projektu badawczego (Marian Gorynia)	101
2.1.1. Przedmiot badań	101
2.1.2. Metoda badawcza	103
2.1.3. Próba badawcza	105
2.1.4. Kwestionariusz	105
2.2. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora przetwórczego (Marian Gorynia)	105
2.2.1. Próba badawcza	105
2.2.2. Wyniki badań	107
2.2.3. Studium przypadku (Krzysztof Fafara, Monika Sulimowska-Formowicz)	141
2.3. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora budowlanego (Barbara Jankowska, Zdzisław Krajewski)	155
2.3.1. Próba badawcza	155
2.3.2. Wyniki badań	156
2.3.3. Studium przypadku (Barbara Jankowska, Krzysztof Kulczyński)	177
2.4. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora transportowo-spedycyjnego (Marek Ciesielski, Anna Maryniak, Monika Sulimowska-Formowicz, Anna Szudrowicz)	188
2.4.1. Próba badawcza	188
2.4.2. Wyniki badań	189
2.4.3. Studium przypadku (Jan Długosz)	222
3. ZAMKNIĘCIE LUKI PRZYSTOSOWAWCZEJ (KONKURENCYJNEJ) – ASPEKT NORMATYWNY	235
3.1. Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej (Renata Stawarska)	235
3.1.1. Perspektywa gospodarki polskiej	235
3.1.2. Perspektywa przedsiębiorstw	241
3.2. Rekomendacje dla strategii przedsiębiorstw (Marian Gorynia) ...	258
3.2.1. Pozycja konkurencyjna	259
3.2.2. Potencjał konkurencyjny (potencjał konkurencyjności)	260
3.2.3. Strategia konkurencyjna	263
3.3. Implikacje dla polityki gospodarczej (Marian Gorynia)	276
3.3.1. Polityka gospodarcza – rozważania pozytywne	276
3.3.2. Polityka gospodarcza – rozważania negatywne	288
Aneks 1. Kwestionariusz ankiety (Marian Gorynia)	293

Wstęp

Tytuł niniejszej książki w potocznym odbiorze sugeruje, iż sytuacja, w jakiej znajdują się obecnie polskie przedsiębiorstwa (w okresie poprzedzającym akt przyjęcia Polski do Unii Europejskiej i proces integrowania się gospodarki polskiej z gospodarką unijną), charakteryzuje się występowaniem pewnych różnic (dystansu) w pozycji i zachowaniach firm polskich i unijnych. Przedsiębiorstwa unijne w większości posiadają wieloletnie doświadczenia w działaniu w warunkach presji konkurencyjnej właściwej gospodarce rynkowej. Przedsiębiorstwa polskie (w sensie rodowodu), aczkolwiek przeszły już dziesięcioletni przyspieszony kurs funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, w znacznej części nie posiadały jeszcze w pełni umiejętności działania przydatnych w zmaganiach z rywalami na otwartym, dynamicznym i konkurencyjnym rynku. Rozróżnienia przedsiębiorstw polskich i unijnych dokonano według kryterium miejsca rejestracji działalności. Zdając sobie sprawę z tego, że zbiór firm polskich wyodrębniony zgodnie z powyższym kryterium, obejmuje zarówno firmy tradycyjnie polskie (prywatne i państwowe z kapitałem polskim), jak i filie firm zagranicznych zarejestrowane w Polsce, a ponadto przedsiębiorstwa z kapitałem mieszanym, uznano jednak, że o sukcesie lub braku sukcesu gospodarki polskiej w trakcie jej integracji z gospodarką unijną zadecyduje łącznie cała zbiorowość przedsiębiorstw działających w Polsce bez względu na miejsce pochodzenia zaangażowanego w nich kapitału. Jednocześnie przyjęto, że z różnych względów przedsiębiorstwa polskie (w sensie miejsca rejestracji) posiadają, obok cech je różniących, pewne cechy wspólne wynikające właśnie z faktu prowadzenia działalności w Polsce. Zatem pojęcie luki przystosowawczej oraz luki konkurencyjnej odnoszone jest w książce do wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce.

W książce zaprezentowano wyniki badań uzyskane w efekcie zrealizowania projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. *Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej* (nr 1H02D 01317). Projekt był realizowany w okresie 1.07.1999 – 1.12.2000. Kierownikiem zespołu badawczego był prof. dr hab. Marian Gorynia.

Istotę zrealizowanego projektu można scharakteryzować w kilku punktach:

1. Integracja Polski z Unią Europejską jest procesem rozłożonym w czasie. O długości okresu dojścia do pełnej integracji zadecyduje między innymi skala koniecznych do zrealizowania dostosowań, które są funkcją zakresu i intensywności nieprzystosowania naszej gospodarki do organizmu gospodarczego Unii Europejskiej¹. Nieprzystosowanie Polski można rozpatrywać na różnych poziomach analitycznych:

- makro – np. spełnianie kryteriów z Maastricht, charakter prowadzonej makroekonomicznej polityki gospodarczej itp.;
- mezo – np. regulacja poszczególnych rynków branżowych, struktura rynków branżowych, selektywna polityka gospodarcza itp.;
- mikro – strategie konkurencyjne przedsiębiorstw, zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw, ograniczenia konkurencyjności przedsiębiorstw, możliwości poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw itp.

2. Nieprzystosowanie na poziomie przedsiębiorstw jest zjawiskiem dość słabo rozpoznanym, zarówno pod względem koncepcyjnym, jak i pod względem określenia jego zakresu i intensywności (pomiar). Słabe rozpoznanie zjawiska nieprzystosowania przedsiębiorstw utrudnia właściwy dobór i wdrażanie przedsięwzięć przystosowawczych oraz uniemożliwia formułowanie i stosowanie w praktyce adekwatnych środków polityki gospodarczej.

3. Zjawisko nieprzystosowania polskich przedsiębiorstw do warunków rynku Unii Europejskiej można więc traktować jak interesujący i obiecujący problem i obszar badawczy. Przed tematem badawczym postawiono dwie grupy celów:

- cele poznawcze:
 - koncepcyjne opracowanie zjawiska nieprzystosowania na poziomie przedsiębiorstw,
 - określenie wymiarów nieprzystosowania,
 - identyfikacja zmiennych (czynniki) opisujących nieprzystosowanie,
 - próba pomiaru zakresu i stopnia nieprzystosowania;
 - cele praktyczne:
 - sformułowanie rekomendacji dla strategii przystosowawczych przedsiębiorstw,
 - przygotowanie dezyderatów pod adresem polityki gospodarczej, która powinna wspierać procesy przystosowawcze w przedsiębiorstwach.
4. Zrealizowanie tematu badawczego bazowało głównie na dwóch metodach:
- opracowanie schematu analitycznego nieprzystosowania na podstawie studiów literaturowych i badań własnych,
 - pomiar empiryczny nieprzystosowania w wybranej próbie przedsiębiorstw.

¹ W dotychczasowych dyskusjach o członkostwie Polski w Unii Europejskiej dominują kwestie harmonizacji prawa, wprowadzania szybkiej ścieżki legislacyjnej, a także poprawy efektywności wykorzystania pomocy unijnej. Zob. np. P. Apanowicz, *Bez triumfalizmu*, „Rzeczpospolita” 22.12. 2000.

Punktem wyjścia rozważań prowadzonych w książce jest stwierdzenie, że okres transformacji gospodarki polskiej, a także okres przygotowań do wstępowania do Unii Europejskiej (w tym okresie prowadzone były badania i ten okres interesuje nas przede wszystkim) i okres wstępowania do Unii cechuje występowanie problemu przystosowawczego (nazywanego też problemem przejścia). Problem przystosowawczy oznacza niedopasowanie gospodarki polskiej do rozwiniętej gospodarki rynkowej, a w szczególności do gospodarki unijnej. Okres przygotowań do członkostwa Polski w Unii jest więc swego rodzaju kontynuacją procesu transformacji rynkowej zapoczątkowanej w 1990 roku. Tak zwany okres przejścia (*transition*) oznaczał zbudowanie i utrwalenie podstaw gospodarki rynkowej, czyli dopasowanie gospodarki polskiej do elementarnych wymogów gospodarki rynkowej. Okres przygotowań do wstąpienia do Unii, a także okres po formalnym wstąpieniu, to z kolei okres bardziej zaawansowanych, w porównaniu z okresem przejścia, dostosowań do wymogów Unii Europejskiej, które można traktować jako szczególny wariant funkcjonowania gospodarki rynkowej. Innymi słowy, problem przystosowawczy oznacza występowanie różnicy między tym, co jest, a tym, co ma być, czyli między stanem wyjściowym a stanem docelowym. Różnicę tę nazwać można luką przystosowawczą, per analogiam do znanych z literatury określeń, takich jak: luka efektywności, luka cywilizacyjna, luka rozwojowa, luka technologiczna itp. Powtórzmy więc jeszcze raz – luka przystosowawcza dzieląca gospodarkę polską od gospodarki unijnej w okresie przedakcesyjnym jest, z jednej strony, szczególnym przypadkiem luki przystosowawczej, której występowanie jest powszechne i charakterystyczne w sytuacji przebudowy jakiegokolwiek systemu gospodarczego. Z drugiej strony, luka ta jest swoistą kontynuacją luki przystosowawczej, jaka pojawiła się w gospodarce polskiej na początku lat dziewięćdziesiątych w związku z podjęciem procesu przejścia od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej.

Aby zbadać lukę przystosowawczą, trzeba zbudować schemat analityczny. Zbudowanie schematu analitycznego służącego do analizy luki przystosowawczej jest de facto równoznaczne z dokonaniem conceptualizacji pojęcia dość abstrakcyjnego, jakim jest pojęcie luki przystosowawczej. Oznacza to określenie, co się za tym pojęciem kryje, za pomocą jakich zmiennych można to pojęcie opisać. Może to polegać na podaniu wymiarów pojęcia luki przystosowawczej, a więc zestawu cech konstytutywnych, czyli takich, które pozwalają odróżnić pojęcie luki przystosowawczej od innych pojęć. Identyfikacja wymiarów luki przystosowawczej nadaje też temu pojęciu bardziej konkretny charakter – możliwe staje się bowiem poszukiwanie desygnatów tego pojęcia w rzeczywistym życiu gospodarczym. Dobry punkt wyjścia do budowy schematu analitycznego do badań luki przystosowawczej stanowi macierz przejścia W. J. Otty². Wpraw-

² Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, W. J. Otta (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 28.

dzie w tej książce interesuje nas przede wszystkim ta część macierzy, która odnosi się do poziomu przedsiębiorstwa, ale nie oznacza to bynajmniej rezygnacji z wykorzystania wspomagająco analizy kontekstualnej (zmienne wyższego poziomu analitycznego) i analizy redukcyjnej (zmienne niższego poziomu analitycznego).

Wspomniana macierz przejścia jest trudna do operacjonalizacji – występują trudności z pomiarem, a także trudności ze sformułowaniem wniosków dla strategii przedsiębiorstw korespondujących z występującymi w literaturze koncepcjami zarządzania. W dalszej części niniejszej książki proponuje się więc, aby zrezygnować z ujęcia luki przystosowawczej zgodnie z macierzą przejścia. W zamian za to można przyjąć, że pojęcie luki przystosowawczej (szersze) można dla celów prowadzonych tutaj badań zredukować do pojęcia luki konkurencyjnej (węższe). Luka konkurencyjna w znaczeniu przyjętym w tej książce to luka (różnica, dystans) w konkurencyjności (w naszym konkretnym ujęciu pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi a unijnymi).

Konceptualizacja pojęcia luki konkurencyjnej oznacza zidentyfikowanie jej wymiarów. Wymiary te należy wiązać z określeniem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, silnych i słabych stron, wyróżniających kompetencji itp. Wstępnie można sygnalizować, że prawdopodobne główne wymiary luki konkurencyjnej będą dotyczyć produktu, technologii, marketingu, finansów, kadr, zarządzania itp. Są to wszystko zmienne dotyczące poziomu przedsiębiorstwa. Szersze pojmowanie determinant (czynników) konkurencyjności sugerowałoby konieczność uwzględnienia także zmiennych należących do innych poziomów analitycznych. Trzeba więc odpowiedzieć na pytanie, jakie to są zmienne.

Operacjonalizacja pojęcia luki konkurencyjnej oznacza opisanie jej wymiarów za pomocą zestawu cech (zmiennych), które można poddać pomiarowi. Empiryczna eksploracja luki konkurencyjnej wymagała przygotowania kwestionariusza zawierającego pytania, które umożliwią dokonanie pomiaru zmiennych szczegółowych opisujących lukę. Zrealizowano badania empiryczne trzech sektorów gospodarki polskiej – sektor przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego, sektor przedsiębiorstw budowlanych oraz sektor przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych. Dokonany pomiar różnic w wartościach zmiennych opisujących poszczególne wymiary luki konkurencyjnej stanowił jedną z podstaw opracowania zaleceń dla strategii firm i polityki gospodarczej. Drugą podstawę budowy zaleceń normatywnych stanowiła wiedza teoretyczna, zawarta w najnowszych teoriach ekonomii i zarządzania. Strategie firm powinny dążyć do zmniejszenia lub zlikwidowania luki konkurencyjnej. Polityka gospodarcza powinna sprzyjać realizacji strategii firm zorientowanych na przezwyciężenie luki konkurencyjnej.

Osobnego wyjaśnienia wymaga metoda badań empirycznych, w których efekcie uzyskano prezentowane tutaj wyniki. Generalnie rzecz biorąc, do pomiaru luki przystosowawczej (konkurencyjnej) można wykorzystać dwie grupy

mierników: obiektywne i subiektywne. Do grupy pierwszej należy zaliczyć porównanie produktywności, wydajności, produkcji dodanej itp. Do grupy tej można także zaliczyć dokonanie przez specjalistów porównawczej oceny rozwiązań prawnych, ekspercką ocenę norm i standardów technicznych itp. W drugiej grupie należy przede wszystkim wymienić opinie menedżerów badanych przedsiębiorstw odnośnie do różnic dzielących ich firmy od przedsiębiorstw referencyjnych – przy czym punktem odniesienia może być, na przykład przeciętny konkurent, wzorcowy konkurent (lider rynku) itp. W przeprowadzonych badaniach pomiarowi poddano w głównej mierze opinie menedżerów odnośnie do oceny szeroko rozumianej sytuacji konkurencyjnej ich firm – zastosowano metodę ilościowej oceny wrażenia, jakie badane obiekty (w tym przypadku różne aspekty konkurencyjności) sprawiają na osobie oceniającej, określaną jako skala różnic semantycznych (dyferencjał semantyczny). Dzięki zastosowaniu takiej metody możliwy jest przybliżony pomiar kategorii, które tradycyjnie zaliczane były do zmiennych jakościowych i nie poddających się pomiarowi. Słabą stroną wykorzystanej metody jest subiektywizm ocen menedżerów. Należy jednak pamiętać, że właśnie te subiektywne oceny stanowią jedną z głównych podstaw podejmowania decyzji przez menedżerów. W związku z tym artikulacja i uporządkowanie tych ocen ma duży sens – po pierwsze, zebranie ocen może stanowić punkt wyjścia do dalszych prac analitycznych prowadzonych w ramach zarządzania strategicznego; możliwe jest na przykład porównanie wartości mierników subiektywnych i obiektywnych oraz wyciągnięcie z tego porównania stosownych wniosków. Po drugie, proces zbierania ocen może ujawnić braki informacyjne występujące u decydentów, czyli luki w wiedzy na temat ich sytuacji konkurencyjnej – w tym wypadku może więc dojść do zidentyfikowania luki informacyjnej opisującej skalę niepewności w budowaniu strategii konkurencyjnej firmy.

Książka składa się z trzech rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcono zbudowaniu conceptualnych i metodycznych podstaw badania luki przystosowawczej (konkurencyjnej). Podstawy conceptualne zaprezentowano w ramach schematu analitycznego do badań luki przystosowawczej (konkurencyjnej) – jest to schemat pojęciowy, czyli zespół powiązanych kategorii analitycznych opisujących fenomen luki przystosowawczej (konkurencyjnej). W rozdziale tym została także sformułowana ogólna orientacja teoretyczno-metodologiczna leżąca u podstaw prowadzonych badań. Składają się na nią fundamentalne założenia na temat charakteru rzeczywistości gospodarczej (założenia ontologiczne) oraz na temat pożądanых sposobów badania gospodarki (założenia metodologiczne).

Rozdział drugi zawiera prezentację koncepcji i wyników badań empirycznych dotyczących pomiaru luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwach trzech sektorów: sektora przemysłu przetwórczego, sektora budowlanego i sektora transportowo-spedycyjnego. Oprócz prezentacji wyników pomiaru luki przed-

stawiono także wyniki badań w odniesieniu do pozycji strategicznej badanych przedsiębiorstw oraz opinie menedżerów dotyczące postrzegania przez nich szans i zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw w związku z przewidywanym wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej.

Rozdział trzeci ma charakter normatywny. Zawarto w nim rekomendacje kierowane do dwóch grup adresatów. Pierwszym odbiorcą zaleceń normatywnych są przedsiębiorstwa, w których stwierdzono występowanie luki konkurencyjnej. Do zmniejszenia luki powinny doprowadzić zmiany w strategii tychże firm. Z drugiej strony potrzebna jest polityka gospodarcza wspierająca działania podejmowane na poziomie firm, sprzyjająca likwidowaniu luki konkurencyjnej.

1. SCHEMAT ANALITYCZNY DO BADAŃ LUKI PRZYSTOSOWAWCZEJ – ASPEKT KONCEPTUALNY I METODYCZNY

1.1. Istota schematu analitycznego – schemat analityczny a model, typ idealny i wzorzec

Schemat analityczny to narzędzie służące do poznania i wyjaśnienia jakiegoś zjawiska lub procesu. Schemat analityczny jest więc kategorią metodologiczną, odnoszącą się do sposobu prowadzenia prac badawczych. W najprostszym ujęciu zbudowanie schematu analitycznego może polegać na określeniu istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko, proces lub po prostu określoną kategorię teoretyczną. Wyjaśnienie skomplikowanych zjawisk lub procesów może wymagać wykorzystania bardziej zaawansowanych sposobów postępowania badawczego, a w szczególności zastosowania modelowania. Przez model rozumie się zazwyczaj takie odwzorowanie rzeczywistości, które odzwierciedla jej najistotniejsze elementy i relacje między nimi¹.

Wyjaśnienie tak złożonego zjawiska jak konkurencyjność przedsiębiorstwa wymaga posłużenia się modelem jako narzędziem opisu i analizy. Modelowanie można przedstawić jako sekwencję czynności poznawczych. Zazwyczaj rozpoczyna się ona od zidentyfikowania istotnych elementów danego zjawiska – zmiennych zależnych (objaśnianych) oraz zmiennych niezależnych (objaśniających). W drugiej fazie następuje określenie obszaru zmienności poszczególnych elementów modelu, czyli spektrum wahań zmiennych. W trzecim etapie odbywa się zakreślenie kierunków zależności między zmiennymi, czyli naszkicowanie ogólnej struktury modelu. Wykonanie powyższych kroków prowadzi do powstania schematu analitycznego. Zastosowanie schematu umożliwia wprawdzie zidentyfikowanie i ogólny opis badanego zjawiska, nie można jednak go wymie-

¹ Zob. L. Nowak, *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*, PWE, Warszawa 1972.

rzyć i ściśle zinterpretować. Aby to osiągnąć konieczna jest operacjonalizacja zmiennych i zależności między nimi. Wstępem do operacjonalizacji zależności jest przedstawienie ich przynajmniej na skalach natężenia. Model jest operacyjny, jeśli zmienne oraz zależności mają charakter ilościowy i można je uzyskać w drodze obserwacji rzeczywistości.

Jeśli model jest operacyjny, to ułatwia to weryfikację zawartych w nim hipotez. Porównanie modelu z rzeczywistością jest niezbędnym posunięciem w procedurze badawczej nauk empirycznych, w tym nauk ekonomicznych. Trzeba jednak pamiętać, że badania zjawisk ekonomicznych nie mają charakteru analizy eksperymentalnej. Nie można przeprowadzić eksperymentu, który by ostatecznie potwierdził lub odrzucił daną hipotezę (*experimentum crucis*). Teorie, modele i twierdzenia opisujące i wyjaśniające zjawiska gospodarcze pozostaną zawsze mniej lub bardziej zweryfikowanymi hipotezami.

Opis i analiza kształtowania się prawidłowości w zachowaniu się podmiotów należących do określonego systemu gospodarczego, w tym prawidłowości w sferze zachowań konkurencyjnych mogą wymagać posłużenia się modelowaniem. W badaniach dotyczących procesów gospodarczych wyróżnia się dwa sposoby modelowania:

1) abstrakcję – uproszczenie,

2) abstrakcję – idealizację.

Abstrakcja – uproszczenie polega na abstrahowaniu od skomplikowania przedmiotu badań, od różnorodności wewnętrznych związków i stosunków oraz zachowaniu jedynie podstawowych, istotnych związków, w rezultacie czego przedmiot zostaje znacznie uproszczony². Procedura konkretyzacji, która następuje jako kolejny etap badania po poprzedzającym ją uproszczeniu, oznacza wprowadzenie do modelu teoretycznego bardziej szczegółowych założeń. Każde założenie wnosi do modelu, wzbogacając go i przybliżając do rzeczywistości, jakąś nową cechę spośród tych, które na etapie tworzenia kategorii ogólnych zostały pominięte jako cechy uboczne, nieistotne.

Punktem wyjścia drugiego sposobu modelowania jest idealizacja polegająca na wprowadzeniu pewnych założeń o charakterze kontrfaktycznym, to znaczy założeń nie spełnionych przez jakiekolwiek realnie istniejące obiekty i ustaleniu zależności pomiędzy interesującymi badacza cechami na podstawie tych właśnie założeń, czyli na podstawie nierealistycznego przypuszczenia, iż przedmioty te cechy wskazujące spełniają owe założenia³. Po idealizacji następuje konkretyzacja oznaczająca uchylenie przyjętych uprzednio założeń kontrfaktycznych

² W. Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971, s. 166 oraz O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1959, s. 96.

³ L. Nowak, op. cit. oraz S. Kozyr-Kowalski, *Max Weber a Karol Marks. Socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*, KiW, Warszawa 1967.

i wnoszenie do ustalonych uprzednio zależności – odpowiednich poprawek. Zależności, do jakich dochodzimy w ten sposób, są, z jednej strony, bardziej skomplikowane, z drugiej zaś – bardziej realistyczne.

Odnosi się wrażenie, że niektórzy badacze przesadzają z podkreślaniem różnic pomiędzy abstrakcją rozumianą jako uproszczenie i abstrakcją pojmowaną w sensie idealizacji⁴. Można by nawet stwierdzić, że uproszczenie eliminujące z rozważań modelowych jakąś uznaną za drugorzędną cechę rzeczywistości jest niczym innym jak przyjęciem kontrfaktycznego założenia, że cecha ta w ogóle nie występuje. Przyjęcie takiego punktu widzenia osłabia zdecydowanie ostrość różnicy pomiędzy konkretyzacją następującą po uproszczeniu a konkretyzacją przeprowadzoną po idealizacji. W przypadku abstrakcji – uproszczenia konkretyzacja polega na wprowadzeniu do modelu coraz bardziej szczegółowych założeń wnoszących kategorie coraz węższe (od których pierwotnie abstrahowaliśmy i co było niezgodne z rzeczywistością), natomiast w przypadku idealizacji – na uchylaniu założeń idealizujących i wnoszeniu poprawek do uprzednio ustalonych założeń.

Na bardzo istotny aspekt modelowania zwraca uwagę S. Nowak, stwierdzając, że budowa modeli to pewien sposób uprawiania teorii⁵. Będąc szczególnym typem teorii, modele muszą być zespołami twierdzeń sformułowanych przy użyciu pojęć uniwersalnych i zakładających ogólne związki między desygnatami tych pojęć. „Modelem pewnego zjawiska (przedmiotu, klasy zjawisk lub przedmiotów) ze względu na pewną rozważaną właściwość czy zbiór własności tego zjawiska jest więc jego opis w terminach pewnych elementów składowych i związków między nimi lub układu sprzężeń i zależności między własnościami tego przedmiotu, spełniający wymóg adekwatnego wyjaśnienia badanej własności czy ich zespołu. Postulat adekwatnego wyjaśnienia lub podania adekwatnej przyczyny określonej własności (lub ich zbioru) dostarcza kryteriów selekcji elementów i łączących je związków, występujących w zjawisku, które winny znaleźć się w modelu. Nie można budować modelu zjawiska czy przedmiotu bez określenia, jakiemu celowi model ten ma służyć”⁶.

Instrumentem poznawczym, który można wykorzystać do badania zachowań konkurencyjnych występujących w systemach gospodarczych, jest także typ idealny⁷. Twórcą tego konstruktu był M. Weber, według którego typy idealne

⁴ W. Gabara, *Model jako instrument badania form działalności gospodarczej. Studium stosunków i zależności organizacyjnych*, SGPiS, Warszawa 1974.

⁵ L. Nowak, op. cit., s. 444.

⁶ Ibidem, s. 444–445.

⁷ Kontynuatorzy weberowskiego podejścia badawczego wypracowali pojęcie tzw. typu konstruowanego, przez który rozumie się „środek, za pomocą którego definiujemy i strukturalizujemy sytuację empiryczną”. Zob. J. C. McKinney, *The Role of Constructive Typology in Scientific Sociological Analysis*, „Social Forces” 1950 No 3, vol. 28 s. 238.

miały być „...środkami duchowego panowania nad danymi empirycznymi”⁸. Termin „typ idealny” nie był stosowany przez M. Webera w jednym, konsekwentnie przyjętym znaczeniu⁹. Najważniejsze wydaje się być jednak rozumienie typu idealnego jako kategorii badawczej. W ekonomii stosowane są kategorie nie będące odzwierciedleniem rzeczywistości, lecz kategorie, które są ideami zjawisk, czysto myślowymi ich obrazami, tzn. typami idealnymi. Pod względem treści konstrukcja typów idealnych ma charakter utopii, która budowana jest w drodze myślowego wysunięcia na plan pierwszy pewnych elementów rzeczywistości¹⁰. Przy tworzeniu typów idealnych badacz dokonuje własnej oceny zjawisk, wyodrębnia te, które uważa za najważniejsze i łączy je w wewnętrznie spójne konstrukty myślowe.

Wydaje się, że podstawowa rola przypisywana przez M. Webera typom idealnym polega na porządkowaniu lub segregowaniu za pomocą tego instrumentu danych empirycznych ze względu na ich większe lub mniejsze oddalenie od typu idealnego.

W podobny sposób rozumie istotę i rolę poznawczą typów idealnych S. Nowak¹¹. Pojęcie typu odnosi on do klasy zdarzeń czy procesów przebiegających wedle pewnego opisanego mechanizmu w sposób niezakłócony, wolny od działania wpływów ubocznych, wedle jednolitej, teoretycznie określonej zasady. Wprawdzie w rzeczywistości takie idealne przebiegi nie zdarzają się, nie jest to jednak przeszkodą w zastosowaniu danego pojęcia do analizy rzeczywistych przebiegów. W powyższy sposób zdefiniowany typ ujmuje zasadniczy mechanizm przebiegu danego zjawiska, a odchylenia zakłócenia od przebiegu typowego wyjaśnia się działaniem czynników zakłócających. Typ idealny w takim rozumieniu jest więc modelem danego zjawiska. Często jednak typ idealny traktowany jest jako szczególny przypadek modelu, współokreślony przez wartości skrajne zmiennych składających się na model. Typ idealny jest wówczas odzwierciedleniem sytuacji, w której zmienne uwzględnione w modelu przyjmują wartości brzegowe.

Na jeszcze jedną funkcję, jaką mogą spełniać typy idealne, zwraca uwagę P. Sztompka¹². Według niego typy idealne obok funkcji spełnianych w ramach metody porównawczej stanowić mogą także swoistą bazę eksperymentów myślowych posiadających walor heurystyczny.

W ekonomii typy idealne wykorzystywane są m.in. w ramach subdyscypliny określanej jako analiza porównawcza systemów gospodarczych. Często jednak zapomina się o ograniczeniach poznawczych tego narzędzia. Typy idealne nie

⁸ M. Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen 1992, s. 192.

⁹ S. Kozyr-Kowalski, op. cit., s. 474.

¹⁰ M. Weber, op. cit., s. 190.

¹¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 163–164.

¹² P. Sztompka, *O pojęciu modelu w socjologii*, „Studia Socjologiczne” 1968 nr 1.

mogą służyć do określenia relatywnej efektywności ekonomicznej rzeczywistych systemów gospodarczych, gdyż predykcje typów idealnych są nierozróżnialne (*indistinguishable*), to znaczy nie różnią się pod względem efektywności¹³. Nadal popełniany jest jednak błąd i niektórzy ekonomiści uważają, że predykcje modeli utopijnych (typów idealnych) mogą być testowane w odniesieniu do efektywności rzeczywistych systemów ekonomicznych. Typy idealne mogą być porównywane z innymi typami idealnymi lub rzeczywista efektywność jednych systemów może być porównywana z rzeczywistą efektywnością innych systemów, ale dane empiryczne nie nadają się do testowania modeli utopijnych (typów idealnych).

Według T. Bucka typom idealnym konstruowanym na zasadach dedukcji można co najwyżej przypisywać następujące funkcje:

1) typy idealne dostarczają spójnej bazy do rozważania porównań między systemami rzeczywistymi;

2) typy idealne mają duże walory dydaktyczne w tym sensie, że dostarczają one teoretycznej miary, kryterium, z którego użyciem bardziej realistyczne modele różnych systemów mogą być wyjaśniane poprzez pokazanie, jak one się odchylają od typów idealnych;

3) typy idealne dostarczają zwężonej terminologii, która umożliwia bardziej trafne i efektywne opisywanie mechanizmów ekonomicznych¹⁴.

Posługiwaniu się modelami (a także typami idealnymi) w ekonomii niekiedy przeciwstawia się metodę przypadków. Podejście modelowe do studiowania systemów gospodarczych często jest przedmiotem krytyki za to, że zajmuje się nadmiernie uproszczonymi abstrakcjami oderwanymi od rzeczywistości¹⁵. Ta słabość i inne słabości modeli nie oznaczają jednak, że wskazane byłoby ograniczenie się do studiowania wyłącznie rzeczywistych przypadków. Modele dostarczają ram konceptualnych do selekcji i porównania poszczególnych przypadków. Z kolei porównywanie przypadków i modeli je przedstawiających powinno prowadzić do rewizji i ulepszania modeli. W ten sposób powstają modele o średnim poziomie ogólności (pośrednie), za pomocą których można generować zbiory testowalnych hipotez odnośnie do skuteczności działania rzeczywistych systemów gospodarczych¹⁶.

Od modelu i typu idealnego należy odróżnić pojęcie wzorca. Pojęcia modelu i typu idealnego najczęściej używane są w kontekście pozytywnym, to znaczy opisowo-wyjaśniającym. Natomiast pojęcie wzorca używane jest zazwyczaj

¹³ T. Buck, *Comparative Industrial Systems. Industry under Capitalism, Central Planning and Self-Management*, Macmillan, Hong Kong 1982, s. 16–18.

¹⁴ Ibidem, s. 18.

¹⁵ *Comparative Economic Systems. Models and Cases*, M. Bornstein, R. D. Irwin eds, Homewood 1985, s. 13.

¹⁶ Ibidem, s. 13.

w sensie normatywnym. J. Trzcieniecki określa wzorzec jako coś, do czego się dąży i co, w zasadzie, nie może być osiągnięte¹⁷. Dla wspomnianego autora wzorzec jest tym samym co model w sensie normatywnym. Koncepcja wzorca rozumianego jako model normatywny znalazła szerokie zastosowanie w projektowaniu organizacyjnym, w szczególności w koncepcji projektowania prognostycznego systemów pracy. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, że podstawę do budowy systemu rzeczywistego, zgodnego z faktycznymi ograniczeniami istniejącej sytuacji powinien stanowić system idealny. Twórca tej metody, G. Nadler, twierdzi, że model (w przyjętym tutaj znaczeniu wzorzec) idealnego systemu pracy powinien mieć trzy poziomy: ¹⁸

1. Teoretyczny system idealny – jest to w praktyce niemożliwy do osiągnięcia system wzorcowy. Jego pojęcie wykorzystuje się do stworzenia możliwie najszerszego horyzontu badań oraz likwidacji barier w procesie myślenia twórczego (odpowiada on nieskończoności w matematyce, w produkcji, np. wytwarzaniu maksimum dóbr przy nakładach równych zero).

2. Perspektywiczny system idealny – może stanowić podstawę planów na przyszłość, możliwy do osiągnięcia dopiero po przeprowadzeniu badań naukowych.

3. Technicznie możliwy system idealny – opracowany na podstawie całej, posiadanej w danej dziedzinie wiedzy. Powinien on stanowić konkretny wzorzec będący rozwinięciem koncepcji rozwiązania problemu zarządzania.

Na tle powyższych poziomów modelu idealnego systemu pracy (system pracy podlega projektowaniu) należy jeszcze wymienić system dotychczasowy, który z reguły stanowi punkt wyjścia w postępowaniu diagnostycznym, a który w projektowaniu prognostycznym jest wykorzystywany jako podstawa do porównywania efektów.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że: schemat analityczny jest to narzędzie badawcze polegające – w prostszym ujęciu – na określeniu istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko, proces bądź określoną kategorię teoretyczną lub – w bardziej skomplikowanym ujęciu – oznaczające dodatkowo, oprócz identyfikacji zmiennych, określenie obszaru zmienności tych zmiennych i zarysowanie kierunków zależności między nimi.

1. Model jest to odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu (zmiennych i relacji między nimi).

2. Typ idealny to taki opis badanego obiektu, kiedy zmienne opisujące ten obiekt występują w wartościach ekstremalnych.

3. Wzorzec to taki opis badanego obiektu, który jest zbiorem najistotniejszych pożądanych wartości cech tego obiektu.

¹⁷ J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 93.

¹⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 110.

W dalszej części opracowania przyjmuje się, że schemat analityczny to narzędzie badawcze przedstawiające spektrum zmienności cech danego zjawiska lub procesu. Granice tego spektrum wyznaczone są przez typy idealne tego zjawiska, a więc sytuacje, w których zmienne charakteryzujące dane zjawisko występują w skrajnej postaci. W określonym miejscu schematu analitycznego mieści się model danego wariantu rozpatrywanego zjawiska. Model przedstawia w sposób uproszczony najistotniejsze cechy tego wariantu.

W pojęciach jednowymiarowych, dających się opisać za pomocą jednej zmiennej, luka oznacza dystans, różnicę między dwoma wielkościami danej zmiennej. Jeśli jakieś pojęcie jest pojęciem wielowymiarowym, to luka odniesiona do tego pojęcia ma również charakter wielowymiarowy. Lukę można więc opisać za pomocą wektora.

Przy określaniu różnicy w wartościach zmiennych istotny jest wybór punktu odniesienia. Badając nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych, możemy je zestawiać z wyidealizowaną, wzorcową, w rzeczywistości nie istniejącą gospodarką rynkową (podejście platońskie) lub też z faktycznie, praktycznie istniejącą gospodarką (podejście arystotelesowskie).

Przed rozwijanymi w dalszej części opracowania schematami analitycznymi luki przystosowawczej i luki konkurencyjnej postawiono następujące zadania:

- 1) określenie wymiarów luki przystosowawczej (luki konkurencyjnej);
- 2) umożliwienie identyfikacji cech luki przystosowawczej (luki konkurencyjnej) w danym, konkretnym systemie gospodarczym, w tym wypadku w gospodarce polskiej okresu transformacji jako całości, na poszczególnych rynkach branżowych i w poszczególnych przedsiębiorstwach lub w poszczególnych grupach przedsiębiorstw w szczególności;
- 3) umożliwienie wskazania zakresu przedstawienia problemu przez istniejące teorie (pozytywne i normatywne) odnoszące się do problemu luki przystosowawczej (luki konkurencyjnej);
- 4) umożliwienie skonstruowania adekwatnego programu zmniejszenia lub przezwyciężenia luki przystosowawczej (luki konkurencyjnej), czyli stworzenia wizji polityki i/lub strategii postępowania na bazie prawidłowej diagnozy problemu i właściwego zaplecza teoretycznego.

1.2. Schemat analityczny nieprzystosowania oraz podstawowe założenia ontologiczne i metodologiczne badania

Na początku lat dziewięćdziesiątych gospodarka polska jako całość, poszczególne branże i przedsiębiorstwa stanęły przed problemem przystosowania

się do warunków gospodarki rynkowej. Można wyróżnić trzy płaszczyzny i przynajmniej cztery poziomy nieprzystosowania (rys. 1.1-1.)¹⁹. Płaszczyzny te to:

1) bilansowa – określająca stopień nierównowagi (zewnętrznej i wewnętrznej) danego systemu gospodarczego lub płaszczyzna regulacji systemu – określająca kierunek zmiany (dynamiki) w systemie;

2) instytucjonalna – ujawniająca brak lub stopień deformacji instytucji właściwych dla rozwiniętej gospodarki rynkowej lub określająca sposób instytucjonalizacji zachowań podmiotów gospodarczych (określająca charakter ładu gospodarczego, czyli istniejące reguły gry w systemie);

3) strukturalna – określająca stopień nieprzystosowania w odniesieniu do charakteru, ilości i struktury zasobów danego systemu gospodarczego lub określająca charakter zasobów systemu i sposób ich alokacji.

Nieprzystosowanie może wystąpić na poziomie:

1) makro – gdy rozpatrujemy daną gospodarkę narodową w kontekście konkurencyjnego otoczenia międzynarodowego;

2) mezo – odnoszącym się do poszczególnych branż, działów, gałęzi, regionów czy sektorów gospodarki;

3) mikro – odnoszącym się do poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarstw domowych;

4) mikro-mikro – dotyczącym poszczególnych osób zaangażowanych w działalność gospodarczą (zarówno przedsiębiorców, pracowników, jak i konsumentów).

Nierównowaga zewnętrzna systemu gospodarczego dotyczy niezbilansowania jego wymiany z otoczeniem gospodarczym. Na poziomie makro przejawia się nie zrównoważonym bilansem płatniczym, bilansem obrotów bieżących, bilansem obrotów kapitałowych, a także bilansem handlowym. Na poziomie mezo i mikro nierównowaga zewnętrzna dotyczy stopnia zadłużenia branż (i pozostałych mezosystemów gospodarczych), a także przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

Nierównowaga wewnętrzna związana jest z niepełnym wykorzystaniem możliwości wytwórczych. Na poziomie makro jej przejawami są bezrobocie, niski stopień wykorzystania czynników wytwórczych, a także inflacja. Nie zrównoważone wewnętrznie branże i przedsiębiorstwa dysponują nadwyżkami mocy produkcyjnych, nadmiarem zapasów lub innych zasobów.

Nieprzystosowanie instytucjonalne na szczeblu makro może przejawiać się:

1) brakiem lub deformacją rynków czynników produkcji – kapitałowego, ziemi, pracy;

¹⁹ W. J. Otta, *Problem przejścia do gospodarki rynkowej. Geneza, wymiary, charakter, rozwiązania*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W. J. Otta (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 21–50.

		PŁASZCZYZNY		
		REGULACJI	INSTYTUCJONALNA	STRUKTURALNA
POZIOMY	MAKRO			
	MEZO			
	MIKRO			
	MIKRO- -MIKRO			

Rys. 1.1.-1. Macierz przejścia – płaszczyzny (wymiary) i poziomy problemu przystosowawczego i luki przystosowawczej

Źródło: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W. J. Otta, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 28.

2) brakiem lub deformacją niektórych rynków towarowych;

3) niewłaściwą dla gospodarki rynkowej strukturą własności (np. wysoki udział sektora państwowego, nadmierne rozproszenie własności w rolnictwie itp.);

4) brakiem lub deformacją instytucji prawnych wspierających i chroniących rynek – odpowiedniego ustawodawstwa gospodarczego, sądownictwa itp.;

5) niedorozwojem infrastruktury rynkowej – np. aparatu bankowego, sieci telekomunikacyjnej, systemu edukacji itp.;

6) nie sprzyjającym rynkowi środowiskiem kulturowym (antyrynkowe wartości i normy postępowania).

Nieprzystosowanie instytucjonalne poszczególnych branż może być różne. Mogą się one różnić strukturami własności, stopniem monopolizacji, sprawnością instytucji samorządu branżowego, stopniem rozwoju branżowej infrastruktury rynkowej itp.

Na poziomie mikro przejawami nieprzystosowania instytucjonalnego mogą być:

1) niewłaściwa organizacja przedsiębiorstw – np. brak wykształconego ośrodka kierowniczego, brak przejrzystej struktury kompetencji, brak lub niedorozwój niektórych służb (finansowych, analitycznych, marketingowych), niesprawna sieć komunikacyjna, rozproszenie władzy, konflikty wewnątrz przedsiębiorstw, niesprzyjające efektywności struktury własności itp.;

2) nieadekwatna kultura organizacyjna – np. nieakceptowanie zasad konkurencji, brak utożsamiania się z przedsiębiorstwem, roszczeniowe postawy załogi itp.;

3) nieracjonalne zachowania gospodarstw domowych (nadmierna konsumpcja bieżąca, brak zabezpieczenia przyszłości itp.).

W płaszczyźnie strukturalnej rynkowe nieprzystosowanie na poszczególnych poziomach może przejawiać się:

1) brakiem lub niedoborem niektórych zasobów – kadrowych (np. niedobór kierowników szczebla strategicznego, konstruktorów i technologów, personelu analitycznego, służb badawczo-rozwojowych itp.), technologicznych (np. technologii produkcji, technologii zarządzania lub technologii marketingowych), finansowych (np. niedobór środków własnych, trudności z uzyskaniem kredytu itp.);

2) nadmiarem innych zasobów – np. nadmiernymi inwestycjami w nieruchomości (na szczeblu przedsiębiorstw) lub inwestycjami w nie trafione linie produkcyjne czy relatywnym “przeinwestowaniem” niektórych branż (na szczeblu makro);

3) niewłaściwą alokacją zasobów – np. nadmierną rozbudową działań pomocniczych kosztem działalności podstawowej (dążenie przedsiębiorstw do samowystarczalności pod każdym względem – transportowym, remontowym, działalności socjalnej itp.).

Pierwsze próby zwrotu ku gospodarce rynkowej podjęto w latach osiemdziesiątych na Węgrzech i w Polsce (tzw. drugi etap reformy gospodarczej). Był to schyłkowy okres gospodarki socjalistycznej. Pełną reformę rynkową podjęto na początku lat dziewięćdziesiątych po odsunięciu komunistów od władzy. Jaki był punkt startu? Jaki był w wypadku gospodarki polskiej stan nieprzystosowania do warunków gospodarki rynkowej?

W końcu lat osiemdziesiątych gospodarkę polską charakteryzował głęboki stan nierównowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Miesięczne stopy inflacji były dwucyfrowe, aż do 90% w styczniu 1990 roku po uwolnieniu cen. Zadłużenie za granicą wynosiło około 40 mld USD i prawie czterokrotnie przekraczało roczne wpływy z eksportu. Występował cały szereg głębokich nierównowag częściowych.

Inflacja na Węgrzech i w Czechosłowacji była znacznie niższa. Ale nawet tam uwolnienie cen doprowadziło na początku do dwucyfrowych wskaźników

inflacji. Relatywny poziom zadłużenia zewnętrznego był na Węgrzech nawet wyższy niż w Polsce. Głęboka inflacja i duże zadłużenie zagraniczne nie są jednak ewenementem także w grupie krajów kapitalistycznych o średnim poziomie rozwoju.

Drugim dziedzictwem socjalizmu było instytucjonalne nieprzystosowanie gospodarki do warunków rynku. Tutaj przede wszystkim należy zwrócić uwagę na stosunki własności. W Polsce prywatna własność dominowała wprawdzie w rolnictwie, ale poza rolnictwem ponad 80% majątku wytwórczego było uspołecznione. Na Węgrzech i w Czechosłowacji stopień nacjonalizacji wynosił znacznie ponad 90% (praktycznie brak prywatnego rolnictwa). Zakres nacjonalizacji w krajach socjalistycznych był nieporównywalny z krajami kapitalistycznymi.

Następnym przejawem nieprzystosowania instytucjonalnego był brak lub deformacja rynków czynników produkcji (kapitałowego, pracy i ziemi) oraz wielu rynków towarowych (np. rynku środków produkcji). W Polsce zakres stosunków rynkowych, ze względu na relatywnie duży udział sektora prywatnego, był większy niż na Węgrzech i w Czechosłowacji. Trzeba jednak przyznać, że problemy z podstawowymi instytucjami rynkowymi (choć w mniejszym zakresie) miały także w pewnych stadiach rozwoju gospodarki średnio zaawansowanych krajów kapitalistycznych – np. Chile czy Portugalia.

Z płaszczyzną instytucjonalną wiązą się też braki, niepełność i nieadekwatność prawa gospodarczego oraz niesprawność instytucji egzekwujących to prawo (urzędy podatkowe, kontrola celna, sądy gospodarcze itp.). Można przypuszczać, że dojrzałe gospodarki kapitalistyczne dysponują bardziej spójnymi i adekwatnymi systemami prawnymi. Wydaje się jednak, że przynajmniej niektóre z nich mają także kłopoty z wykonywaniem prawa.

Kolejnym przejawem instytucjonalnego nieprzystosowania gospodarek post-socjalistycznych był niedorozwój infrastruktury rynkowej przejawiający się :

- 1) brakiem sprawnego aparatu bankowego,
- 2) brakiem odpowiednio rozbudowanego rynku kapitałowego,
- 3) brakiem infrastruktury usługowej – przedsiębiorstw doradczych, reklamowych, badań rynku, a nawet pośredników handlowych,
- 4) występowaniem niesprawnego systemu transportowego,
- 5) występowaniem niesprawnej sieci telekomunikacyjnej,
- 6) występowaniem nieadekwatnej infrastruktury edukacyjnej (sztywne instytucje edukacyjne, nieadekwatne procesy nauczania, itp).

Należy podkreślić, że powyższe sfery stanowiły również w swoim czasie problemy wielu rozwijających się gospodarek kapitalistycznych, które osiągnęły średni poziom rozwoju.

Gospodarka socjalistyczna wykształciła też specyficzne zachowania i postawy podmiotów gospodarczych, które nie całkiem przystawały do warunków gospodarki rynkowej, a mianowicie:

1) przyzwyczajenie kierowników przedsiębiorstw państwowych i przywódców pracowników (samorząd pracowniczy, związki zawodowe) do gry politycznej i przetargów z rządem;

2) konserwatywne, biurokratyczne zachowania i postawy kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych oraz rządowej administracji gospodarczej;

3) rewindykacyjne i egalitarystyczne postawy pracowników, zwłaszcza robotników przemysłowych;

4) oportunistyczne, a niekiedy sprzeczne z obowiązującym prawem, zachowania przedsiębiorców.

Można było sądzić, że ze względu na większe zdyscyplinowanie społeczne zachowania anarchistyczne i oportunistyczne będą miały mniejszy zakres na Węgrzech i Czechosłowacji. Jednocześnie można było przypuszczać, że z powyższych względów i z powodu głębszej indoktrynacji komunistycznej większe natężenie mogły mieć zachowania biurokratyczne i postawy egalitarystyczne. Przypuszczenia te w dużej części sprawdziły się.

Ostatnim wreszcie przejawem nieprzystosowania instytucjonalnego były nieadekwatne rozwiązania organizacyjne, a mianowicie:

1) wysoki stopień monopolizacji niektórych branż;

2) nadmierny zasięg przedsiębiorstw – rozbudowane służby pracownicze i socjalne, służby transportowe, służby remontowe itp.;

3) struktura władzy w przedsiębiorstwach państwowych, pozwalająca na destrukcyjne blokowanie się dyrekcji, związków zawodowych i rad pracowniczych (tzw. trójkąt bermudzki).

Oprócz nierównowagi i niewłaściwego układu instytucjonalnego kraje Europy Centralnej i Wschodniej odziedziczyły po socjalizmie również głębokie nieprzystosowanie strukturalne. Przejawiało się ono:

1) luką technologiczną – w produkcji, a także w marketingu i zarządzaniu,

2) luką kadrową – najsilniej odczuwane braki kadrowe to kierownicy szczebla strategicznego, kierownicy finansowi i rynkowi, personel marketingowy, personel bankowy;

3) marnotrawstwem zasobów – np. wysoka energochłonność, materiałochłonność itp.;

4) niską orientacją eksportową;

5) nieefektywną alokacją zasobów w gospodarce – przeinwestowanie przemysłu ciężkiego, hutnictwa, górnictwa itp.;

6) nieefektywną alokacją zasobów w przedsiębiorstwach – nadmierne inwestycje nieprodukcyjne, nadmierne inwestycje w budynki i budowlę;

7) niską skłonnością do innowacji – relatywnie niewielka część nakładów przeznaczana była na finansowanie badań i rozwoju.

Należy jednak zauważyć, że przykłady głębokiego nieprzystosowania strukturalnego można było spotkać nawet w najbardziej rozwiniętych gospodarkach

kapitalistycznych, np. problem restrukturyzacji gospodarki szkockiej, problem restrukturyzacji branży wydobywania węgla kamiennego w Anglii, problem restrukturyzacji branży hutnictwa żelaza we Francji itp.

Przeprowadzona wyżej analiza nieprzystosowania rynkowego gospodarki postsocjalistycznej w trzech płaszczyznach (równowagi bilansowej, instytucjonalnej i strukturalnej) zdaje się potwierdzać tezę o częściowej uniwersalności problemów przystosowawczych. Podobne problemy występowały w wielu gospodarkach rynkowych. Za *differentia specifica* gospodarek z Europy Centralnej i Wschodniej można jedynie uznać:

1) kompleksowość nieprzystosowania, przejawiającego się jednocześnie we wszystkich płaszczyznach;

2) wysoki stopień (intensywność) nieprzystosowania;

3) rozmyślną politykę antyrynkową prowadzoną w okresie gospodarki centralnie administrowanej jako główną przyczynę nieprzystosowania.

Zarówno przygotowanie i przeprowadzenie badań zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw, jak i interpretacja uzyskanych wyników wymagają sformułowania założeń ontologicznych i metodologicznych. Dalsze rozważania opierają się na niżej przedstawionych głównych założeniach ontologicznych i metodologicznych.

Założenia ontologiczne dotyczą istoty przedmiotu badań lub działania – odpowiadają na pytanie czym (kim) ten przedmiot jest (w tym wypadku przedsiębiorstwo). We współczesnej metodologii nauk społecznych raczej odrzuca się skrajne rozwiązania, jakimi są holizm (kolektywizm) i redukcjonizm (indywidualizm, elementaryzm)²⁰. Sugeruje się podejście określane mianem systemizmu. Podstawowe założenia ontologiczne można więc wyprowadzać z systemizmu, nie ograniczając się jednakże do tego zbioru poglądów. Założenia te są następujące²¹:

1. Przedsiębiorstwo nie jest ani prostym agregatem jednostek ludzkich, ani też ponadjednostkową całością – jest ono systemem wzajemnie powiązanych jednostek.

2. Zgodnie z postulatami ogólnej teorii systemów przedsiębiorstwo jest elementem porządku hierarchicznego, tzn. jest systemem hierarchicznym (wielopoziomowym) – systemy określonego poziomu (podsystemy) tworzą łącznie systemy wyższego poziomu²².

²⁰ Założenia ontologiczne i metodologiczne obu postaw trafnie zrekonstruował M. Bunge, *A System Concept of Society. Beyond Individualism and Holism*, „Theory and Decision” 1979, vol. 10. Zob. też M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1995, s. 14–16; S. Nowak, op. cit., s. 100.

²¹ Por. W. J. Otta, *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej*, „Ekonomista” 1996 nr 1.

²² M. Gorynia, *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista” 1993 nr 4.

3. Z założeń 1. i 2. wynika, że równie właściwe jest ich odnoszenie do przedsiębiorstwa, jak i do gospodarki jako całości.

4. Przedsiębiorstwo jest systemem wielopodmiotowym – w jego skład wchodzi ludzie i grupy ludzi zachowujące się w sposób rozmyślny²³. Zachowania podmiotów uwarunkowane są przez kontekst subiektywny i obiektywny. Kontekst subiektywny tworzą zasoby wiedzy oraz normy danego podmiotu. Kontekst obiektywny związany jest oddziaływaniami regulacyjnymi (wpływ innych podmiotów na dany podmiot) oraz z wpływem realnej sfery gospodarowania (warunki naturalne, zasoby, standardy techniczne, popyt itp.).

5. Zależność między zachowaniem podmiotu a kontekstem, w jakim działa, jest dwustronna, czyli ma charakter sprzężenia zwrotnego; podmioty przystosowują swe działania do kontekstu, jednocześnie jednak wywierają wpływ na tenże kontekst.

6. Przedsiębiorstwo jest systemem socjotechnicznym – wykorzystywana jest w nim technika przedmiotowa (środki produkcji) oraz technika czynnościowa (metody i procedury posługiwania się środkami produkcji).

7. Przedsiębiorstwo jest dynamicznym systemem interakcyjnym. Interakcje zachodzą pomiędzy poszczególnymi podsystemami tego systemu oraz pomiędzy tymi podsystemami i systemem jako całością. Interakcjami rządzą zinstytucjonalizowane reguły gry. Instytucjonalizacja reguł gry oznacza takie ich cechy, jak powtarzalność i przewidywalność. Instytucjonalizacja może być sformalizowana (system prawny), jak też może odwoływać się do zwyczaju. Instytucjonalizacja reguł gry dotyczy oczywiście także relacji przedsiębiorstwa z systemami wyższego rzędu (np. mezo czy makro).

Równie istotne jak założenia ontologiczne są powiązane z nimi postulaty metodologiczne. Są one następujące²⁴:

1) założenie systemizmu metodologicznego – konieczność uwzględniania w badaniach zarówno cech elementów składowych, jak i cech systemowych, wynikających z interakcji podmiotów gospodarczych²⁵,

2) założenie analizy wielopoziomowej – autonomicznej analizy danego poziomu, analizy kontekstualnej (w kontekście wyższego poziomu) oraz analizy redukcyjnej (wyjaśnianie poprzez zmienne niższego poziomu)²⁶;

²³ Zachowanie się jest reakcją, jeśli zmiany są zewnętrznie zdeterminowane. Stanowi ono odpowiedź, gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych. Podmiot jest w tym wypadku współautorem swego zachowania się. Podmiot podejmuje działania, gdy zmiany zewnętrzne nie są ani konieczne, ani wystarczające do zainicjowania zachowania. Działanie jest więc procesem autouzeterminowanym. Por. R. L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973 nr 2.

²⁴ W. J. Otta, *Teoria...*, op. cit.

²⁵ M. Bunge, op. cit.

²⁶ C. Steinle, *Organization Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes*, „Management International Review” 1983 nr 1.

3) założenie wyjaśniania funkcjonalno-genetycznego – geneza zachowań podmiotów gospodarczych jest związana z ich normami oraz percepcją zewnętrznymi i wewnętrznymi ograniczeń; spośród autonomicznych działań i częściowo autonomicznych odpowiedzi utrwalają się i rozpowszechniają się jednak tylko te, które prowadzą do pożądaných wyników;

4) założenie wyjaśniania dialektycznego – podmioty gospodarcze jednocześnie kształtują i przystosowują się do warunków działania;

5) założenie uwzględniania czynnika technicznego w wyjaśnianiu;

6) założenie analizy diachronicznej, obejmującej dłuższe odcinki czasu i wyjaśniającej zachowania podmiotów gospodarczych w kontekście gier, które rozgrywają.

Przyjęte wyżej założenia umożliwiają skonstruowanie schematu analitycznego, który może być wykorzystywany do badania i kształtowania systemów gospodarczych (zob. rys. 1.). Przypomnijmy, że w schemacie tym można wyróżnić trzy płaszczyzny analityczne:

1) płaszczyznę równowagi/dynamiki systemu – określającą kierunek zmiany w systemie,

2) płaszczyznę instytucjonalną – określającą sposób instytucjonalizacji zachowań podmiotów gospodarczych (określającą charakter ładu gospodarczego),

3) płaszczyznę strukturalną – określającą charakter zasobów systemu i sposób ich alokacji.

Występują w nim też cztery poziomy analizy:

1) poziom makro – dotyczący gospodarki narodowej jako całości;

2) poziom mezo – dotyczący wyodrębnionych systemów średniego szczebla (np. rynków branżowych, regionów gospodarczych);

3) poziom mikro – dotyczący przedsiębiorstw, traktowanych jako podmioty gospodarcze;

4) poziomy mikro-mikro – dotyczący osób zaangażowanych w działalność gospodarczą.

Zgodnie z zaproponowanym wyżej schematem analitycznym określenie wymiarów problemu dostosowawczego (problemu przejścia od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej) polega na ustaleniu różnic między gospodarką rynkową a gospodarką administrowaną odnośnie do:

1) charakteru dynamiki obu systemów:

- dynamiki rynku narodowego i rynków częściowych w gospodarce kapitalistycznej i dynamiki gospodarki socjalistycznej;

- dynamiki przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej i w gospodarce socjalistycznej;

- dynamiki zachowań kierowników, pracowników i konsumentów w gospodarce socjalistycznej i kapitalistycznej;

2) rozwiązań instytucjonalnych:

- instytucji właściwych dla rynku i dla gospodarki administrowanej;
- rozwiązań instytucjonalnych właściwych dla przedsiębiorstw w gospodarce kapitalistycznej i socjalistycznej;
- różnic w zinstytucjonalizowanych zachowaniach osób;

3) charakteru zasobów i sposobu ich alokacji:

- różnic w strukturach makro- i mezosystemów gospodarczych;
- różnic w strukturach przedsiębiorstw;
- różnic w charakterze zasobów posiadanych przez poszczególne osoby (np. różnic w kwalifikacjach).

1.3. Konceptje konkurencji w naukach ekonomicznych

Jak to już wcześniej zapowiadano, pojęcie luki przystosowawczej będącej synonimem nieprzystosowania przedsiębiorstwa można zredukować do pojęcia luki konkurencyjnej. Punktem wyjścia w definiowaniu luki konkurencyjnej winno być pojęcie konkurencyjności. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nierozłącznie związane jest z pojęciem konkurencji. W związku z tym przed szczegółowym rozważeniem różnych aspektów konkurencyjności uzasadnione jest ustalenie, jak w ekonomii pojmowana jest konkurencja.

Idea konkurencji, czyli rywalizacji wielu jednostek czy grup o osiągnięcie tego samego celu zajmowała w literaturze ekonomicznej poczesne miejsce od samych jej początków. Warunkiem sine qua non zaistnienia procesów konkurencyjnych jest ograniczoność zasobów w stosunku do potrzeb, a w konkurencji rynkowej głównym problemem staje się ograniczona wielkość popytu na dobra. Pierwsze teorie konkurencji powstały na przełomie XVII i XVIII wieku i od tej pory ulegały one różnym modyfikacjom. Celem tego podrozdziału jest dokonanie przeglądu wspomnianych teorii w najważniejszych nurtach ekonomicznych, takich jak ekonomia klasyczna, teorie neoklasyczne, szkoła austriacka, teoria K. Marksa, idee J. A. Schumpetera, nurt keynesowski oraz współczesne teorie z obszaru ekonomii branży.

Szkoła klasyczna

Adam Smith

Rozważania nad istotą konkurencji w życiu gospodarczym były popularne już na gruncie ekonomii klasycznej. Klasycy propagowali ideę samodostosowującej się natury wolnego rynku, przez co odrzucali ingerencję państwa w procesy gospodarcze. W traktacie *Bogactwo narodów* A. Smith przeprowadza analizę

zmian cen artykułów wytwarzanych przez wielu przedsiębiorców²⁷. W długim okresie ustala się na rynku tzw. cena naturalna, zapewniająca producentowi pokrycie kosztów oraz minimalny zysk. Rzeczywista cena sprzedaży określana jest mianem „ceny rynkowej”. W danym momencie może ona być nieco różna od ceny naturalnej, a w długim okresie będzie stale oscylowała wokół tej wielkości²⁸. Rywalizacja odbywa się w kategoriach ceny rynkowej. „W przypadku, gdy wielkość podaży jest mniejsza od popytu efektywnego, wszyscy ci, którzy skłonni są zapłacić całą wartość renty, płac i zysku, aby sprowadzić produkt na rynek, nie będą w stanie zaopatrzyć się w taką ilość, jakiej potrzebują. Zamiast przystania na tę ilość, niektórzy z nich będą skłonni zapłacić więcej. Rozpocznie się między nimi natychmiast rywalizacja, a cena rynkowa wzrośnie mniej lub więcej ponad cenę naturalną (...)”²⁹. W wypadku nadmiaru dóbr na rynku, nastąpi spadek ceny rynkowej poniżej poziomu ceny naturalnej. Kiedy podaż równa będzie popytowi, cena rynkowa zbliży się do ceny naturalnej. Jest to rodzaj dzisiejszej konkurencji cenowej.

Smith rozróżnia pomiędzy „wolną rywalizacją” i monopolem, który ma władzę ustalania ceny „najwyższej z możliwych”³⁰. Wspomina także o przywilejach dużych korporacji oraz tajemnicach handlowych posiadanych przez firmy (*secrets in trade*), które pozwalają na osiąganie wyższych cen, dając efekt dzisiejszej konkurencji przez różnicowanie. Ważnym elementem teorii Smitha jest idea „niewidzialnej ręki” (*invisible hand*), zawarta w *Bogactwie narodów*, która prowadzi jednostki dążące do realizacji własnych interesów tak, aby ich działania, niezależnie od ich chęci, przyczyniały się do wzrostu dobrobytu społecznego³¹. Jest to jeden z głównych argumentów za tym, iż konkurencja prowadzi do optymalnej alokacji zasobów.

Rozważania Smitha nie były jak na owe czasy bardzo nowatorskie, bowiem koncepcje rywalizacji, których główną ideą było dążenie sprzedawcy lub kupującego do prześcignięcia swych rywali i w wyniku którego cena rynkowa dobra zbliżała się do poziomu zapewniającego pokrycie kosztów oraz minimalny zysk, były rozwijane już przez wczesnych myślicieli Oświecenia, takich jak Cantillon, Turgot czy Hume³². Zasługą Smitha jest jednak nadanie pojęciu konkurencji znaczenia badawczego i wpisanie go w ramy analizy ekonomicznej.

²⁷ A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Ward, Lock and Co., London (1812/1776), ks. I, rozdz. VII.

²⁸ Ibidem, s. 58.

²⁹ Ibidem, s. 58.

³⁰ Ibidem, s. 62.

³¹ *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, G. M. Hodgson, W. J. Samuels, M. R. Tool (eds.), Edward Elgar Publishing, Aldershot (1994), cz. II, s. 290.

³² P. J. McNulty, *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1968, vol. 82(4), s. 647.

Thomas Malthus

Idea konkurencji w rozumieniu rywalizacji pomiędzy jednostkami w bardzo obrazowy sposób została przedstawiona przez innego z myślicieli, T. Malthusa, w jego teorii ludnościowej. W swoim dziele, *Essay on the Principle of Population*, z roku 1798, stawia on tezę, że wzrost ludności w postępie geometrycznym musi doprowadzić do walk o miejsce i pożywienie. Teoria populacji dała obraz procesów zachodzących w społeczeństwie, których istotną cechą była „walka o byt” (struggle for existence). Teoria ta, choć pełna nieścisłości i błędów, przez którą została w późniejszym czasie zdyskredytowana, była jak na owe czasy bardzo popularna i miała spory wpływ na późniejszych myślicieli, takich jak K. Darwin. Również i dzisiejsze teorie branży z obszaru ekonomii ewolucyjnej inspirują się malthusowskim pojęciem „walki o przetrwanie” dla zobrazowania procesów konkurencyjnych zachodzących w warunkach szybkiego postępu technicznego i dużej zmienności otoczenia. Celem firmy jest przetrwanie na rynku, a konkurencja polega na wypracowaniu takich wzorców zachowań, które pozwolą uzyskać przewagę nad konkurentami³³.

David Ricardo

Kolejny z wielkich klasyków, D. Ricardo, nie zajmował się zagadnieniem konkurencji w sposób tak wyraźny jak A. Smith, jednak w swoich przemysleniach na temat teorii wartości oraz wymiany międzynarodowej zawiera kilka istotnych odniesień do problemu alokacji zasobów oraz przewagi komparatywnej krajów. W *Zasadach ekonomii politycznej i opodatkowania* w rozdziale XXX „O wpływie popytu i podaży na ceny” Ricardo wyraża pogląd, iż ceną rynkową rządzi nie tyle stosunek popytu i podaży, co rządzią koszty produkcji³⁴. Rozróżnia przy tym pomiędzy dobrami o różnej elastyczności cenowej. „Jeśli popyt na kapelusze podniesie się, cena ich wzrośnie natychmiast [...]. Gdyby skutek jakiegoś wielkiego odkrycia dokonanego w agronomii naturalna cena chleba spadła o 50 procent, popyt na niego o wiele by się nie zwiększył”³⁵.

Ricardo zapoczątkował badanie zjawisk przewagi komparatywnej krajów w produkcji poszczególnych dóbr. W rozdziale VII „O handlu zagranicznym”

³³ Por. A. A. Alchian, *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, „The Journal of Political Economy” 1950 No 3; R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass, 1982.

³⁴ D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa, 1957.

³⁵ D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa 1957. Jednak, jak zauważa M. Blaug, „Ricardo mówi o popycie nie w znaczeniu zależności funkcyjnej, lecz o faktycznie kupowanych i sprzedawanych ilościach”, M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994, s. 139.

pokazuje korzyści płynące z międzynarodowej wymiany handlowej oraz podziału pracy zgodnie z zasadą przewagi komparatywnej. Idea ta później została wykorzystana do budowania teorii przewagi konkurencyjnej krajów³⁶ i badań konkurencyjności krajów.

John Stuart Mill

Analizę rynków w kategoriach ceny, popytu i podaży udoskonalili J. S. Mill. W swoim dziele *Principles of Political Economy* odrzucił on ricardowską teorię wartości opartą na pracy. W rozdziale II księgi III analizuje Mill zjawiska popytu i podaży oraz ich wpływ na wielkość ceny w warunkach wolnej konkurencji. Podobnie jak Ricardo wprowadza rozróżnienie pomiędzy elastycznością cenową popytu na różne dobra. Cena rynkowa dobra zależna jest od jego użyteczności (wyrażonej popytem) oraz trudności jego uzyskania, czyli podaży. J. S. Mill zajmuje się również wypadkami monopolu. Teoretyczne rozważania na temat działania wolnego rynku nie stanowią dla Milla przeszkody w realnej ocenie rzeczywistości. Ostrzega on, iż przenoszenie modeli na grunt rzeczywisty nie zawsze daje właściwe efekty³⁷. Jedynie w dużych ośrodkach, gdzie konsumenci są mniej zależni od sprzedawców, konkurencja powoduje obniżanie cen. Mill za jedną z przyczyn nieefektywnego działania rynku uznaje dawne „obyczaje”, które powoli są zastępowane przez „konkurencję”.

Podsumowanie

U ekonomistów klasycznych konkurencja jest pojęciem związanym wyłącznie z wymianą rynkową. Brak jest powiązania ze sferą produkcji czy też sferą organizacji firmy. Konkurencja traktowana jest w kategoriach behawioralnych jako proces ustalania się pewnego stanu. W ujęciu Smitha jest ona swoistą siłą korygującą ceny.

Klasycy dostrzegają fakt, iż konkurencja jest bardziej efektywna na rynkach rozdrobnionych³⁸, jednak dopiero neoklasycy zaczęli postrzegać teorię konkurencji w kategoriach struktury rynkowej. W teoriach klasycznych zauważyć

³⁶ Por. m.in. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press 1990.

³⁷ „Na rynkach hurtowych [...] nie ma cen w tym samym czasie na to samo dobro: w każdym momencie i miejscu jest jedna cena rynkowa [...]. Ale cena detaliczna, cena płacona przez rzeczywistego konsumenta, zdaje się być pod powolnym i niedoskonałym efektem konkurencji; a kiedy konkurencja rzeczywiście istnieje, miasto, zamiast obniżania cen, po prostu rozdzieli zyski płynące z wysokiej ceny pomiędzy większą liczbę handlujących”, J. S. Mill, *Principles of Political Economy*, Parker and Son, London, 1857, Ks. II, rozdz. IV, s. 297.

³⁸ J. S. Mill dokonuje analizy konkurencji na różnych rynkach: w wielkich centrach handlowych i małych miejscowościach.

można wyrażne rozróżnienie pomiędzy długookresowym efektem działania konkurencji (u Smitha punktem, do którego dążą ceny, jest cena naturalna, u Ricarda – wartość pracy włożonej w wyprodukowanie dobra) oraz krótkoterminowymi fluktuacjami ceny rynkowej wokół długookresowych wielkości, tzw. „ośrodków ciężenia” (*gravity centers*)³⁹. W tym sensie klasyczne teorie przypominają teorie oligopolu, gdzie zmiany popytu nie mają zasadniczego wpływu na poziom długookresowych cen⁴⁰. Wkład klasyków w teorię konkurencji był istotny na tyle, że stał się inspiracją dla wielu późniejszych koncepcji, włączając teorie neoklasyczne. Jako pierwsi nadali oni rangę badawczą zagadnieniom zachowania na rynku. Jak powiedział J. S. Mill, „tylko dzięki regule konkurencji ekonomia polityczna ma prawo pretendować do charakteru nauki”⁴¹.

Teoria K. Marksa

W całej twórczości K. Marksa pojęcie konkurencji odgrywa istotną rolę, lecz jego ujęcie zdaje się być pozbawione systematyzmu. W dziele *Kapitał* (1894) K. Marks w sposób sugestywny przedstawia wizję społeczeństwa podzielonego na antagonistyczne klasy nieustannie walczące między sobą o kapitał. Kapitał, służący nie tylko do produkcji dóbr, ale również do tworzenia społecznych współzależności, powoduje, że robotnicy są wykorzystywani przez klasę posiadającą. Jednym z elementów „walki klas” jest konkurencja, rozumiana raczej w sensie darwinowskim, jako walka o przetrwanie osobników w danej populacji. Ewolucja ustroju społecznego jest zdaniem Marksa zdeterminowana i idzie w kierunku likwidacji ustroju kapitalistycznego na rzecz komunizmu. Ten determinizm jest też powodem, dla którego ujęcie darwinowskie nie może zostać przez Marksa pełniej wykorzystane. Idea ewolucji nie zakłada bowiem jakiegoś określonego celu, do którego system zmierza.

Marks zajmuje się również, w większym stopniu, zjawiskami konkurencji w sensie mikroekonomicznym, dotyczącej rywalizacji pomiędzy kapitalistami. Jego koncepcja wywodzi się w linii prostej z klasycznych teorii konkurencji, jednak różni się od nich pod kilkoma względami⁴²:

- Teoria konkurencji ma u Marksa charakter pochodny w stosunku do jego teorii wartości dodatkowej i ekspansji kapitału;

³⁹ W. Semmler, *Competition, Monopoly and Differential Profit Rates*, Columbia University Press, New York 1984, s. 16.

⁴⁰ Ibidem, s. 21.

⁴¹ J. S. Mill, op. cit., s. 292.

⁴² W. Semmler, op. cit., s. 22.

• Konkurencja w teorii Marksa ma charakter siły nie tylko równoważącej rynek, ale i powodującej niewłaściwą alokację kapitału oraz wytrącanie ze stanu równowagi;

• Marks dopuszcza długookresowe zmiany we wspomnianych już „ośrodkach grawitacji” i szuka ich przyczyn w zmianach kosztów kapitału. Długookresowa „wartość rynkowa”, utożsamiana z klasyczną ceną naturalną, może zmieniać się dzięki usprawnieniom w technikach produkcji.

• Ponieważ cena naturalna nie jest ceną optymalną (równoważącą rynek), fluktuacje cen rynkowych (powodowane przez popyt i podaż) traktowane są jako zwykła właściwość gospodarki i są analizowane raczej w oderwaniu od ceny naturalnej.

W teorii Marksa brak jest rozróżnienia pomiędzy konkurencją cenową a niecenową. Intensywność rywalizacji nie jest zależna od liczby firm na rynku, a sam proces konkurowania polega na angażowaniu różnego typu zasobów i instrumentów, powodujących różnicowanie produktu. Sprawia to, że sama koncepcja produktu ulega ciągłej zmianie, stąd też wykorzystywanie w teorii pojęcia „cena produktu” staje się niemożliwe⁴³. Konkurencja w teorii Marksa odnosi się zarówno do sfery wymiany, jak i sfer produkcji, dystrybucji i akumulacji kapitału⁴⁴ – schodzi on w swej analizie do poziomu przedsiębiorstwa, czyli neoklasycznej „czarnej skrzynki”. Marks wyróżnia dwa aspekty konkurencji⁴⁵:

• konkurencja między kapitalistami w branży, ustalająca cenę rynkową;

• konkurencja pomiędzy kapitałami zaangażowanymi w różnych branżach. Dąży ona w kierunku wyrównania poziomów rentowności.

Jedną z ważnych cech konkurencji jest jej rola jako siły powodującej koncentrację branży⁴⁶. Struktura rynku podlega nieustannym zmianom i dąży w nieunikniony sposób do rynku monopolistycznego. Oligopol i monopol postrzegane są u Marksa (podobnie jak u klasyków) raczej jako procesy zachodzące na rynku, a nie jego struktura.

Podsumowując, teoria konkurencji K. Marksa stanowi bardzo rozbudowany, choć niejednorodny koncept, pozbawiony wymiaru kwantytatywnego i podporządkowany jego wizji walki klas oraz teorii wartości dodatkowej. Niewątpliwą zaletą ujęcia marksowskiego jest nadanie zjawisku konkurencji charakteru dynamicznego procesu oraz poszukiwanie jej istoty we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa.

⁴³ M. A. Glick, *Competition, Technology and Money*, Edward Elgar, Aldershot 1994, s. 5.

⁴⁴ W. Semmler, op. cit., s. 23.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ „W miarę rozwoju kapitalistycznej produkcji i akumulacji, rozwija się również koncentracja i kredyt, dwie najpotężniejsze dźwignie centralizacji”, K. Marks, *Kapitał*, Książka i Wiedza, Warszawa 1959, tom I, s. 676.

Szkoła neoklasyczna

Teoria konkurencji doskonałej

Na gruncie szkoły neoklasycznej koncepcja konkurencji zmieniła swój charakter. O ile klasycy pojmowali konkurencję jako „siłę” prowadzącą do ustalenia pewnego poziomu cen, to w ekonomii neoklasycznej konkurencja jest traktowana jako pewien stan układu czy struktura rynkowa. Podstawy neoklasycznej teorii konkurencji jako struktury rynku zapoczątkował A. A. Cournot, który w swoich *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth* (1838) zwrócił uwagę na fakt, że możliwe jest wyróżnienie różnych struktur rynkowych i związanych z tym modeli konkurencji zależnie od liczby sprzedawców znajdujących się na rynku. Budując modele monopolu i duopolu, zauważył, że w tym drugim wypadku na rynku ustali się cena niższa od tej, jaką osiągnąłby monopolista, jednak wyższa od ceny na rynku z wieloma sprzedawcami. Cournot utożsamia konkurencję z jej efektami, czyli stanem końcowym rynku. W stanie tym przestają zachodzić procesy rywalizacyjne, co prowadzi do oczywistej sprzeczności pojęć⁴⁷. Podobne podejście było rozwijane przez W. S. Jevonsa, który w swym modelu wymiany zastosował koncept tzw. „krzywych obojętności”. Jevons badał wypadek bilateralnego monopolu. Zarówno Jevons, jak i F.Y. Edgeworth silnie podkreślali zależność pomiędzy ideą konkurencji a strukturą rynkową per se. Prace nad teorią konkurencji prowadził następnie J. B. Clark. Swoją teorię krańcowej produkcyjności rozwijał on dla przypadku stanu stacjonarnego z założeniem doskonałej konkurencji, możliwości predykcji oraz mobilności zasobów⁴⁸.

W największym jednak stopniu teorię konkurencji przypisuje się jednemu z ojców ekonomii neoklasycznej, A. Marshallowi. Jego modele opierały się na założeniach doskonałej konkurencji, choć nie rozwodził on się dłużej nad samym zjawiskiem konkurencji⁴⁹. Idea doskonałej konkurencji uosobiona jest w jego teorii równowagi ogólnej. Głównymi założeniami modelu doskonałej konkurencji są⁵⁰:

- duża liczba sprzedających i kupujących,
- wysoki stopień homogeniczności produktów,
- brak barier wejścia i wyjścia z branży,

⁴⁷ P. J. McNulty, *A Note on the History of Perfect Competition*, „Journal of Political Economy” 1967, s. 399.

⁴⁸ Por. M. Blaug, op. cit., s. 435.

⁴⁹ H. Landreth, D. C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998, s. 618.

⁵⁰ A. Koutsoyiannis, *Modern Microeconomics*, Macmillan, London 1975, s. 154–155.

- maksymalizacja zysku – jedynym celem wszystkich przedsiębiorstw w branży,

- brak ingerencji państwa.

Spełnienie powyższych założeń daje w efekcie model konkurencji czystej. Aby otrzymać konkurencję doskonałą, konieczne jest przyjęcie dodatkowych założeń:

- doskonała mobilność i podzielność czynników produkcji,

- doskonała wiedza na temat rynku ze strony producentów i kupujących.

W najprostszym rozumieniu równowaga ogólna jest wynikiem równowagi na rynkach cząstkowych. Zyski osiągane przez firmy mają jedynie charakter przejściowy⁵¹ i nie jest możliwe zdobycie przewagi nad konkurencją. Stan równowagi ogólnej cechuje się optymalną alokacją zasobów, gdzie żaden z podmiotów nie jest zainteresowany zmianą własnej pozycji. Czynniki naruszające równowagę mają charakter zewnętrzny. Każda zmiana powoduje natychmiastową reakcję dostosowawczą, w wyniku której układ osiąga nowy punkt równowagi. Przedsiębiorca posiada do wyboru tylko jedno optymalne rozwiązanie, co *de facto* pozbawia go jakiegokolwiek możliwości decydowania⁵².

Konkurencja niedoskonała (monopolistyczna)

Do lat 20. W. XX ekonomiści zajmowali się głównie teoriami doskonałej konkurencji oraz monopolu. Pojawiające się liczne modele oligopolu i duopolu stanowiły raczej odwzorowanie istniejącej sytuacji niż teorię ekonomiczną jako taką. W roku 1921 F. H. Knight w swoim dziele *Risk, Uncertainty and Profit* postawił zarzut, iż idea rynku doskonale konkurencyjnego nie odpowiada rzeczywistości, głównie z powodu rosnącej koncentracji branż i umacniania się pozycji wielkich korporacji. Konkurencja nie mogła już się odbywać wyłącznie w kategoriach cenowych, a do głosu doszły inne formy rywalizacji. W artykule *Immutable Law in Economics...* Knight podkreślał niestosowność terminu „doskonała konkurencja”⁵³ w odniesieniu do struktury rynkowej cechującej się z natury brakiem procesów gospodarczych, mówiąc, iż pojęcie to odnosi się raczej do faktu, że uczestnicy rynku są „liczni i działają indywidualnie; ‘atomistyczny’ byłby lepszym określeniem dla tej idei”⁵⁴.

⁵¹ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 17.

⁵² Ibidem, s. 15.

⁵³ „Rynek doskonały”, element teorii o najwyższym uogólnieniu jest zwyczajowo opisywany jako doskonale lub czysto ‘konkurencyjny’. Ale użycie tego słowa stanowi jedno z największych nieporozumień w zakresie terminologii”, F. H. Knight, *Immutable Law in Economics: Its Reality and Limitations*, „American Economic Review” 1946 vol. 36(2), s. 102.

⁵⁴ Ibidem, s. 102.

Z czasem krytyka modelu doskonałej konkurencji przybrała ostrą formę. Założenia homogeniczności produktu i pełnej mobilności zasobów nie miały odzwierciedlenia w rzeczywistości, a do konkurowania ceną doszło różnicowanie produktu. Poczyniono obserwacje, że prawo malejących kosztów działa jedynie do pewnego punktu i że przedsiębiorstwo nie jest w stanie rozwijać się w nieskończoność. Przełomowym głosem był artykuł P. Sraffa⁵⁵, w którym dowodził on, że prawo rosnących przychodów nie jest do pogodzenia z innymi założeniami modelu, oraz że za pomocą analizy nie jest możliwe określenie wielkości firmy i w związku z tym brak podstaw, aby dokonywać analizy rynku w kategoriach konkurencji doskonałej.

W efekcie licznych krytyk zwrócono się ku analizom struktur rynkowych stanowiących ogniwo pośrednie pomiędzy sytuacją monopolu i doskonałej konkurencji. Jednocześnie prawie, w roku 1933 zostały wydane dwie prace: *Economics of Imperfect Competition* J. Robinson oraz *Theory of Monopolistic Competition* E. H. Chamberlina. Oba z nich – choć w nieco odmienny sposób – traktowały o rynku niedoskonałej konkurencji. Wkrótce pojęcia „niedoskonała” i „monopolistyczna” zaczęły być traktowane zamiennie, choć to pierwsze zyskało popularność w literaturze brytyjskiej, a drugie – w amerykańskiej.

Robinson i Chamberlin dokonali przebudowy teorii Marshalla, biorąc za punkt wyjścia indywidualnego przedsiębiorcę, który pełni na swoim własnym rynku funkcję monopolisty. O ile J. Robinson skoncentrowała się na udoskonalaniu marshallowskiej teorii monopolu (bada przykłady monopolu, monopsonu i dyskryminacji cenowej), to Chamberlin poszedł w swojej teorii o wiele dalej, proponując wykorzystanie nowych narzędzi analitycznych do analizy rynku. W sferze założeń Chamberlin wychodzi od rynku doskonałego, wyjmując z niego założenie homogeniczności produktów. Produkty rynkowe różnią się nieznacznie między sobą, stanowią substytuty, co do których konsumenci przejawiają różne preferencje. Model rynkowy stanowi również modyfikację modelu konkurencji doskonałej. Przedsiębiorca, porównując informacje o własnej krzywej popytu oraz krzywych dla reszty produktów na rynku, może wpływać na własny popyt poprzez różnicowanie. Posiada on władzę monopolistyczną w zakresie ograniczonym substytucyjnością dobra na rynku. Równowaga osiągnięta przez rynek nie zapewnia optymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych. Jest to cena, jaką płaci się za zaspokajanie preferencji konsumentów.

Również i w tym modelu konkurencja utożsamiana jest ze strukturą rynkową, podkreśla się jednak tu fakt konkurowania innymi sposobami niż ceną, wyeksponowany jest również aspekt indywidualnego działania na rynku. Model Chamberlina nie zrewolucjonizował teorii mikroekonomicznej⁵⁶. Krytykowano

⁵⁵ P. Sraffa, *The Laws of Returns Under Competitive Conditions*, „Economic Journal” 1926 vol. 36(144).

⁵⁶ A. Koutsoyiannis, op. cit., s. 209.

braki formalne modelu, brak pełnej definicji rynku niedoskonałego, jak również fakt, że model dotyczy jedynie sytuacji, kiedy kupującym jest ostateczny odbiorca. W swojej istocie teoria Chamberlina niewiele różni się od modelu rynku doskonałego, jednak jej wartość w owym czasie polegała na wskazaniu możliwości analiz rozmaitych struktur rynkowych⁵⁷.

J. M. Clark i workable competition

Na gruncie rozważań Chamberlina została stworzona przez J.M. Clarka koncepcja konkurencji zdolnej do działania (*workable competition*)⁵⁸. Koncepcja ta kładzie nacisk na rzeczywiste dynamiczne procesy konkurowania – rywalizacji między przedsiębiorstwami. *Workable competition* ma być alternatywą dla modelu konkurencji doskonałej, który początkowo był przez Clarka traktowany jako normatyw, a w roku 1961 został odrzucony⁵⁹. Niedoskonałości rynku zawsze istniały i będą istnieć, a ich sztandarowym przykładem jest zróżnicowanie produktów, które wiąże się m.in. z ich jakością⁶⁰. Negatywne konsekwencje jednych niedoskonałości mogą być zwalczane przez pojawienie się innych, np. efekt korzyści skali osiągany przez producenta, który posiada większą część rynku, może być niwelowany za pomocą różnicowania produktów przez pozostałych producentów. Warunki konkurencji zdolnej do działania sprowadzają się do współzawodnictwa między przedsiębiorstwami. Nie jest natomiast ważna liczba uczestników rynku⁶¹.

Monopol

Równoległe z koncepcją konkurencji doskonałej rozwijała się teoria monopolu, zapoczątkowana już przez klasyków: J. S. Millę i A. Smitha. W sytuacji monopolu mamy do czynienia z pojedynczym przedsiębiorstwem na rynku. Jednym z pierwszych neoklasyków, który zbudował formalny model monopolu był A. A. Cournot. Monopol posłużył mu jako stan wyjściowy badania kolejnych wypadków, czyli duopolu i oligopolu. W tym samym czasie podobnym problemem zajmował się S. Bailey, który w pracy *A Critical Dissertation on the Nature, Measures, and Causes of Value* (1825) wydzielił dwa rodzaje monopolu: wynikające z właściwości rynku, tzw. monopole naturalne oraz monopole spowodowane faktem, iż niektóre przedsiębiorstwa posiadają większe możliwości

⁵⁷ M. Blaug, op. cit., s. 404.

⁵⁸ Por. M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Por. W. Szpringer, *Teoria i polityka konkurencji – przegląd zagadnień*, „Ekonomista” 1992 nr 4, s. 556.

⁶¹ Por. J. M. Clark, *Competition as a Dynamic Process*, The Brookings Institution, Washington 1961, s. 824. Podaję za: M. Gorynia *Teoria i polityka...*, op. cit., 1995.

produkcji i sterowania ceną. Zainteresowanie teorią monopolu, jakie przejawiali w połowie XIX w. ekonomiści-inżynierowie przypisać można rewolucji przemysłowej oraz powstawaniu przedsięwzięć użyteczności publicznej, takich jak kolej żelazna. Wywoływało to liczne dyskusje na temat władzy w ustalaniu cen przez te instytucje⁶². Ukoronowaniem osiągnięć neoklasyków w zakresie teorii monopolu był model A. Marshalla przedstawiony w *Principles of Economics*. Obecnie wyróżnia się następujące przyczyny monopolu⁶³:

- pełna kontrola nad niezbędnymi surowcami lub technologią,
- posiadanie patentów na produkt lub technikę produkcji,
- regulacja państwowa,
- wielkość rynku pozwalająca na istnienie tylko jednego przedsiębiorstwa,
- istniejące bariery wejścia stworzone przez monopolistę (np. polityka cenowa).

U podstaw modelu leżą wspomniane już założenia:

- istnienie jednego produktu bez substytutów,
- obecność pojedynczego sprzedawcy,
- maksymalizacja zysku jako wyłączny cel działania,
- brak możliwości wejścia na rynek,
- doskonała wiedza o rynku.

Monopolista ma prawo do decydowania o wielkości podaży lub cenie produktu, w przeciwieństwie do konkurencji doskonałej, gdzie przedsiębiorcy mają jedynie wpływ na wielkość podaży. Ponadto, ma on możliwość różnicowania produktu oraz prowadzenia polityki promocyjnej. Ustalona w punkcie równowagi cena będzie wyższa, natomiast podaż niższa niż na rynku konkurencyjnym. Rynek monopolistyczny nie gwarantuje optymalnej alokacji zasobów. Teoria monopolu dała początek wielu teoriom i modelom pochodnym, takim jak:

- teoria bilateralnego monopolu⁶⁴;
- teoria monopsonu, gdzie występuje tylko jeden kupujący⁶⁵;
- model dyskryminacji cenowej, którego istotą jest możliwość sprzedawania tego samego produktu różnym odbiorcom po różnych cenach; w rzeczywistości po różnych cenach sprzedawane są nieco różniące się od siebie odmiany produktu⁶⁶;
- teoria monopolu naturalnego, gdzie cena może być regulowana przez państwo⁶⁷.

⁶² M. Blaug, op. cit., s. 332.

⁶³ A. Koutsoyiannis, op. cit., s. 171.

⁶⁴ Por. np. R. D. Blair, J. L. Harrison, *Monopsony. Antitrust Law and Economics*, Princeton University Press., Princeton 1993.

⁶⁵ Por. np. R. D. Blair, J. L. Harrison, op. cit.

⁶⁶ Por. S. Enke, *Some Notes on Price Discrimination*, „Canadian Journal of Economics and Political Science” 1964 No 10, s. 5–109. Podaje za: A. Koutsoyiannis, op. cit.

⁶⁷ Patrz S. Berg, J. Tschirhart, *Natural Monopoly Regulation*, Cambridge University Press, New York 1988.

Oligopol

Rynek oligopolistyczny stanowi strukturę pośrednią pomiędzy monopolem a konkurencją doskonałą. Główną ideą leżącą u podłoża teorii oligopolistycznych jest założenie wzajemnego oddziaływania na siebie konkurentów. Modele te mają charakter pochodny w stosunku do pozostałych modeli, nie bez znaczenia jest też fakt, że często stanowią one odwzorowanie rzeczywistych sytuacji rynkowych. Sporym zainteresowaniem cieszą się modele duopolu. Pierwszy model duopolu został opracowany przez A. Cournota, który rozważał przykład dwóch firm posiadających źródła wody mineralnej. Zakładał on, że przedsiębiorcy nie korzystają z przeszłych doświadczeń i postępują w myśl założeń początkowych. Teoria była następnie rozwijana przez J. Bertranda, H. von Stackelberga i A. Marshalla. Poza czystymi modelami oligopolu i duopolu istnieją analizy przypadków szczególnych:

- badania karteli jako szczególnego rodzaju oligopolu.
- modele przywództwa cenowego. Występuje ono wtedy, gdy firma z najmniejszym kosztem jednostkowym jest w stanie ustalić konkurencyjną cenę.
- modele ustalania ceny przez oligopolistów oddalonych od siebie dużymi odległościami (basing-point price system). Na cenę mają tu wpływ koszty transportu od drugiego konkurenta.

Nowe spojrzenie na kwestie oligopolu zawdzięcza teoria konkurencji J. K. Galbraithowi. Oligopol może istnieć nie tylko po stronie sprzedaży, ale również zakupu⁶⁸. Po stronie popytu ma miejsce proces koncentracji i wzrostu siły ekonomicznej. Odpowiednikiem konkurencji po stronie podaży jest siła równoważąca po stronie popytu (countervailing power)⁶⁹. Wynikałoby z tego, że nawet monopol może mieć małą siłę przetargową wobec niektórych nabywców. Symetryczny wzrost organizacji ekonomicznej po obu stronach rynku jest jednak mało prawdopodobny.

Podsumowanie

Szkola neoklasyczna, dzięki narzędziu analizy marginalnej w wielkim stopniu przyczyniła się do rozwoju i formalizacji teorii konkurencji. Stanowiła ona kontynuację dorobku klasycznego, jednak badania poszły w stronę badań statycznych struktur rynkowych. Efektem tego było udoskonalenie modeli rynkowych oraz rozwój teorii struktury branży, z drugiej jednakże strony samo pojęcie konkurencji przestało być utożsamiane z procesami rywalizacji, a zaczęło oznaczać stan rynku.

⁶⁸ Por. J. K. Galbraith, *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power*, The Riverside Press, Cambridge Massachusetts 1952, s. 117 i nast.

⁶⁹ Ibidem, s. 128.

J. M. Keynes i postkeynesizm

Jeśli chodzi o przedstawienie konkurencji, J. M. Keynes zajmuje stanowisko opozycyjne wobec teorii wypracowanej przez szkołę neoklasyczną i proponuje postrzeganie zjawisk gospodarczych przez pryzmat „niedoskonałości” rynku. Jediną formą konkurencji, jaka ma miejsce w rzeczywistym świecie, jest konkurencja niedoskonała, pojmowana nie tylko w sensie modelu konkurencji monopolistycznej, ale również uważana za niedoskonałą na skutek nieoptymalizującego działania rynku. Proces konkurowania nie zawsze daje efekty w postaci równowagi rynkowej, dlatego pożądana jest interwencja państwa w formie polityki fiskalnej.

W systemie keynesowskim konkurencja postrzegana jest jako zjawisko, które nie jest niezbędne do właściwego funkcjonowania gospodarki. Rolę konkurencji może z powodzeniem spełniać rząd i instytucje nierynkowe. Co więcej, efekty działania konkurencji mogą okazać się szkodliwe dla gospodarki (siła monopolu), stąd istotne jest prowadzenie polityki antytrustowej (antitrust policy). W obecnym nurcie postkeynesowskim możliwe jest wyróżnienie dwóch podejść badawczych do zagadnienia konkurencji. Są to⁷⁰:

1. Teorie kapitalizmu monopolistycznego (monopolistic capitalism), nawiązujące w swych podstawach do koncepcji M. Kaleckiego. Zwolennicy tych teorii odrzucają neoklasyczny rachunek marginalny oraz prawo rynków Saya. U podstaw kapitalizmu monopolistycznego leży założenie, że udział zysku przedsiębiorstwa w sektorze jest dodatnio skorelowany ze stopniem monopolizacji sektora. Stopień ten wykazuje zazwyczaj tendencję rosnącą, a na jego wielkość wpływają takie czynniki, jak bariery wejścia czy też nasilenie konkurencji. Osiągnięta w wyniku monopolizacji sektora stopa zysku wpływa w dalszej kolejności na poziom płac w branży. Z drugiej strony, poziom rentowności zależny jest od wielkości popytu na produkty sektora, będącego funkcją płac oraz skłonności do konsumpcji.

2. Teoria ustalania cen na podstawie inwestycji. Koncepcja ta zakłada, że firmy dostosowują ceny tak, aby osiągnąć zyski potrzebne do zrealizowania zaplanowanych inwestycji. Celem przedsiębiorstwa jest nie tylko maksymalizacja zysków, ale również zwiększanie stopy wzrostu. Często podkreśla się fakt rozdziału kontroli i własności cechujący korporacje o rozproszonym akcjonariacie.

Jak widać, w obu tych teoriach badanie zjawiska konkurencji sprowadza się do mechanizmu ustalania cen przez wielkie korporacje o władzy monopolistycznej. Wielu badaczy dyskutuje podobieństwa pomiędzy koncepcją konkurencji

⁷⁰ M. Sawyer, *Post-keynesian and Marxian Notions on Competition*, w: M. A. Glick, *Competition, Technology and Money*, Aldershot 1994, Edward Elgar, s. 10.

spotykaną u J. M. Keynesa oraz K. Marksa⁷¹. Teorie postkeynesowskie wywodzą się z klasycznych koncepcji konkurencji, wykazują się jednak znaczną regresją wobec dorobku współczesnych klasyków, którzy z powodzeniem wykorzystują najnowsze osiągnięcia z zakresu teorii branży oraz badań oligopolu, podczas gdy te pierwsze nieustannie zdają się koncentrować na badaniu monopolistycznej struktury rynkowej⁷².

Szkoła austriacka

Odrębne podejście do zagadnienia konkurencji wypracowała szkoła austriacka. Kierunek, którego prekursorami byli C. Menger, E. von Böhm-Bawerk oraz F. von Wieser, cechuje się subiektywnym podejściem do teorii wartości, oparciem badań na faktach psychologicznych i koncentracją na analizie procesów gospodarczych. U podstaw ekonomii austriackiej leży:

- opinia, iż pojęcia wartości i użyteczności mają charakter subiektywny, z czego wynika niemożność pomiaru zjawisk gospodarczych⁷³;
- zainteresowanie istotą przedsiębiorczości oraz rolą przedsiębiorcy;
- podejście historyczne, szczególnie przy wyjaśnianiu ewolucji struktur społecznych,
- traktowanie zjawisk gospodarczych jako procesów dynamicznych.

Ekonomiści austriaccy traktują konkurencję w kategoriach dynamicznego procesu, w którym czas odgrywa istotną rolę. Jest to proces, w efekcie którego z upływem czasu następuje eliminacja wysokich zysków z rynku⁷⁴. Dodatkową cechą procesów konkurencyjnych jest ciągła niepewność i zmienność otoczenia, brak pełnej informacji oraz możliwości przewidywań. Analizy pomijają badania stanów równowagi. Istotnym w teorii konkurencji jest zagadnienie wiedzy posiadanej przez uczestników rynku. F. A. Hayek w swoim artykule *Economics and Knowledge*⁷⁵ rozważa efekty neoklasycznych założeń o pełnej wiedzy i możliwości przewidywania. Tylko punkt równowagi ogólnej jest stanem, w którym wszyscy posiadają pełną wiedzę na temat teraźniejszości i przyszłości, a plany jednostek są ze sobą zsynchronizowane. Istotą problemu jest fakt, że

⁷¹ W. Semmler, op. cit.; M. Storper, R. Walker, *The Capitalist Imperative*, Basil Blackwell, New York 1989.

⁷² M. A. Glick, D. Campbell, *Post-keynesian and Classical Theories of Competition*, w: M. A. Glick, op. cit., s. 36.

⁷³ R. E. Cordato, *Welfare Economics and Externalities in an Open Ended Universe. A Modern Austrian Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston 1992, s. 4.

⁷⁴ H. Landreth, D. C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998, s. 589.

⁷⁵ F. A. Hayek, *Economics and Knowledge*, „Economica” 1937 vol. 4 (13).

w miarę nabywania doświadczenia i wiedzy, jednostki zmieniają swoje decyzje, co przekreśla możliwości przewidywania przyszłości. Zadaniem ekonomii powinno być analizowanie procesów dochodzenia do pełnej informacji. W kolejnej publikacji *The Use of Knowledge in Society*⁷⁶ zajmuje się Hayek zagadnieniem społecznego porządku (rational economic order), który powstaje samoczynnie w efekcie realizacji własnych celów przez członków społeczeństwa. Nieskrępowany niczym mechanizm rynkowy dokonuje optymalnej alokacji zasobów i tworzy struktury społeczne.

Konkurencja w dzisiejszym paradygmacie austriackim dotyczy zarówno procesów rywalizacji, jak i kooperacji, polegających na odkrywaniu informacji oraz dostosowywaniu planów działań przy braku ograniczeń prawnych. W literaturze traktującej o konkurencji obserwuje się podejście zwane katalaktycznym (catalactic). Katalaksja (catallaxy), pojęcie rozpropagowane przez L. von Misesa w dziele *Human Action* i wywodzące się z greckiego katallatein, „zamieniać się”, „zamieniać wroga w przyjaciela”, oznacza powstały w spontaniczny sposób porządek rynkowy, w którym zachodzą procesy wymiany⁷⁷.

Podsumowując, przedstawiciele szkoły austriackiej stoją na straży poglądu o nieefektywnym działaniu państwa, które nieustannie zakłóca optymalizacyjną rolę wolnej konkurencji. Perspektywę austriacką cechuje przekonanie o ciągłej zmienności układu gospodarczego, potrzebie ujmowania zjawisk w kategoriach jakościowych (opisowych) oraz brak zainteresowania efektami zewnętrznymi.

J. A. Schumpeter

Wśród ekonomistów austriackich na odrębne wyróżnienie w tym miejscu zasługuje J. A. Schumpeter – z jednej bowiem strony nie należy on do szkoły austriackiej sensu stricto, z drugiej natomiast jego teoria znalazła tak wielu zwolenników, iż można mówić obecnie o kierunku schumpeteriańskim. Przedmiotem teorii J. A. Schumpetera jest wyjaśnianie rozwoju systemu kapitalistycznego w kontekście uwarunkowań gospodarczych, historycznych i socjologicznych. Analiza dotyczy zarówno poziomu mikroekonomicznego, jak i makroekonomicznego. Główną siłą napędzającą procesy konkurencji są innowacje. Procesy te odbywają się na dwóch poziomach⁷⁸:

1. Poziom branży. Schemat zawiera następujące fazy:

- stan równowagi, gdzie poziom innowacji jest bliski zeru; występują nadmierne zdolności wytwórcze, co prowadzi do depresji;

⁷⁶ F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” 1945 vol. 35(4).

⁷⁷ W. D. Reekie, *Industry, Prices and Markets*, Philip Allan, London 1979, s. 100.

⁷⁸ Patrz S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993.

- przedsiębiorcy dokonują nowej kalkulacji – jest to zapowiedź wyjścia z zastoju;
- pojawiają się pierwsze innowacje;
- następuje fala innowacji i imitacji;
- innowacje przestają być opłacalne, układ powraca do stanu równowagi.

2. Poziom przedsiębiorstwa. Fazy procesu są następujące:

- stagnacja wywołana niskimi zyskami przedsiębiorstw;
- zachęta do tworzenia nowych innowacji;
- innowacje w nadziei zysku;
- fala innowacji i imitacji;
- nasycenie rynku, powrót do stagnacji.

Schumpeter łączy zjawiska konkurencji z ideą przedsiębiorczości. Pod pojęciem przedsiębiorców rozumie on wszystkich, którzy posiadają dar przedsiębiorczości, czyli zdolności do wprowadzania na rynek innowacji. Innowacje są dla przedsiębiorcy źródłem zysków bądź to dzięki obniżeniu kosztów, bądź zwiększeniu ceny. Model konkurencji zbliżony jest do neoklasycznej teorii doskonałej konkurencji z tym wyjątkiem, że analizowany jest tu sam proces, a nie stan końcowy. Innowacje powodują, że towary są zróżnicowane, a każdy z przedsiębiorców jest monopolistą, lecz tylko do momentu, kiedy innowacja ulegnie skopiowaniu⁷⁹. W początkowej fazie wprowadzania innowacji są one źródłem ponadprzeciętnych zysków. Z czasem procesy imitacyjne powodują zanikanie władzy monopolistycznej i pojawia się rynek konkurencyjny. W rzeczywistości możliwości wystąpienia doskonałej konkurencji są niewielkie z powodu utrudnień w imitowaniu.

Konkurencja jest formą rywalizacji pomiędzy nowymi a starymi produktami, technologiami czy strukturami organizacyjnymi. Z pojęciem konkurencji u Schumpetera związana jest idea ‘twórczej destrukcji’ (creative destruction) powodującej, że na miejscu starych struktur, metod i produktów powstają nowe, bardziej dostosowane do otoczenia. Następuje postęp techniczny i gospodarczy, ponieważ każda nowa formacja jest bardziej doskonała w stosunku do poprzedniej.

W teorii J. A. Schumpetera można doszukać się dwóch modeli działalności konkurencyjnej. U tzw. wczesnego Schumpetera⁸⁰ branża scharakteryzowana jest przez dużą liczbę jednakowych przedsiębiorstw oraz łatwość wejścia do branży. Siłą napędową procesów są innowacje wprowadzane przez wszystkie firmy, a głównie te nowo wchodzące⁸¹. Jest to proces spontaniczny i przynoszący niespodziewane rezultaty. Rynek nosi cechy konkurencji monopolii-

⁷⁹ Ibidem, s. 110.

⁸⁰ J. A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw Hill, New York, London 1939.

⁸¹ Ibidem, s. 94–95.

stycznej. W swoich późniejszych przemyśleniach Schumpeter zajmuje się strukturą oligopolistyczną⁸². Wiodącą rolę przyznaje dużym korporacjom, które posiadają konieczne środki na prowadzenie sformalizowanej działalności badawczo-rozwojowej oraz są skłonne do podejmowania nowych przedsięwzięć. Działalność innowacyjna potraktowana jest jako proces zaplanowany i mający dawać określone rezultaty.

Ekonomia ewolucyjna

Teoria J. A. Schumpetera, a w szczególności jego poglądy o innowacyjnym podłożu procesów konkurencyjnych, znalazły swe odbicie w pracach ekonomistów z kręgu nurtu ewolucyjnego⁸³. Ekonomię ewolucyjną cechuje sposób wyjaśniania zjawisk gospodarczych polegający na używaniu analogii z biologicznej teorii doboru naturalnego. Branże traktowane są jako populacje, natomiast pojedyncze firmy stanowią odpowiednik osobników, których celem jest przetrwanie w warunkach ciągłej zmienności i burzliwości otoczenia. Konkurencja odbywa się tu w kategoriach darwinowskiej (a właściwie malthusowskiej) walki o przetrwanie. Procesy konkurencyjne mają charakter wybitnie dynamiczny, nie analizuje się na ogół stanów równowagi, choć jeśli taka równowaga jest osiągnięta, to ma ona cechy neoklasycznego modelu konkurencji doskonałej⁸⁴. Mimo tego podobieństwa wielu ekonomistów ewolucyjnych explicite odrzuca neoklasyczną teorię konkurencji, krytykując ją za zbytnią nierealność w sferze założeń początkowych⁸⁵. Chodzi tu głównie o założenie pełnej wiedzy i możliwości przewidywania oraz założenie, że przedsiębiorca posiada w każdej chwili skończony zbiór możliwości decyzyjnych, co sprawia, że brak w modelach miejsca na niepewność i adaptację do zmian w branży⁸⁶. Również założenie o pełnej racjonalności podmiotów gospodarujących jest odrzucone na rzecz koncepcji ograniczonej racjonalności (bounded rationality) H. A. Simona wynikającej z faktu, że jednostka nie posiadająca pełnej wiedzy oraz działająca w zmiennym otoczeniu nie jest w stanie dokonywać racjonalnych wyborów. Najbardziej jednak kontrowersyjną sprawą jest odrzucenie neoklasycznych założeń o maksymalizacji zy-

⁸² J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York 1942, Harper and Row, 3rd ed.

⁸³ Szerszy opis kierunku można znaleźć u: E. Maślak, *Paradygmat ekonomii ewolucyjnej*, „Gospodarka Narodowa” 2000 nr 1–2.

⁸⁴ R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass 1982, s. 144.

⁸⁵ Por. *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*, red. O. E. Williamson, S. G. Winter, Oxford University Press, New York 1991.

⁸⁶ R. R. Nelson, S. G. Winter, op. cit., s. 24–25.

sku – głównego celu przedsiębiorcy. Zamiast tego wykorzystywane jest często określenie „poszukiwania zysków” lub „działania w celu osiągnięcia zysku”⁸⁷. Do przetrwania na rynku nie jest konieczne bycie najlepszym, wystarczy zachowanie satysfakcjonujące, a więc „przetrwanie lepiej przystosowanego” (survival of the fitter) w miejsce darwinowskiego „przetrwania najlepszego” (survival of the fittest⁸⁸). Założenie to wywołuje wiele polemik pomiędzy obrońcami teorii neoklasycznej a ewolucjonistami od czasu, kiedy A. A. Alchian⁸⁹ udowodnił, iż nawet jeśli przedsiębiorcy nie maksymalizują świadomie swoich zysków (choćby z tego powodu, że nie są w stanie właściwie określić swojego położenia na krzywych kosztów), to efektem działania mechanizmu konkurencji darwinowskiego typu jest dokładnie taki sam wynik, jaki pojawiłby się w świecie konkurencji doskonałej. Pogląd ten był następnie dyskutowany przez S. Enke⁹⁰ i M. Friedmana⁹¹.

Aby dopełnić obrazu konkurencji jako ewolucyjnego mechanizmu doboru naturalnego, należy wspomnieć o genach, ze względu na które odbywa się selekcja. Rolę genów pełni rutyna. Są to wszelkie powtarzalne i przewidywalne wzorce zachowań w organizacji⁹² – „od technik produkcji (...) aż do strategii dotyczących inwestowania, działalności badawczo-rozwojowej, promocji, oraz strategii dotyczących różnicowania produktów oraz zagranicznych inwestycji”. Rutyna, podobnie jak geny, stanowi stałą cechę przedsiębiorstwa. Podlega dziedziczeniu i replikacji, kiedy nowa firma wyrosła z już istniejącej, przejmuje od niej wzorce. Firmy w celu zwiększenia zysku poszukują nowych zestawów zachowań rutynowych, które pozwolą im skutecznie konkurować na rynku. Procesy poszukiwania dokonują się za pomocą innowacji oraz imitacji rozwiązań konkurentów. Poszukiwanie odbywa się w warunkach niepewności i braku kompletnej wiedzy na temat dostępnych technologii⁹³. Procesy te mają zwykle charakter lokalny, co oznacza, że firmy poszukują technik zbliżonych do aktualnie wykorzystywanych⁹⁴. Im przedsiębiorstwa są bardziej nastawione na imitację, tym bardziej technologie wykorzystywane przez nie będą się do siebie zbliżać, a procesy konkurencji będą wyrównane. Konkurencja jest tu postrzegana jako proces, w którym w miarę upływu czasu przedsiębiorstwa zmieniają swoje

⁸⁷ Ibidem, s. 4.

⁸⁸ Wnikliwą analizę tych pojęć przeprowadza J. J. Vromen, *Economic Evolution*, Routledge, London 1995.

⁸⁹ A. A. Alchian, *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, „The Journal of Political Economy” 1950 No 3.

⁹⁰ S. Enke, *On Maximizing Profits*, „The American Economic Review” 1951 vol. 41(4).

⁹¹ M. Friedman, *Essays in Positive Economics*, University of Chicago Press, Chicago 1959.

⁹² R. R. Nelson, S. G. Winter, op. cit., s. 14.

⁹³ Ibidem, s. 155.

⁹⁴ Ibidem, s. 211.

zestawy zachowań rutynowych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Występuje przy tym następujący cykl⁹⁵:

- 1) innowacje.
- 2) imitacje innowacji przez naśladowców.
- 3) ustanie procesów imitacyjnych, stagnacja odpowiadająca stanowi równowagi.

Poza konkurencją przedsiębiorstw w branży osobnym tematem badań są zagadnienia związane z konkurowaniem samych technologii⁹⁶. Wykorzystuje się tu koncepcję ścieżki rozwojowej (path dependence), pokazującą, że na stan systemu w danej chwili mają wpływ wydarzenia historyczne – zarówno trendy, jak i czynniki przypadkowe. Ścieżka rozwojowa dostarcza dowodów, że rynek nie zawsze wybiera rozwiązania optymalne. Znany w literaturze przykładem konkurencji, w wyniku której wybrane zostaje rozwiązanie suboptymalne jest historia klawiatury QWERTY⁹⁷. Główną cechą procesów konkurencyjnych w odniesieniu do technologii jest fakt, że „technologie stają się tym atrakcyjniejsze, w im większym stopniu są zaadaptowane”⁹⁸.

Istotną rolę z punktu widzenia działalności innowacyjnej pełni struktura branżowa. Tu również nawiązuje się do poglądów Schumpetera o związkach pomiędzy intensywnością działalności badawczo-rozwojowej a strukturą branży. Dokonywane w związku z tym są próby klasyfikacji branż według kryterium procesów innowacyjnych (konkurencyjnych). Przykładem jest taksonomia K. Pavitta⁹⁹:

- Branże zdominowane przez dostawców. Są to tradycyjne branże związane z rolnictwem lub drobnym przetwórstwem. Innowacje pochodzą od dostawców, a konkurencja polega na sprawnym adoptowaniu przychodzących innowacji.

- Branże o dużej skali produkcji. W tych branżach dużą rolę odgrywają korzyści skali. Przedsiębiorstwa są duże, a bariery wejścia do branży wysokie. Działalność innowacyjna dotyczy zarówno produktów, jak i procesów produkcyjnych.

- Branże naukochłonne o strukturze oligopolistycznej. Głównym źródłem innowacji są wyspecjalizowane działy badawczo-rozwojowe. Dużą rolę odgrywa

⁹⁵ *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*, L. Magnusson (ed.), Kluwer Academic Publishers, Boston 1994, s. 139.

⁹⁶ Por. W. B. Arthur, *Competing Technologies: An Overview*, w: *Technical Change and Economic Theory*, G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Solvberg, L. Soete (eds), Pinter Publishers, London 1988.

⁹⁷ P. A. David, *Clio and the Economics of QWERTY*, „American Economic Review” 1985 vol. 75(2).

⁹⁸ W. B. Arthur, *Competing Technologies: An Overview*, w: *Technical Change and Economic Theory*, op. cit., s. 590.

⁹⁹ K. Pavitt, *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, „Research Policy” 1984 vol. 13(6).

ochrona patentami. Działalność konkurencyjna dotyczy zarówno produktów, jak i procesów.

- Branże dostawców wyspecjalizowanego sprzętu. Innowacje mają na celu zaspokojenie konkretnych potrzeb i klientów. Wynikają one z bliskiej współpracy z odbiorcami i dotyczą produktów. Dominują niewielkie firmy.

Teoria gier

Pierwsze zastosowania teorii gier w modelowaniu zachowania przedsiębiorstw sięgają lat 40., kiedy to powstała praca J. von Neumanna i O. Morgensterna *Theory of Games and Economic Behavior* (1944). Szybko odkryto, iż jest to dogodne narzędzie do analizy wzajemnych zachowań konkurentów. Teoria gier znalazła zastosowanie praktyczne głównie na gruncie teorii branży¹⁰⁰ i zarządzania strategicznego¹⁰¹. Swoją popularność w dużej mierze zawdzięcza teorii gier faktowi, iż analizy mikroekonomiczne zajmują się obecnie już nie tylko zachowaniem konkurencyjnym sensu stricto, ale również rozmaitymi formami zachowań kooperacyjnych, takich jak polityka cenowa, podział rynków, zmony, kartele czy ringi¹⁰². Samo pojęcie konkurencji nabrało charakteru interdyscyplinarnego, bowiem przybiera ona obecnie tak różne formy, iż uzasadnione staje się konstruowanie nowych podejść badawczych, m.in. wykorzystanie teorii gier. Rozwój tego kierunku zbiegł się również z udoskonalaniem technik obliczeniowych. Teoria gier w największym stopniu odnosi się do zjawisk duopolu i oligopolu, aczkolwiek spotykane są jej zastosowania do analizy innych struktur rynkowych, jak konkurencja doskonała czy monopol¹⁰³. Ogólnie rzecz biorąc, wśród rodzajów powiązań między przedsiębiorstwami można wyróżnić¹⁰⁴:

- konkurencję, czyli rywalizację pomiędzy sprzedającymi i nabywcami;
- kooperację, jawną lub ukrytą;
- kontrolę, czyli sytuację przejścia władzy nad innymi przedsiębiorstwami.

Formy te mają odwzorowanie w strukturze rynku, np. doskonałej konkurencji odpowiada pełna rywalizacja, a porozumienia kooperacyjne są istotą struktury oligopolistycznej. Każdą grę opisują następujące charakterystyki:

- liczba graczy – w klasycznej formie występuje dwóch graczy;
- możliwości postępowania każdego z uczestników (zbiór dostępnych strategii);

¹⁰⁰ J. Tirole, *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Massachusetts 1994.

¹⁰¹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

¹⁰² A. Sulejewicz, *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*, SGH, Warszawa 1994, s. 5.

¹⁰³ M. Shubik, *Information, Theories of Competition, and the Theory of Games*, „Journal of Political Economy” 1952 vol. 60(2).

¹⁰⁴ Ibidem, s. 7.

- rodzaj dostępnej informacji;
- cele każdego z uczestników;
- wypłata, czyli czysty zysk, jaki osiągnie gracz w wyniku gry;
- macierz wypłat, czyli zbiór wypłat dla każdej kombinacji strategii obu graczy;
- powtarzalność gry.

Z punktu widzenia dostępności informacji wyróżnia się gry z pełną informacją (gdy gracz jest informowany o posunięciach rywala) oraz gry z niepełną informacją. Początkowo zakładano pełną racjonalność graczy, z czasem pojawiły się również modele, w których gracze nie są całkowicie pewni swoich celów. Najprostszym typem gry jest gra dwuosobowa o sumie zerowej. Każda wygrana gracza oznacza taką samą stratę przeciwnika, tak że suma wypłat daje zero. Przykładem może być model rywalizacji duopolistów o udział w rynku; zwiększenie udziału jednego gracza powoduje zmniejszenie udziału drugiego. W grach o sumie niezerowej z kolei obydwaj rywale mogą osiągać zyski (lub straty), a optimum dla całego modelu znajduje się poniżej optimum indywidualnego gracza. Wyróżnia się modele kooperacyjne i niekooperacyjne¹⁰⁵. Warunkiem gry niekooperacyjnej jest częściowa choćby przeciwstawność interesów. Gry kooperacyjne odnoszą się do porozumień (oligopole), a jednym z głównych zagadnień jest zabezpieczenie przestrzegania umów. Istotną cechą modeli jest ich powtarzalność, gracz może więc korzystać z doświadczenia. Szczególną grupą modeli są gry należące do kategorii tzw. dylematu więźnia¹⁰⁶, gdzie z punktu widzenia wszystkich graczy celowe jest zachowanie kooperacyjne, natomiast z punktu widzenia pojedynczego gracza opłacalne jest unikanie współpracy.

Podsumowując, teoria gier nie zbudowała żadnego ogólnego modelu zachowania konkurencyjnego na rynku. Liczne modele rozpatrują rzeczywiste sytuacje rynkowe dla oligopolu czy duopolu, podejmowane są próby uogólniania modeli konkurencyjnych¹⁰⁷, rośnie złożoność modeli, w dalszym ciągu jest to jednak narzędzie o marginalnym zastosowaniu w ramach mikroekonomii.

Trendy w ekonomii menedżerskiej

Przedstawiony powyżej przegląd różnych ujęć zjawiska konkurencji odnosi się do teorii o charakterze wyjaśniającym. Tymczasem w obecnym świecie gospodarczym rośnie zapotrzebowanie na budowanie teorii, które miałyby zastosowanie praktyczne. Neoklasyczny model konkurencji doskonałej, choć domi-

¹⁰⁵ A. Sulejewicz, op. cit., s. 108.

¹⁰⁶ Zob. np. A. Koutsoyiannis, op. cit.

¹⁰⁷ L. Philips, *Competition Policy: a Game Theoretic Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.

nujący w literaturze, nie pozwala na wyjaśnianie zjawisk obecnych w dzisiejszym świecie. Odpowiedzią na te niedoskonałości są liczne koncepcje pomocne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Teorie te mają charakter interdyscyplinarny i korzystają z dorobku różnych szkół ekonomicznych. Podejścia te mają wiele cech wspólnych, co zdaniem S. D. Hunta i R. M. Morgana¹⁰⁸ świadczy o ewolucji w kierunku nowej teorii konkurencji opartej na przewadze konkurencyjnej (competitive advantage theory of competition), która mogłaby stać się alternatywą do teorii neoklasycznej. Jedność tych podejść uwidacznia się w podobieństwie założeń początkowych. Należą do nich¹⁰⁹:

1. Preferencje konsumentów nie tylko są różne, ale ulegają też ciągłym zmianom.

2. Konsumenci posiadają niepełne informacje, a pozyskiwanie ich jest kosztowne.

3. Celem działania jednostki jest zaspokajanie własnych potrzeb w zakresie ograniczonym przez względy moralne, etyczne i normy zachowań.

4. Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie korzystniejszej pozycji finansowej w stosunku do rywali. Odrzuca się założenie o maksymalizacji zysków z powodu niepełnej informacji oraz względów moralnych przyswiecających menedżerom.

5. Pozyskiwanie informacji przez firmy jest utrudnione i kosztowne.

6. Przedsiębiorstwo dysponuje zasobami, które można podzielić na kilka kategorii: fizyczne, finansowe, prawne, ludzkie, organizacyjne, informacyjne.

7. Zasoby cechują się heterogenicznością oraz niedoskonałą mobilnością.

8. Rola przedsiębiorcy polega nie tylko na decydowaniu o ilości i cenie produktu, ale na opracowywaniu i wdrażaniu strategii rozwoju firmy.

9. Na działalność przedsiębiorstwa wpływa w istotny sposób otoczenie.

Konkurencja w nowym podejściu polega na „walce pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową, i w efekcie tego, lepszą pozycję finansową”¹¹⁰. Na poziomie całej gospodarki efektem konkurencji jest wyższa jakość produktów, efektywność przemysłu oraz wysoki stopień innowacyjności. Takie podejście do analizy pozwala wyjaśniać zjawiska, z którymi nie radzi sobie ekonomia neoklasyczna, takie jak istnienie obok siebie firm o różnej wielkości i zyskowności czy związek pomiędzy urynkowaniem gospodarki a poziomem dobrobytu.

Czynnościowe pojmowanie konkurencji znajdziemy również w koncepcjach zachowań strategicznych, wyrosłych na gruncie teorii konkurencji niedosko-

¹⁰⁸ S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995 vol. 59(2).

¹⁰⁹ Ibidem, s. 3.

¹¹⁰ Ibidem, s. 8.

nałej¹¹¹. W ramach tych koncepcji próbuje się wyjaśnić, jak ukształtują się ceny i ilości towarów na rynkach o skoncentrowanej stronie podażowej. Zakłada się, że w procesach rywalizacji przedsiębiorstwo, rozwijając własną strategię, musi uwzględniać zachowania pozostałych konkurentów. Dążąc do opisu procesu konkurencji na danym rynku, należy, jak twierdzi M. Porter, przyrzeć się również dostawcom, nabywcom, oferentom substytutów i potencjalnym wchodzącym na rynek¹¹². Posunięcia tych podmiotów i bezpośrednich konkurentów już działających na danym rynku wywierają wpływ na natężenie rywalizacji, a więc konkurencji w rozumieniu dynamicznym.

1.4. Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy

Wcześniej przyjęto upraszczające założenie, że pojęcie luki przystosowawczej można sprowadzić do pojęcia luki konkurencyjnej. Pojęcie luki konkurencyjnej jest pojęciem wtórnym w stosunku do pojęcia konkurencyjności. Stąd celowe jest w pierwszym kroku rozważenie znaczenia pojęcia konkurencyjności w ogóle i konkurencyjności przedsiębiorstwa w szczególności.

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu określenia, co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj identyfikację wymiarów konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w związku z przechodzeniem od systemu regulacji administracyjnej do systemu regulacji rynkowej. W miarę postępu procesu transformacji ustroju gospodarczego staje się ono tym ważniejsze, im bardziej gospodarka polska się otwiera. Dla przedsiębiorstw należących do gospodarek o średnich rozmiarach dopiero konfrontacja z rywalami zagranicznymi może być rzeczywistym probierzem ich umiejętności konkurencyjnych. Bezpośrednim uzasadnieniem wyboru problematyki podjętej w niniejszym opracowaniu jest więc postępująca integracja gospodarki polskiej z jej otoczeniem zewnętrznym. Jednym z przejawów tej integracji jest wzrost natężenia walki konkurencyjnej pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. W tych warunkach zagadnienie pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw nabiera istotnego znaczenia.

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak

¹¹¹ Por. M. Gorynia, *Teoria i polityka...*, op. cit., s. 91.

¹¹² Por. M. E. Porter, *Strategia konkurencji...*, s. 21–46.

rozumianą konkurencyjność można odnosić do różnych poziomów bytu gospodarczego.

W ekonomii wyróżnia się sześć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych:

- 1) mikro-mikro,
- 2) mikro,
- 3) mezo,
- 4) makro,
- 5) regionalny (w odniesieniu do grupy krajów),
- 6) globalny¹¹³.

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości poziomów, ale nie wszystkim poziomom bytu gospodarczego. Wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można orzec o danym podsystemie gospodarczym, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada jakiegoś odniesienia do cech innych podsystemów, jakiegoś typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami¹¹⁴. Nawet jeśli można sobie wyobrazić skalę do mierzenia konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest przede wszystkim cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która określana jest jako własności porównawcze¹¹⁵. Własności porównawcze obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub jakimś standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

¹¹³ Por. M. Gorynia, *Poziomy...*, op. cit. oraz M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, E. Najlepszy (red.), Zeszyty Naukowe Seria I nr 266, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 10.

¹¹⁴ Por. S. Nowak, op. cit., s. 97.

¹¹⁵ P. Lazarsfeld i H. Menzel wyróżniają trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz cechy kontekstowe. Definicję własności porównawczych podano w tekście. Własności relacyjne jednostek to takie, które określają jednostkę jako człon pewnego schematu jedno czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań. O cechach kontekstowych jednostki mówimy wtedy, kiedy w gruncie rzeczy charakteryzuje się nie tyle jej własności w porównaniu z innymi jednostkami, czy jej uwikłanie w pewne stosunki, układ zależności i oddziaływań między nią i otoczeniem, ile raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danej jednostce jedynie bycie w kontakcie z nim lub potencjalne podleganie jego oddziaływaniu. Zob. P. F. Lazarsfeld, H. Menzel, *On the Relation between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (ed.), New York 1961. Podaję za S. Nowak, op. cit., s. 98.

Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo, regionalnemu i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcie brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)¹¹⁶. Natomiast przy poziomie globalnym (gospodarka światowa) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawiać cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosowane są różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia przyczyn tego, że jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze¹¹⁷. O złożoności tego zagadnienia świadczą mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści posługują się wprawdzie terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M. E. Porter w bardzo obszernej pracy *The Competitive Advantage of Nations* nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo że termin ten w książce wielokrotnie występuje¹¹⁸. R. Dornbusch i S. Fischer stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują¹¹⁹.

¹¹⁶ Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P. Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Zob. P. Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” 1994 No 2. F. Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. Z związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo.” Zob. F. Chesnais, *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „STI-Review” 1988 No 4. Podają za: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.

¹¹⁷ W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *op.cit.*

¹¹⁸ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.

¹¹⁹ R. Dornbusch, S. Fischer, *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 678–680.

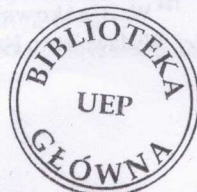
M. Casson dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności¹²⁰. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem, czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M. Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (tradeable sector). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. Wówczas miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M. Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra dokonuje ekspansji na obce rynki, na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Wtedy następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M. Cassona poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych w Wielkiej Brytanii. Wiąże się to z tym, że często narodowa przewaga konkurencyjna jest odbiciem przewag konkurencyjnych wielkich korporacji, które lokalizują swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności M. Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność¹²¹.

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych, M. E. Porter stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencji międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych czasów¹²². Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomyślności firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być po-

¹²⁰ *Global Research Strategy and International Competitiveness*, M. Casson (ed.), Basil Blackwell, Oxford 1991, s. 5–13.

¹²¹ M. Casson, *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.

¹²² M. E. Porter, *Competitive...*, op. cit., s. 1.



łożony na inne, węższe pytanie: dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy międzynarodowych konkurentów w danej branży? Albo inaczej – dlaczego firmy osadzone w danym narodzie (kraju) są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? Oraz: dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania, Porter proponuje zrezygnować z uproszczonych i niejednokrotnie sprzecznych określeń konkurencyjności (np. konkurencyjność rozumiana jako zjawisko makroekonomiczne określone przez kursy walutowe, stopy procentowe i deficyty budżetowe, konkurencyjność utożsamiana z obfitą i taną siłą roboczą, konkurencyjność wiązana z posiadaniem zasobów naturalnych, konkurencyjność kreowana przez politykę gospodarczą, konkurencyjność tłumaczona jak efekt występowania określonego stylu zarządzania) na rzecz uznania, że konkurencyjność to produktywność. Istotne jest więc określenie determinantów produktywności nie dla gospodarki jako całości, lecz dla poszczególnych branż i segmentów w ramach branż. Według Portera istotne są cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych firm środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej:

1) warunki czynnikowe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura, potrzebna do konkurowania w danej branży;

2) warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży;

3) branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo;

4) strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji (wątek ten zostanie rozwinięty w dalszej części przy omawianiu mezoekonomicznych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstwa)¹²³.

Bardzo kompetentny i rozbudowany przegląd poglądów na temat konkurencyjności w ujęciu makroekonomicznym zawarty jest w pracy W. Bieńkowskiego, który konkurencyjność utożsamia ze zdolnością konkurencyjną, definiowaną „jako zdolność do długofalowego, zyskowego wzrostu, dokonującego się w warunkach gospodarki otwartej, którego efektem jest wykształcenie się takiej struktury ekonomicznej oraz – będącej jej przedłużeniem i odzwierciedleniem – struktury eksportu, która koresponduje ze zmianami popytu światowego”¹²⁴ (za-

¹²³ Ibidem, s. 71.

¹²⁴ W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 12.

gadnienie to zostanie rozwinięte w dalszej części książki przy omawianiu makroekonomicznych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstwa).

Próby definiowania konkurencyjności można spotkać w opracowaniach międzynarodowych organizacji gospodarczych. M. Lubiński, T. Michalski i J. Misala relacjonują te próby następująco¹²⁵:

„W *World Competitiveness Report 1994* konkurencyjność jest określana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych¹²⁶.

Z kolei w badaniach OECD konkurencyjność jest definiowana jako zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie. Jest to zresztą definicja analogiczna do przyjętej w Stanach Zjednoczonych przez Prezydencką Komisję ds. Konkurencyjności Przemysłowej¹²⁷. Komisja ta zaproponowała zarazem zestaw mierników służących ocenie konkurencyjności. Zaliczono do nich tempo wzrostu gospodarczego, stabilność cen, zatrudnienie, efektywność gospodarowania, saldo obrotów towarowych oraz saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego. Jest to więc klasyczny zestaw wskaźników służących ocenie stanu gospodarki. Zatem międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest przede wszystkim opisywana poprzez charakterystykę wyników ekonomicznych.

Natomiast w publikacjach EWG stwierdza się, że »przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie«¹²⁸. W tej definicji zwraca uwagę niejednoznaczność używanych terminów, takich jak chociażby równowaga lub jej zgodność z efektami eksportu”.

W literaturze dotyczącej konkurencyjności gospodarki wyróżnia się trzy zbliżone pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność gospodarki krajowej, międzynarodowa zdolność konkurencyjna oraz międzynarodowa pozycja konkurencyjna gospodarki krajowej. Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności go-

¹²⁵ M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op. cit., s. 8 i 9.

¹²⁶ *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

¹²⁷ *Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness*. National Association of Manufacturers, podają za M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op. cit.

¹²⁸ „European Economy” 1985 No 25, podają za M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op. cit.

spodarki traktowane jest jako kategoria najbardziej ogólna¹²⁹. D. Hübner pisze, że: „przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych”¹³⁰. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna (określana też mianem konkurencyjności typu czynnikowego) to – zdaniem przywołanej wyżej autorki – „dynamiczna właściwość krajowego układu gospodarczego, obrazująca jego długookresową zdolność aktywnego i antycypowanego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych i innych, jako zdolność do działań umożliwiających wzrost lub utrzymanie udziału w korzyściach wynikających z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy”¹³¹.

Natomiast pojęcie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej odnosi się „głównie do udziału gospodarki danego kraju w szeroko rozumianej międzynarodowej wymianie gospodarczej, tj. w międzynarodowej wymianie produktów (towarów i usług) oraz czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej”¹³².

Mówiąc o konkurencyjności określonego poziomu lub – precyzyjniej – obiektu należącego do określonego poziomu, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, czy bardziej lub mniej konkurencyjny, jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce, można przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc do producentów, sprzedawców itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić także do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący.

Jak pisze B. Bellon, konkurencyjność jest wielką przygodą przemysłową końca wieku (*la grande aventure industrielle de cette fin de siècle*)¹³³. Mamy do czynienia ze swoistą modą na posługiwanie się tym pojęciem w ramach takich

¹²⁹ Zob. M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op.cit. Przywołani autorzy poprzestają na deklaracji, że międzynarodowa konkurencyjność jest kategorią ogólną i bliską kategorii międzynarodowej zdolności konkurencyjnej. Nie przedstawiają jednak przesłanek pozwalających odróżnić te pojęcia.

¹³⁰ D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994 nr 3. Wydaje się, że jest to dość wąskie rozumienie konkurencyjności.

¹³¹ Ibidem.

¹³² M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op. cit.

¹³³ B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani (eds), Economica, Paris 1991, s. 482.

subdyscyplin nauk ekonomicznych, jak: teoria zarządzania strategicznego, ekonomia branży, teoria konkurencji niedoskonałej, teoria przedsiębiorstwa itp. Pojęcie to jest też coraz częściej stosowane przez przedstawicieli tzw. ekonomik szczegółowych: ekonomiki przemysłu, rolnictwa, handlu, transportu, itp.

W literaturze ekonomicznej zostało dokonane również rozróżnienie pojęcia konkurencyjności w zależności od tego, czy odnosi się ono do eksportu pojedynczego towaru (grup towarów), przedsiębiorstwa, do całej gospodarki narodowej, a nawet gospodarek narodowych grupy krajów. S. Flejterski jako „konkurencyjność”¹³⁴ rozumie zdolność do projektowania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów. Dzieli on konkurencyjność następująco:

1) mikrokonkurencyjność – odnosząca się do eksportu pojedynczych towarów lub ich grup, związana z przewagą towarów przedsiębiorstwa kraju A nad podobnymi towarami przedsiębiorstw z innych krajów, wyrazem tej konkurencyjności jest decyzja importu o zakupie towarów z przedsiębiorstwa kraju A zamiast przedsiębiorstwa z kraju B lub C;

2) mezokonkurencyjność – odnosząca się do eksportu towarów danej branży, gałęzi, działu;

3) makrokonkurencyjność – czyli tzw. konkurencyjność międzynarodowa gospodarki krajowej mająca charakter strukturalny;

4) megakonkurencyjność – konkurencyjność międzynarodowa gospodarstw narodowych grupy krajów (np. krajów członkowskich ugrupowania integracyjnego).

Pomiędzy tymi poziomami zachodzą relacje podobne jak pomiędzy równowagą rynkową a równowagami cząstkowymi. Istnienie danego poziomu konkurencyjności na wyższym szczeblu nie przesądza a priori o występowaniu takiego samego poziomu konkurencyjności na niższym szczeblu. Gdyby jednak np. branża składała się jedynie z wysokokonkurencyjnych przedsiębiorstw, wówczas charakteryzowałaby się ona wysokim poziomem konkurencyjności.

J. Wierzbowski proponuje rozpatrywać kategorie konkurencyjności w dwóch aspektach¹³⁵:

1) sensu stricto, w ujęciu rzeczowym, jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów zagranicznych (makrokonkurencyjność);

¹³⁴ S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984 nr 9.

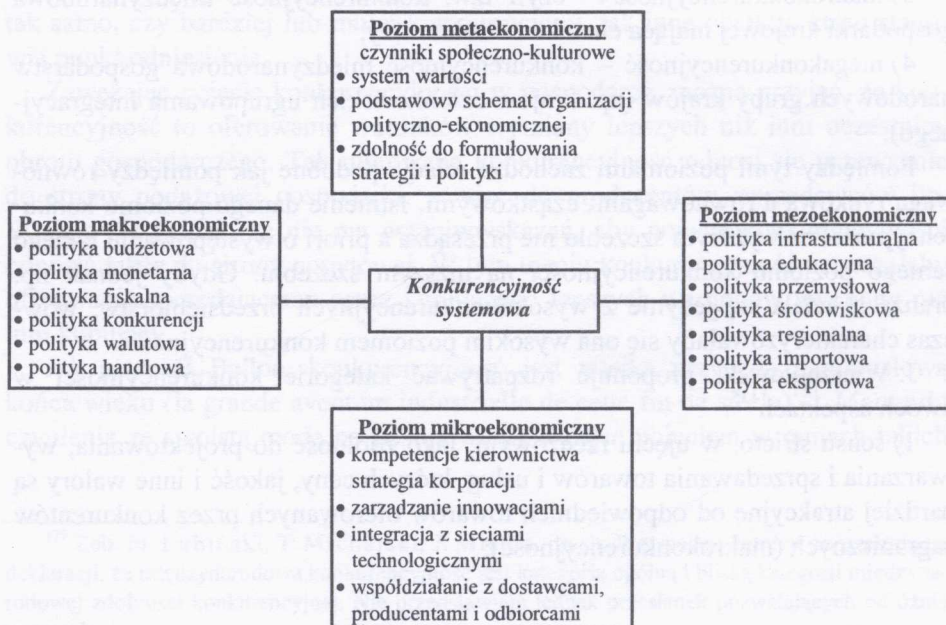
¹³⁵ J. Wierzbowski, *Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania*. IRiSS, Warszawa 1995.

2) sensu largo, w ujęciu czynnikowym, jako zdolność gospodarki narodowej do trwałego uzyskiwania korzyści ze stosunków gospodarczych z zagranicą, których treścią jest wymiana z otoczeniem, a więc wyłączenie z systemu, jakim jest gospodarka narodowa jednych elementów (części produktu społecznego i czynników produkcji) i włączanie innych zastępczych (towarów i usług oraz czynników produkcji pochodzenia zagranicznego (mikrokonkurencyjność).

Autor ten uważa, że chociaż na światowym rynku konkurują podmioty sensu largo, to o konkurencyjności w ścisłym jej znaczeniu przesądza nie tylko sumaryczna pozycja tych podmiotów względem ich odpowiedników zagranicznych (mikrokonkurencyjność), lecz również infrastruktura społeczna i techniczno-organizacyjna, składająca się na system techniczny kraju, a także dominujący w tym kraju system wartości społecznych.

Można stwierdzić, że konkurencyjność sensu stricto obejmuje mikro- i mezo-konkurencyjność, natomiast konkurencyjność sensu largo obejmuje makro- i megakonkurencyjność.

Na uwagę zasługuje też pojęcie konkurencyjności systemowej. Schemat czynników wpływających na konkurencyjność systemową z podziałem na wyżej wymienione poziomy został przedstawiony na rys. 2.



Rys. 1.4 -1. Determinanty konkurencyjności systemowej

Źródło: K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, Frank Case, London 1995, s. 28, podaje za: M. Lubiński, *Proces integrowania się ze Wspólnotami Europejskimi jako czynniki wzrostu międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki. Raport końcowy*, IRiSS, Warszawa 1995, s. 38.

Poziom metaekonomiczny złożony jest z trzech elementów, a mianowicie: akceptacji społecznej dla przyjętego modelu gospodarki rynkowej wraz z jej orientacją na rynek światowy, podstawowego systemu instytucji prawnych, politycznych i ekonomicznych oraz ogólnej organizacji społeczeństwa, a także zdolności do formułowania strategii i polityki.

Wszystkie te czynniki uruchamiają procesy społecznego komunikowania się i uczenia się, które stymulują innowacyjność i konkurencyjność całej gospodarki. Aby taka sytuacja mogła wystąpić, dana gospodarka musi być państwem prawa i być wyposażona w instytucje, które są w stanie zagwarantować prawa własności jednostek i powszechny respekt ich zakresu oddziaływania oraz autonomię wszystkich podmiotów ekonomicznych w sensie ich równoprawnego statusu. Istotne jest tu również zapewnienie im podstawowych, niezbywalnych praw oraz ochrony przed ingerencją państwa. Trzecim elementem tego poziomu jest zdolność podmiotów gospodarujących do tworzenia średnio- i długookresowych strategii rozwoju.

Głównym celem przyświecającym kształtowaniu tego najszerszego poziomu jest więc tworzenie atmosfery, ogólnie pozytywnego podejścia ze strony przede wszystkim społeczeństwa do działań pozostałych podmiotów dla podniesienia konkurencyjności. Poziom ten można tu więc porównać do pojęcia konkurencyjności społecznej.

Polityka makroekonomiczna z kolei powinna być ukierunkowana na osiągnięcie stabilizacji, która jest warunkiem koniecznym dla zapewnienia bezpieczeństwa podejmowanych decyzji inwestycyjnych i jednoznaczności sygnałów kierowanych do podmiotów gospodarujących. Stabilność oznacza tu pewne minimum nienaruszalnych zasad, którym towarzyszą ewoluujące w sposób przewidywalny i zgodny z kierunkiem przemian rynkowych reguły. Tak rozumiana stabilność jest elementem stwarzającym wzajemne zaufanie i umacniającym działanie sił rynkowych, co z kolei ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji inwestycyjnych, które stanowią jedną z materialnych podstaw konkurencyjności w długim okresie.

Stąd też, np. polityka monetarna powinna przeciwdziałać inflacji i nadmieremu wzrostowi stóp procentowych, a polityka budżetowa powinna utrzymywać deficyt w rozsądnych granicach. System podatkowy powinien być na tyle przejrzysty i uczciwy, aby stymulować podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Jest on także elementem wpływającym na konkurencyjność poprzez wyrównywanie warunków produkcji wytwórców krajowych w stosunku do zagranicznych (polityka protekcyjna).

Również bezpośrednia polityka konkurencji jest jednym z zadań należących do kompetencji państwa. W tym kontekście jest ona rozumiana jako mechanizm prowadzący do „braku dyskryminacji wobec działalności gospodarczej jednej

osoby lub organizacji przez inny podmiot gospodarujący”¹³⁶. Polityce tej przyświecają takie cele, jak: zapobieganie powstawaniu monopolu i nieefektywnych struktur rynkowych oraz ochrona przed niewłaściwym wykorzystaniem przez przedsiębiorców ich potencjału ekonomicznego. Dla ich realizacji państwo stosuje ustawodawstwo antymonopolowe, politykę wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz politykę dopuszczania podmiotów zagranicznych do udziału w rynku wewnętrznym.

Natomiast jeśli chodzi o politykę walutową, to jej główna rola polega na zachowaniu równowagi między eksportem i importem. W związku z tym państwo powinno prowadzić politykę handlu zagranicznego, która poprzez szeroko rozbudowany wachlarz umów międzynarodowych ułatwiałaby wzajemne relacje między firmami z różnych państw.

Ostatnim elementem poziomu makroekonomicznego jest polityka handlowa jako element zapewniający szybką integrację z rynkiem światowym. Jej celem jest zapewnienie krajowi korzyści związanych z liberalizacją wymiany międzynarodowej poprzez ułatwienie dostępu zarówno do rynków zewnętrznych, jak i otwarcie rynku krajowego dla producentów zagranicznych.

Osiągnięcie stabilizacji makroekonomicznej jest warunkiem koniecznym do sformułowania, a nade wszystko do skutecznego wdrożenia polityki mezoekonomicznej. Ona dotyczy działalności państwa związanej z podmiotami ekonomicznymi na poziomie narodowym, regionalnym i lokalnym. Kształtuje ona odpowiednie środowisko, otoczenie konkurencyjne, które bezpośrednio wpływa na działalność i stopień konkurencyjności pojedynczego przedsiębiorstwa jako części określonego sektora.

Na politykę mezoekonomiczną składa się wiele wycinkowych rodzajów polityki, których podstawowym celem jest kształtowanie bezpośrednich warunków do funkcjonowania poszczególnych podsystemów gospodarki, w tym również kształtowanie ich konkurencyjności.

Pierwszą z nich jest polityka infrastrukturalna, która umożliwia skuteczne i efektywne wprowadzenie na rynek określonego produktu w odpowiednim czasie. Jak dowiodło doświadczenie ostatnich lat, ma ona szczególnie istotne znaczenie zwłaszcza teraz, gdy większość rynków jest już nasycona, a odbiorcy żądają coraz nowszych i bardziej wysublimowanych produktów w coraz krótszym czasie. Dobra infrastruktura nie tylko jest istotna dla przedsiębiorstw konkurujących na bazie niskich kosztów, ale również sprzyja strategii dyferencjacji, w związku z faktem powszechności jej stosowania i koniecznością dokonania wyboru przez konsumenta przy pomocy dodatkowego kryterium.

Polityka oświatowa jawi się tu jako czynnik determinujący wartość i jakość kapitału ludzkiego koniecznego w kształtowaniu konkurencyjności poszczegół-

¹³⁶ Ibidem, s. 41

nych sektorów gospodarki. Głównym jej zadaniem jest zapewnienie solidnego wykształcenia elementarnego wszystkim obywatelom oraz dostępu do edukacji na poziomie wyższym możliwie dużej ich liczbie. Niezbędne jest tu dostosowanie profilu i kierunków kształcenia, aby sprostać potrzebom określonych sektorów gospodarki, co powinno być ściśle związane z aktualną polityką branżową rządu.

Cel polityki technologicznej tkwi w kreowaniu i dyfuzji postępu techniczno-organizacyjnego tak, aby zapewnić warunki ciągłej modernizacji przemysłu.

Z kolei w ramach polityki regionalnej leży pogodzenie pewnej sprzeczności, jaką stanowi zapewnienie równomiernego rozwoju całego kraju przy jednoczesnym wsparciu nowo krystalizujących się centrów przemysłowych.

Kwestie ochrony środowiska i zapewnienia odpowiedniej gospodarki zasobami naturalnymi są rozstrzygane na forum polityki ekologicznej.

Wszystkie z wyżej wspomnianych częściowych rodzajów polityki współdziałają w tworzeniu sektorowych systemów regulacji, takich jak np. normy bezpieczeństwa czy też systemy jakości, które mają znaczny wpływ na konkurencyjność danego sektora, zwłaszcza kiedy ich wpływ powoduje zaostrenie wymogów rynkowych i przez to podwyższenie standardu oferty rynkowej.

Ostatnim z wymienionych tu szczebli determinujących konkurencyjność jest poziom przedsiębiorstwa, gdzie jej podstawę stanowią jakość siły roboczej oraz kompetencje kierownictwa.

Szczególne znaczenia nabierają tu takie ich cechy, jak zdolność do innowacji, umiejętność zastosowania najlepszej dostępnej wiedzy w całym łańcuchu wartości oraz umiejętność kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza w obszarach niekonkurencyjnych ich działalności, polegających przede wszystkim na tworzeniu rynkowego/branżowego otoczenia przedsiębiorstwa.

Może to objawiać się, np. we współpracy w procesach badawczo-rozwojowych, co sprzyja zwiększeniu szybkości tworzenia i wdrażania innowacji oraz wydłużeniu horyzontu czasowego aktywności gospodarczej.

Teoretycy ekonomii wyróżniają cztery główne atrybuty decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa. Składają się nań: efektywność jako wydajność wykorzystania wszystkich czynników produkcji, jakość jako zdolność do wdrażania standardu ISO 9000 i innych oraz elastyczność, która jawi się jako czynnik inicjujący produkcję nowych wyrobów, zmiany wielkości produkcji w odpowiedzi na sygnały rynkowe czy też możliwości zastosowania różnych technologii produkcji czy też materiałów itp.

Ostatnią z wymienionych tu cech jest innowacyjność, która oznacza zdolność do generowania procesu technicznego lub umiejętność naśladowania lidera tak, by osiągnąć sukces rynkowy.

Jak zaznaczono wcześniej, konkurencyjność to pojęcie o charakterze teoretycznym. Występuje ono w coraz liczniejszych teoriach i koncepcjach ekonomicznych. Jako pojęcie stosowane w teorii konkurencyjność przejawia specyficzną właściwość: abstrakcyjność¹³⁷. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Nie jest więc związane z określonym kontekstem. Jest bardzo ważne w budowie teorii ekonomicznej, gdyż pozwala uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając wspólne właściwości podanych zdarzeń i sytuacji.

Zasygnalizowane zagadnienie abstrakcyjności pojęcia konkurencyjności implikuje następujący problem: w jaki sposób możliwe jest powiązanie tego abstrakcyjnego pojęcia z codziennymi zdarzeniami w świecie? Niezmiennie ważne jest to, że w pojęciach teoretycznych dokonuje się uogólnień w stosunku do określonego miejsca i czasu, ale równie istotnym zagadnieniem jest istnienie procedur, za pomocą których można dokonać powiązania tych abstrakcyjnych pojęć z obserwowalnymi sytuacjami i zdarzeniami. J. H. Turner dokonał bardzo trafnych obserwacji odnośnie do poruszanego problemu. Píše on: „Jednak użyteczność abstrakcyjnego pojęcia można wykazać jedynie wówczas, gdy dotyczy ono pewnego określonego problemu, jaki napotykają badacze; w przeciwnym bowiem razie pojęcia zostają odizolowane od tych właśnie procesów, których zrozumienie miały, jak sądzono, badaczom ułatwić. Dlatego pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne. Dzięki definicjom tego rodzaju rozwiązany zostaje problem powiązania abstrakcyjnych pojęć ze zdarzeniami empirycznymi. W przypadku wysoce abstrakcyjnych pojęć obejmujących szeroki zakres zjawisk empirycznych powstaje zwykle konieczność dysponowania dużą liczbą definicji operacyjnych, z których każda opisowywałaby procedury wydzielania poszczególnych sytuacji lub zdarzeń połączonych w jednym pojęciu. W rzeczywistości, im więcej jest definicji operacyjnych przypisywanych do danego pojęcia abstrakcyjnego, tym bardziej prawdopodobne, że pojęcie to służyć będzie wielu różnym badaczom dążącym do zrozumienia skomplikowanego przebiegu zdarzeń w świecie empirycznym”¹³⁸.

W nawiązaniu do powyższych uwag należy postawić pytanie: w jaki sposób można dokonać „przełożenia” pojęcia konkurencyjności (które jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym) na obserwowalne w realnym życiu gospodarczym zjawiska?

¹³⁷ Na temat cech pojęć stosowanych w teorii zob. szerzej: J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 61–63.

¹³⁸ J. H. Turner, op. cit., s. 62.

W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa:¹³⁹

- 1) konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;
- 2) operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

Przed przystąpieniem do pomiaru zmiennych konieczne jest jednak wcześniejsze uporządkowanie zależności między zmiennymi determinującymi konkurencyjność przedsiębiorstwa, czyli podjęcie próby zbudowania modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Próbę tę podjęto w kolejnym podrozdziale rozdziału pierwszego.

1.5. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba modelu

Przeprowadzone w poprzednich podpunktach rozważania dotyczące konkurencyjności można podsumować, budując formalny model zależności pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstwa (zmienna zależna) a zmiennymi niezależnymi określającymi jej wysokość. Model ten przyjmie następującą postać:

$$KP = f(CZ_{MAK}, CZ_{MEZ}, CZ_{MIKR})$$

gdzie:

- KP – konkurencyjność przedsiębiorstwa
- F – funkcja opisująca zależność konkurencyjności przedsiębiorstwa od determinujących ją czynników
- CZ_{MAK} – czynniki makroekonomiczne
- CZ_{MEZ} – czynniki mezoekonomiczne
- CZ_{MIKR} – czynniki mikroekonomiczne

¹³⁹ Przykłady wykorzystania zbliżonej procedury znaleźć można w pracach polskich autorów zajmujących się badaniami struktur organizacyjnych. W tym przypadku pojęciem teoretycznym poddawany konceptualizacji i operacjonalizacji było pojęcie struktury organizacyjnej. Dokonano dekompozycji pojęcia na pięć innych pojęć teoretycznych: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pojęcia te nazwano wymiarami struktury organizacyjnej. Następnie każdy wymiar opisano za pomocą zmiennych ogólnych, zbiorczych i szczegółowych. Zmienne szczegółowe poddawano pomiarowi empirycznemu. Zob. K. Mreła, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34–40, K. Mreła, *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, IFiS PAN, Warszawa 1977.

Do powyższej zależności funkcyjnej odnieść należy dwie następujące uwagi:

1. Jeśli porównujemy firmy w ramach danej gospodarki narodowej, to CZ_{MAK} możemy pominąć, gdyż czynnik ten jest identyczny dla wszystkich firm z danej gospodarki.

2. Jeśli porównujemy firmy w ramach danej branży z tej samej gospodarki narodowej, to możemy abstrahować od CZ_{MAK} i CZ_{MEZ} .

1.5.1. Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mierniki konkurencyjności makro

Związek pomiędzy czynnikami o charakterze makroekonomicznym wpływającymi na konkurencyjność poszczególnych firm a konkurencyjnością przedsiębiorstw nie ma charakteru deterministycznego. W danej gospodarce o podobnych charakterystykach makroekonomicznych występują bowiem zarówno firmy konkurencyjne, jak i firmy niekonkurencyjne. Zróżnicowanie konkurencyjności wynika z faktu, że o jej poziomie decydują nie tylko zmienne makroekonomiczne, ale także mezoekonomiczne i mikroekonomiczne, a te są zazwyczaj zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Wpływ zmiennych makroekonomicznych ma charakter ogólnej tendencji, której oddziaływanie można uchwycić przy zastosowaniu zasady *ceteris paribus*.

W opracowaniach dotyczących zagadnień konkurencyjności mniej uwagi poświęca się temu, jak zmienne poziomu wyższego (na przykład makro) wpływają na zmienne poziomu niższego (na przykład mikro). Oczywiście jest jednak, że czynniki postrzegane jako determinanty konkurencyjności na szczeblu makro oddziałują również na konkurencyjność podmiotów szczebla mikroekonomicznego. Poniższe zestawienie makroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa bazuje na tym założeniu.

Na podstawie literatury przedmiotu można zbudować następującą listę makroekonomicznych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁴⁰:

1. Wielkość i struktura zasobów produkcyjnych:

- wielkość zasobów naturalnych – wielkość i jakość gruntów nadających się pod uprawę, wielkość i układ naturalnej sieci wodnej, klimat, podstawowe surowce energetyczne i mineralne posiadane w dużych ilościach względnych i (lub) bezwzględnych;

- infrastruktura ekonomiczna – system transportowy, komunikacyjny, energetyczny, sieć wodociągowa, system szkolnictwa i ochrony zdrowia, stan budownictwa mieszkaniowego;

¹⁴⁰ Zob. W. Bieńkowski, op. cit., rozdział 2.

• zasoby siły roboczej – ważna jest nie tyle liczebność siły roboczej, ile jej struktura oraz jakość, tzn. poziom wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, poziom etyki zawodowej oraz duch przedsiębiorczości;

• zasoby kapitałowe – zasoby kapitału finansowego i zasoby kapitału rzeczowego (produkcyjnego);

• zasoby i poziom technologii – chodzi przy tym nie tylko o technologie produkcyjne, ale także o technologie zarządzania, marketingowe, finansowe, itp.

2. Efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych – konkurencyjność (zdolność konkurencyjna) gospodarki zależy nie tylko od wyposażenia tejże gospodarki w czynniki produkcji, ale także od efektywności ich wykorzystania. Szansa na zachowanie zdolności do konkurowania zależy od efektywności wykorzystania zasobów produkcyjnych.

3. System społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu – od tego, jaki jest obowiązujący system społeczno-ekonomiczny i jaka jest polityka gospodarcza rządu zależy stopień i sposób wykorzystania posiadanych zasobów naturalnych, ludzkich i kapitałowych, a także osiągniętej infrastruktury ekonomicznej i zdobytego miejsca w międzynarodowym podziale pracy,

4. Możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne – kraje duże posiadają znaczne możliwości wpływu na otoczenie i wykorzystania tego wpływu dla zwiększenia ich konkurencyjności (zdolności konkurencyjnej), jest to możliwe w sytuacji dużego udziału w eksporcie i imporcie światowym, supremacji technologicznej i (lub) wtedy, gdy system finansowo-walutowy danego kraju obsługuje także w znacznym stopniu zagranicę.

Konkurencyjność na poziomie makroekonomicznym utożsamiana może być ze zdolnością konkurencyjną kraju, przez którą rozumie się zdolność do długookresowego zyskowego rozwoju gospodarczego, którego efektem jest wykształcenie się struktury ekonomicznej i struktury eksportu zgodnej z analogicznymi zmianami w strukturze gospodarki światowej i handlu międzynarodowego¹⁴¹. Tak rozumiana zdolność konkurencyjna kraju jest skorelowana z konkurencyjnością firm, przy czym występuje tutaj obustronne uwarunkowanie. Z jednej strony procesy konkurencyjne zachodzące na poziomie firm przyczyniają się do poprawy zdolności konkurencyjnej gospodarki jako całości, z drugiej strony – wysoka zdolność konkurencyjna gospodarki stanowi korzystny kontekst do podwyższenia konkurencyjności przedsiębiorstw – firmom usytuowanym w gospodarce o wysokiej ogólnej zdolności konkurencyjnej łatwiej jest rywalizować z konkurentami zarówno na rynku międzynarodowym, jak i na rynku wewnętrznym.

¹⁴¹ W. Bieńkowski, op. cit., s. 60.

Można wyróżnić następujące miary zdolności konkurencyjnej na poziomie makroekonomicznym:

- 1) wskaźniki ogólnego rozwoju gospodarczego:
 - tempo wzrostu gospodarczego,
 - zwiększenie zatrudnienia (zmiany w poziomie bezrobocia),
 - wskaźnik wzrostu cen (inflacji),
 - stan bilansu płatniczego;
- 2) zmiany w wielkości i strukturze czynników produkcji:
 - zmiany zasobów naturalnych na tle zmian w innych krajach,
 - zmiany w zasobach kapitałowych (kapitał rzeczowy i kapitał finansowy),
 - zmiany ilości i jakości zasobów siły roboczej,
 - zmiany potencjału technologicznego;
- 3) wskaźniki efektywności wykorzystania czynników produkcji oraz miary zyskowności działań ekonomicznych:
 - ogólna syntetyczna miara efektywności w skali makro – operating surplus, czyli udział zysku w produkcie narodowym brutto;
 - efektywność wykorzystania kapitału (przede wszystkim wskaźnik stopy zysku od kapitałów niefinansowych);
 - zmiany w wydajności pracy (zmiany dochodu narodowego brutto na jednego zatrudnionego lub na godzinę pracy);
- 4) miary zmian instytucjonalnych określających swobodę przemieszczania się (alokacji) czynników produkcji:
 - miary struktury rynku (monopol, konkurencja, formy pośrednie),
 - miary opisujące stosunki między kapitałem a pracą (pracodawcami a pracownikami), np. stopień i sposób zorganizowania siły roboczej w związki zawodowe,
 - miary uwarunkowań dotyczących wymiany gospodarczej z zagranicą (stopień otwarcia gospodarki, stopień protekcji itp.);
- 5) miary międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju:
 - udział w handlu światowym – wskaźniki udziału w eksporcie światowym, wskaźniki penetracji importowej;
 - stan bilansu handlowego;
 - wskaźnik terms of trade.

W przedstawionym wyżej zestawie wskaźników opisujących zdolność konkurencyjną kraju można wyróżnić dwie ich grupy:

- 1) wskaźniki, które są wskaźnikami szczebla makro, ale dają się łatwo zredukować do szczebla poszczególnych branż i przedsiębiorstw (np. udział w rynku światowym, produktywność pracy itp.);
- 2) wskaźniki, które są wskaźnikami szczebla makro, których nie można zredukować do poszczególnych branż i przedsiębiorstw (np. stopa bezrobocia).

1.5.2. Mezoekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mierniki konkurencyjności na poziomie mezo

W odniesieniu do zmiennych poziomu mezo wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa należy dokonać podobnego zastrzeżenia, jak przy zmiennych makroekonomicznych – oddziaływanie zmiennych mezoekonomicznych odbywa się przy równoczesnym oddziaływaniu zmiennych makroekonomicznych i mikroekonomicznych. Zmienne mezoekonomiczne nie determinują, lecz współdeterminują konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stąd bierze się źródło zróżnicowania konkurencyjności w przekroju poszczególnych przedsiębiorstw w ramach tej samej branży. Dlatego też także w tym wypadku wskazane jest rozumowanie z uwzględnieniem zasady *ceteris paribus*.

Lista mezoekonomicznych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następująca¹⁴²:

- 1) wyposażenie w czynniki wytwórcze;
- 2) czynniki popytowe;
- 3) kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych);
- 4) warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Należy podkreślić, że w ujęciu zaprezentowanym przez Portera identyfikacja źródeł przewagi narodowej nie jest prowadzona na poziomie całej gospodarki narodowej (co mógłby sugerować tytuł książki), lecz na poziomie poszczególnych branż. Mówiąc o przewadze narodowej według koncepcji Portera, zawsze mamy na myśli określone branże. Nie ma bowiem gospodarki narodowej, która ukształtowała przewagę konkurencyjną jako taką w stosunku do innych gospodarek, są natomiast gospodarki, które zwyciężają w rywalizacji z innymi gospodarkami, ale odbywa się to w określonych branżach, podczas gdy w innych nie zachodzi. Poza tym zwraca się uwagę, że przewaga narodowa najczęściej nie objawia się w pojedynczych, wyizolowanych branżach, lecz dotyczy pewnych grup branż, które łączą poziome lub pionowe współzależności.

Należy ponadto zauważyć, że w ujęciu Portera powyższe cztery czynniki są wyznacznikami konkurencyjności branż. W naszym podejściu czynniki te są jednocześnie współdeterminantami konkurencyjności przedsiębiorstw należących do poszczególnych branż.

Cztery wyżej wymienione czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej określane są mianem „diamentu” Portera. Czynniki te należy traktować jako system – nie tyle istotne jest oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą wzajemnie się wspomagać lub też osłabiać. Optymalna jest sy-

¹⁴² M. E. Porter, *The Competitive...*, op. cit., s. 71.

tuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez łączne oddziaływanie wszystkich czynników w pozytywnym kierunku. Spotykane są jednak także sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z działania tylko jednego lub dwóch czynników. W tym ostatnim wypadku często dochodzi do erozji przewagi, trudno jest ją utrzymać.

Porter podkreśla, że koncepcja „diamentu” nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania narodowej przewagi konkurencyjnej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze dwóch dodatkowych czynników. Pierwszy z nich, nazywany *chance*, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagle, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu (w szerokim tego słowa znaczeniu – czyli państwa), która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament”.

Wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze obejmuje: zasoby ludzkie, zasoby fizyczne, zasoby wiedzy, zasoby kapitału i infrastrukturę. Proporcje, w jakich stosowane są te czynniki różnią się znacznie pomiędzy branżami. Zmiany technologii przyczyniają się do zmian proporcji czynników zapewniających uzyskanie przewagi technologicznej. Globalizacja często osłabia jednak znaczenie dostępności określonych czynników w danym miejscu. Czynniki takie, jak zasoby ludzkie, wiedza i kapitał cechuje obecnie znaczna mobilność – mogą one być przesuwane pomiędzy krajami. Wymienione czynniki produkcji cechuje określona hierarchia ważności. Z tego punktu widzenia dzieli się je na bazowe (podstawowe) i zaawansowane. Do pierwszej kategorii zalicza się zasoby naturalne, klimat, lokalizację, niewykwalifikowaną i średnio kwalifikowaną siłę roboczą oraz kapitał. Druga kategoria obejmuje nowoczesną infrastrukturę komunikacyjną oraz wysoko kwalifikowane kadry.

Czynniki wytwórcze można także dzielić ze względu na ich specyfikę. Wyróżnia się tutaj czynniki generalne, czyli uniwersalne, odnoszące się do wielu branż, oraz czynniki specyficzne, wąsko wyspecjalizowane, znajdujące zastosowanie tylko w określonej branży lub w wąskim zestawie branż. Mówiąc o wyposażeniu w czynniki wytwórcze jako o mezoekonomicznej determinancie konkurencyjności, mamy na myśli czynniki branżowo specyficzne. Czynniki uniwersalne należy bowiem zaliczyć do makroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności. Ważne jest wreszcie także pochodzenie czynników wytwórczych. W niektóre czynniki dany kraj jest wyposażony (zasoby naturalne, lokalizacja), inne natomiast są w tym kraju tworzone przez określone mechanizmy. Podkreśla się też, że niedostatek niektórych czynników wytwórczych w danym kraju może poprzez stymulowanie wynalazków, zmian technologii itp. przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej.

Drugą determinantę uzyskania przewagi narodowej stanowią czynniki popytowe na rynku wewnętrznym danego kraju. Czynniki popytowe są kategorią

dość nową w analizach determinant konkurencyjności. Tradycyjnie bardziej dostrzegane były czynniki zlokalizowane po stronie podażowej gospodarki. W analizie popytowych determinant konkurencyjności uzasadnione jest ich rozpatrywanie na poziomie mezoekonomicznym (branżowym) i mikroekonomicznym. Nie istnieje bowiem popyt w ogóle (popyt ogólny jest to kategoria metodologiczna, a nie ontologiczna); istnieje tylko popyt na wyroby poszczególnych branż (zwłaszcza wtedy, gdy wysoki jest poziom homogeniczności wyrobów branży) oraz poszczególnych przedsiębiorstw. Stąd też chyba uwarunkowania popytowe nie pojawiają się wśród determinant konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym¹⁴³. Cechy popytu krajowego mogą umożliwiać przedsiębiorstwom właściwe postrzeganie, interpretację i zaspokajanie potrzeb klientów. Najistotniejsze z tego punktu widzenia cechy popytu krajowego to: struktura popytu ze względu na udział poszczególnych segmentów, poziom wymagań klientów oraz zdolność krajowych producentów do antycypowania potrzeb klientów z innych krajów. Ważne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej są również następujące czynniki popytowe: rozmiary popytu wewnętrznego, liczba niezależnych nabywców, stopa wzrostu popytu krajowego, moment pojawienia się popytu krajowego na określony produkt, a także moment zaspokojenia popytu krajowego (nasycenia rynku krajowego). Poza tym czynniki popytowe na rynku krajowym mogą przyczyniać się do internacjonalizacji popytu na dobra wytwarzane w danym kraju (mobilność nabywców, wpływ na potrzeby zagraniczne, itp.).

Kolejnym wyznacznikiem uzyskania przewagi narodowej jest istnienie odpowiedniego układu branż w danej gospodarce. Szczególne znaczenie posiada występowanie konkurencyjnych, w porównaniu z rywalami zagranicznymi, branż dostawców. Umożliwiają one szybki, niezawodny, a niekiedy preferencyjny dostęp do zasobów rzeczowych. Znaczne są korzyści wynikające z lokalizacji. Bliskość położenia dostawców (nie tylko w sensie geograficznym, ale także kulturowym) wywiera także korzystny wpływ na stymulowanie procesów innowacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że warunek istnienia konkurencyjnych branż dostawców krajowych nie odnosi się do wszystkich zasobów. Część z nich może być z powodzeniem kupowana na rynkach międzynarodowych. W niektórych branżach jednak możliwość zaopatrzenia krajowego na warunkach konkurencyjnych ma krytyczne znaczenie. Podobne znaczenie posiada występowanie w danej gospodarce odpowiedniego zestawu branż pokrewnych. Mogą to być branże komplementarne lub branże zbliżone, których istnienie stwarza przesłanki do występowania efektu synergii (np. w dziedzinie rozwoju technologii, produkcji, dystrybucji, marketingu, obsłudze posprzedażnej, itp.).

¹⁴³ Zob. W. Bieńkowski, op. cit.

Czwartą, ostatnią determinantę uzyskania narodowej przewagi konkurencyjnej stanowią warunki tworzenia, organizowania i zarządzania przedsiębiorstwami, a także charakter konkurencji na rynku krajowym. W tym miejscu chodzi przede wszystkim o te czynniki, które mają charakter branżowo specyficzny, a więc czynniki zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych branż. Czynniki o charakterze uniwersalnym, czyli jednolite w przekroju całej gospodarki należą bowiem do makroekonomicznych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstw. Strategie i struktury firm w różnych krajach są zróżnicowane. Nie ma jednego uniwersalnego, optymalnego systemu zarządzania. Odmienności narodowe są w tej dziedzinie na tyle silne, że mówi się o występowaniu narodowych stylów zarządzania. Ważną rolę odgrywają też skłonności i zdolności do opanowywania języków obcych. Silne różnice pomiędzy krajami dotyczą także celów, jakie stawiają przed sobą firmy oraz motywacji właścicieli, menedżerów i pracowników. Odmienne są systemy wartości społecznych. Trudna do przecenienia jest również struktura własności. Do ukształtowania przewagi konkurencyjnej branży na rynku międzynarodowym ważny jest także charakter konkurencji na rynku krajowym. Najnowsze badania wykazują, że umiejętność odnoszenia sukcesów na rynkach zagranicznych jest silnie skorelowana z występowaniem dużego natężenia walki konkurencyjnej na rynku wewnętrznym. Z kolei presja konkurencyjna krajowych rywali zależy między innymi od tego, jakie są warunki powstawania nowych firm.

Na oddziaływanie wyżej omówionych czynników wyznaczających kształtowanie się narodowej przewagi konkurencyjnej nakłada się oddziaływanie kolejnego czynnika określonego wcześniej jako chance, a także oddziaływanie rządu (polityka gospodarcza). Jeśli chodzi o oddziaływanie polityki gospodarczej, to w tym miejscu istotne są te jej komponenty, które mają charakter branżowo zróżnicowany (na przykład tak zwana selektywna polityka przemysłowa). Tylko odpowiedni spłot wszystkich tych czynników może przyczynić się do osiągnięcia narodowej przewagi konkurencyjnej. Znaczenie poszczególnych czynników, siła ich oddziaływania oraz konfiguracja zmieniają się w czasie. Raz uzyskana przewaga konkurencyjna musi być rozwijana, podtrzymywana, bronić, aby nie doszło do jej erozji.

1.5.3. Mikroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa

Zestaw mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następujący (w ujęciu dynamicznym):

- 1) pozycja konkurencyjna w przeszłości,
- 2) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- 3) strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Wymienione mikroekonomiczne wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa mają charakter zagregowany. Konieczna jest ich dekompozycja na zmienne proste, które mogą być poddawane pomiarowi.

Zagadnienia pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostaną rozwinięte w punktach 1.8. i 1.9.

1.6. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa – pomiar zmiennych

W tym miejscu przyjmujemy, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (competitive strength) i tzw. siły biznesu (business strength).

Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G. Gierszewska i M. Romanowska¹⁴⁴ przedstawiają trzy koncepcje konkurencyjności rozpatrywanej od strony podejścia zasobowego (według którego źródłem sukcesu, czyli konkurencyjności, jest potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania):

- 1) kluczowe umiejętności G. Hamela i C. Prahalada¹⁴⁵;
- 2) kluczowe zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L. E. Shulmana¹⁴⁶;
- 3) wyróżniające umiejętności Ch. W. Hilla oraz G. R. Jones'a¹⁴⁷.

¹⁴⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 139–140.

¹⁴⁵ G. Hamel, C. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990 nr 5–6.

¹⁴⁶ G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992 nr 3–4.

¹⁴⁷ Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.

Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży¹⁴⁸. Wydaje się jednak, że wówczas chodzi o pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a utożsamianie pozycji konkurencyjnej z pozycją startegiczną nie jest zasadne.

M. J. Baker oraz S. J. Hart twierdzą¹⁴⁹, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

Z kolei „Report on the Competitiveness of Community Industry”¹⁵⁰ określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych i tak na przykład według R. Grabowieckiego¹⁵¹ wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingową). J. Gittus¹⁵² także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu, który gwarantuje godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE¹⁵³ podaje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą.

W. J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku¹⁵⁴. Tak rozumiany potencjał

¹⁴⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 169.

¹⁴⁹ M. J. Baker, S. J. Hart, *Marketing and competitiveness success*, Philip Allan, New York 1992.

¹⁵⁰ W. Bieńkowski, op. cit.

¹⁵¹ R. Grabowiecki, *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRiSS, Warszawa 1996.

¹⁵² J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.

¹⁵³ W. Bieńkowski, op. cit.

¹⁵⁴ W. J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący:

- 1) udział w rynku,
- 2) relatywna jakość,
- 3) poziom serwisu,
- 4) reputacja,
- 5) sprawność akwizycji,
- 6) szybkość realizacji,
- 7) opanowanie technologii,
- 8) dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa¹⁵⁵. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup:

- 1) rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 2) kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 3) marka i zakorzenienie rynkowe,
- 4) kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- 5) rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływom zmian w otoczeniu.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (ex ante)¹⁵⁶.

¹⁵⁵ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

¹⁵⁶ Ibidem, s. 71.

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁵⁷. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (business strength) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej¹⁵⁸. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa określane są przez następujące zmienne:

- 1) relatywny udział w rynku,
- 2) bezwzględny udział w rynku,
- 3) relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa,
- 4) relatywny poziom cen zbytu,
- 5) stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży,
- 6) stosunek nakładów na marketing do sprzedaży¹⁵⁹.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne:

- 1) udział w rynku,
- 2) służby sprzedaży,
- 3) marketing,
- 4) serwis,
- 5) badania i rozwój,
- 6) produkcja,
- 7) dystrybucja,
- 8) zasoby finansowe,
- 9) image,
- 10) szerokość linii asortymentowej,
- 11) jakość i niezawodność,
- 12) kompetencje w dziedzinie zarządzania¹⁶⁰.

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania, lub wzmocnienia)

¹⁵⁷ A. A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s. 116–117.

¹⁵⁸ A. C. Hax, N. S. Majluf, *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: R. G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s. 73.

¹⁵⁹ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990, s. 188.

¹⁶⁰ A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 156.

przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podpadające pod koncepcję rent seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)¹⁶¹. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta, itp.).

Niekonsekwencje definicyjne można też znaleźć w pracach G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej. W *Analizie strategicznej...* z roku 1995 pojęcie pozycja konkurencyjna jest stosowane jako synonim pojęcia potencjału konkurencyjnego¹⁶². W nowszym wydaniu tej książki pozycja konkurencyjna jest już prawie utożsamiana z pozycją strategiczną¹⁶³. Ta druga propozycja nie wydaje się prawdziwa. Przy określeniu pozycji strategicznej winno się brać pod uwagę, według autorek, całe otoczenie, a przy określaniu pozycji konkurencyjnej tylko otoczenie sektorowe.

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągania przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w metodzie SPACE (strategic position and action evaluation) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy¹⁶⁴.

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

- 1) poziom techniczny wyrobów,
- 2) zaplecze badawcze i rozwojowe,
- 3) jakość produkcji,

¹⁶¹ A. O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” 1974 No 3.

¹⁶² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa 1995, s. 164–169.

¹⁶³ Op. cit., s. 202.

¹⁶⁴ A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison – Wesley, Reading 1986.

- 4) udział w rynku,
- 5) faza cyklu życia,
- 6) lojalność klientów,
- 7) know-how,
- 8) inne: np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy:

- 1) rentowność,
- 2) płynność finansowa,
- 3) preferencje finansowe,
- 4) wymagany poziom zapasów,
- 5) ryzyko finansowe,
- 6) inne: np. możliwości uzyskania zaliczek.

Niżej przedstawimy dwie propozycje sposobów analizy pozycji konkurencyjnej:

- 1) analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Z. Pierścionka,
- 2) koncepcję oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty.

Z. Pierścionek w *Strategii rozwoju firmy* proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁶⁵. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej pozwalające na ocenę, czy istnieje przewaga konkurencyjna i jaka ona jest duża. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Etap drugi i trzeci analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wskaźnikami, zdaniem autora metody, najpełniej określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa są:

- 1) udział przedsiębiorstwa w rynku (segmentie rynku) i tendencje zmian tego udziału na przestrzeni określonego odcinka czasu,
- 2) sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz tendencje jej zmian.

Przy czym jest istotne, aby obydwie wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział na rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę na osiągnięcie dobrej pozycji w sektorze.

¹⁶⁵ Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 147.

Drugim etapem analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników determinujących dany udział przedsiębiorstwa na rynku oraz jego sytuację finansową na tle konkurencji.

Podstawowymi czynnikami są:

- 1) jakość i nowoczesność produktu,
- 2) cena produktu,
- 3) system sprzedaży i serwisu,
- 4) renoma przedsiębiorstwa.

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są zderzane z kolei przez technologię i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania, organizację, motywację, informację. Analiza wpływu tych czynników stanowi trzeci etap analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁶⁶.

Koncepcja oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty różni się istotnie od poprzedniej. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena, jawią się jako pierwsze i zarazem najistotniejsze czynności w świadomym wyborze miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze oraz kształtowaniu strategii eksportowej danego przedsiębiorstwa¹⁶⁷.

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Diagnoza i analiza pozycji konkurencyjnej stanowią natomiast podstawę do sformułowania wniosków i propozycji zmierzających do ewentualnego przekształcenia struktury rynku i zmian w mechanizmach jego funkcjonowania.

Ponadto należałoby wspomnieć o modelu analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku według A. Nogi¹⁶⁸. Model ten ma raczej charakter heurystyczno-teoretyczny. Jego przydatność praktyczna jest ograniczona.

Model analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zaproponowany przez A. Nogę jest próbą identyfikacji pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wychodzącą z jego wnętrza¹⁶⁹. Graficzny obraz tego modelu przedstawia rysunek 1.6-1.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zaznaczona jest w północno-wschodniej części rysunku. Oś „rynek” określa udział przedsiębiorstwa w rynku

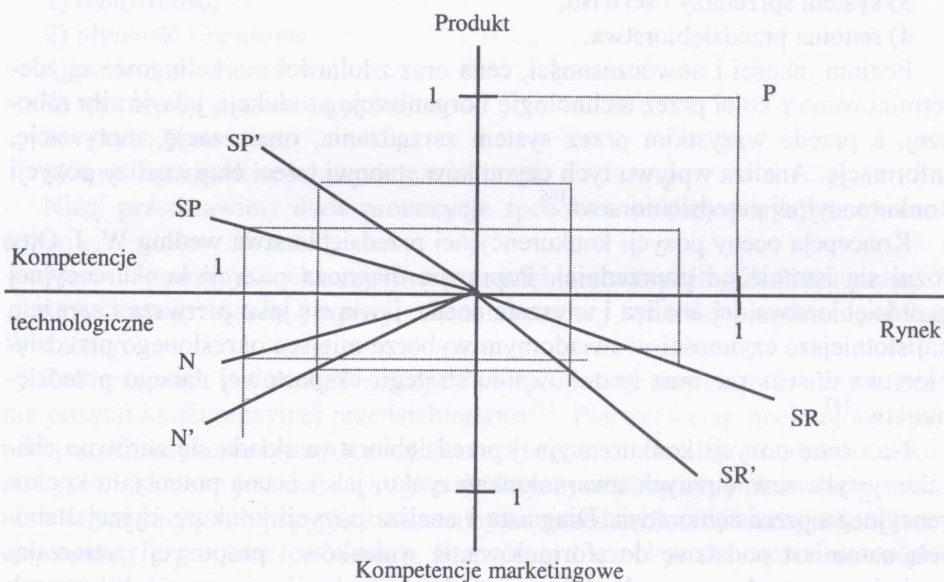
¹⁶⁶ Ibidem s. 149

¹⁶⁷ Por. W. J. Otta, *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe Seria I nr 148, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1987.

¹⁶⁸ A. Noga, *Zmiana pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 1995 nr 6.

¹⁶⁹ Ibidem.

(wyznaczone cechami produktu i zakresem geograficznym) mierzone od 0 do 1, czyli od pozycji doskonałej konkurencji do monopolu. Na osi „produkt” pokazana jest jakość produktu również w skali od 0 do 1. Wartość 1 przyznaje się produktowi o najwyższej jakości, charakteryzującemu się najwyższymi parametrami technicznymi i użytkowymi. Wartości poniżej jedności stanowią więc odchylenia, jakie dzielą danych producentów od liderów.



Rys. 1.6-1. Wyznaczniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: A. Noga, op. cit.

W tym ujęciu pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa wyznaczana jest dwuwymiarowo. W wymiarze poziomym określa ją udział w rynku, a w wymiarze pionowym – cechy jakościowe produktu.

Z przedstawionego rysunku wynika, że silną pozycję rynkową przedsiębiorstwa charakteryzują punkty na płaszczyźnie zbliżone do punktu P, a więc punkty odzwierciedlające wysokie udziały w rynku i wysokie wartości określające porównawcze cechy jakościowe produktu w stosunku do liderów.

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wyznaczają również jego kompetencje technologiczne i marketingowe. Na szeroko rozumiane kompetencje technologiczne składają się: wyposażenie przedsiębiorstwa w nieruchomości, maszyny i urządzenia, linie technologiczne, zasięg badań i rozwoju, know-how, oraz kompetencje kadry, systemy zarządzania i logistyki. Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa oznaczają wartość znaku firmowego, reputację przedsiębiorstwa, dostęp do sieci dystrybucji, przywiązanie odbiorców, a także kompetencje kadry w zachowaniach strategicznych na rynku.

W ćwiartce południowo-zachodniej na rysunku 1.6 – 1. przedstawiono oś podziału nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstwa ponoszonych na kształtowanie kompetencji technologicznych i marketingowych. Oś nakładów stanowi etap wyjściowy analizy określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Punkty na tej osi charakteryzują relacje bieżącej wartości nakładów poniesionych na kształtowanie kompetencji technologicznych i marketingowych przedsiębiorstwa do wartości nakładów ponoszonych przez liderów. Kąt nachylenia osi nakładów do osi kompetencji technologicznych (kompetencji marketingowych) pokazuje podział nakładów na kształtowanie kompetencji technologicznych i kompetencji marketingowych przedsiębiorstwa, czyli pokazuje orientację technologiczną lub marketingową w strategii działania przedsiębiorstwa. Przejście przedsiębiorstwa z osi N do N' na rysunku oznacza zwiększenie znaczenia kompetencji marketingowych w działalności przedsiębiorstwa.

Kompetencje marketingowe determinują udział przedsiębiorstwa w rynku (pozycję na osi „rynek”), a kompetencje technologiczne jakość produktu (pozycję na osi „produkt”) w zależności od trafności wyboru i skuteczności realizacji jednej wiązki lub wiązki strategii konkurencji, z których każda ma swoją stronę rynkową (SR) i stronę produktową (SP) na rysunku. Jeśli linie SR i SP znajdują się bliżej, odpowiednio, osi rynek i produkt, to oznacza to, że strategię te są bardziej skuteczne. W rozwiniętej, otwartej gospodarce rynkowej zdobycie silnej pozycji wymaga, zdaniem A. Nogi, ogromnego wysiłku marketingowego i trafnego wyboru strategii konkurencji oraz skutecznej jej realizacji (w przeciwieństwie do gospodarki centralnie planowanej).

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (sprowadzanej często do potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurencji w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują, na przykład pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery kategorie zmiennych:

1. Zmienne nominalne – mierzone za pomocą skal nominalnych; zmienne nominalne pozwalają ustalić relacje równości bądź różności dla dowolnej pary przedmiotów, nie pozwalają natomiast stwierdzić, że któryś przedmiot ma daną cechę w wyższym stopniu niż inny. Zmienne te nazywane są zmiennymi jakościowymi. Zmienne jakościowe pozwalają jedynie na podział swego zakresu na dwa czy więcej różnych pod danym względem podzakresów. Jeśli występują tylko dwa podzakresy, to zmienna jest określana jako dychotomiczna.

2. Zmienne porządkowe – mierzone za pomocą skal porządkowych; pozwalają dokonać wyczerpującego podziału zbioru na podzbiory według stopnia wartości danej cechy.

3. Zmienne interwałowe (przedziałowe) – mierzone za pomocą skal porządkowych; umożliwiają pomiar zawierający cechy porządkowania z dodatkowym uwzględnieniem odległości między zmierzonymi stopniami zawartości danej cechy w różnych przedmiotach: wyznaczona w takim mierzeniu jednostka odległości między poszczególnymi elementami nazywa się jednostką miary. Cechą charakterystyczną tego typu zmiennej jest umowny charakter jej punktu zerowego.

4. Zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów; występuje tutaj również naturalny (nie konwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale i proporcji między różnymi ich wartościami¹⁷⁰.

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Drugi sposób wychodzi z założenia, że znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu¹⁷¹. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

Czwarty krok to przygotowanie skal, za pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych i samo dokonanie pomiaru. Skale muszą zawierać określoną liczbę stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami, spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

Piąty krok powinien doprowadzić do sprecyzowania kompleksowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać oceny cząstko-

¹⁷⁰ Por. W. M. Grudzewski, K. Roślanowska-Plichcińska, *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 17–19.

¹⁷¹ Przykład różniącego się uszeregowania kilku badanych konkurentów w zależności od tego czy przyjęto wagi identyczne czy też zróżnicowane przedstawiają A. A. Thompson, Jr. i A. J. Strickland III, op. cit., s. 118–119.

we, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

- 1) określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
- 2) ocena wagowa wybranych kryteriów,
- 3) ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- 4) ocena zbiorcza¹⁷².

G. Gierszewska i M. Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

1. Zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup KCS (kluczowych czynników sukcesu). Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS.

2. Nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).

3. Zastanów się, czy w Twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1,2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4,5 punktów – mocna strona).

4. Pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.

5. Zrób zestawienie słabych (1,2 pkt.) i mocnych (4,5 pkt.) stron przedsiębiorstwa.

6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego.¹⁷³

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁷⁴. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = poważna ujemna przewaga (severe competitive disadvantage),
- średnia ujemna przewaga (mild competitive disadvantage),

¹⁷² STRATEGOR, op. cit., s. 68.

¹⁷³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 220–221.

¹⁷⁴ A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic...*, op. cit., s. 162–163.

- E pozycja równa średniemu konkurentowi (equal competitive standing),
+ średnia przewaga konkurencyjna (mild competitive advantage),
++ duża przewaga konkurencyjna (great competitive advantage).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

- 1) problemy metodyczne z pomiarem,
- 2) dostęp do danych,
- 3) interpretacja wyników pomiaru,
- 4) dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić, jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiennie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w porównaniu z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak często podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia

szybsze dochodzenie do konsensusu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych¹⁷⁵.

Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej zmienność w czasie. Określona ex post pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy ex ante nastęrcza o wiele więcej trudności. Znane są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

Wydaje się, że zaprezentowane rozważania umożliwiają zapewnienie wyższego stopnia integracji w badaniach konkurencyjności odnoszących się do różnych poziomów analizy systemów gospodarczych. W dotychczasowej praktyce badawczej więcej uwagi poświęcano zagadnieniu konkurencyjności na poziomie całej gospodarki narodowej. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie było szczególnie rozwijane przez ekonomistów. W badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa można z powodzeniem zastosować dorobek przedstawicieli teorii zarządzania strategicznego. Szczególnie owocne może być wykorzystanie koncepcji, takich jak: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

1.7. Wzorce zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

1.7.1. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa

Przez wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa rozumie się taką strategię działania firmy, która zapewni jej przetrwanie. Przedsiębiorstwa działające w otoczeniu rynkowym wystawione są na oddziaływanie tego otoczenia, które mogą zagrażać ich istnieniu. Konieczna jest więc realizacja takich zachowań, które pozwolą przedsiębiorstwu przetrwać.

Zachowanie się przedsiębiorstwa jest to proces zmian jego stanu strukturalnego¹⁷⁶. Stan strukturalny dotyczy relacji między wyróżnionymi elementami składowymi przedsiębiorstwa i wyróżnionymi elementami jego otoczenia. Zachowanie się jest reakcją, jeśli zmiany strukturalne są zewnętrźnie zdetermino-

¹⁷⁵ Por. STRATEGOR, op. cit., s. 70.

¹⁷⁶ Por. W. J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1986, s. 5.

wane. Stanowi ono odpowiedź, gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych. Przedsiębiorstwo jest w tej sytuacji współautorem swego zachowania się. Przedsiębiorstwo podejmuje działania, gdy zmiany zewnętrzne nie są ani konieczne, ani wystarczające do zainicjowania zachowania. Działanie jest więc procesem autozdeteminowanym¹⁷⁷.

Środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, posiada określone charakterystyki sprawiające, że konkutowanie jest warunkiem koniecznym przetrwania. W tym sensie realizacja strategii konkurencyjnej staje się imperatywem działania każdej firmy. Innymi słowy realizacja strategii konkurencyjnej staje się wzorcowym, pożądanym, idealnym sposobem zachowania się. Jej celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, bez której na dłuższą metę niemożliwe jest prosperowanie, a nawet przetrwanie firmy.

Wzorzec zachowania się oznacza więc pewien sposób postępowania, do którego osiągnięcia powinno zmierzać rzeczywiste zachowanie się przedsiębiorstwa. Stan ten zazwyczaj nie jest osiągany. Stanowi on natomiast pewną wytyczną kierunkową, normatywny standard i punkt odniesienia dla rzeczywistego zachowania się firmy¹⁷⁸.

Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej można rozumieć w trojakim sensie: metodycznym, procesowym i rezultatowym.

W sensie metodycznym można przyjąć, że zachowanie się wzorcowe oznacza, że proces tworzenia strategii zmierzającej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej będzie miał charakter planowego kursu.

W ujęciu procesowym wzorzec zachowania się jest sposobem lub strategią osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – można to uzyskać w drodze realizacji strategii niskich kosztów, strategii różnicowania lub zastosowania mieszanki obu strategii.

W ujęciu rezultatowym wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa będzie oznaczał osiągniętą przewagę konkurencyjną nad rywalami. Zachowanie się wzorcowe powinno doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej, a jej posiadanie oznacza zajmowanie wzorcowej pozycji konkurencyjnej. Zagadnienie pozycji konkurencyjnej zostanie rozwinięte w podrozdziałach 1.8. i 1.9.

1.7.2. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej – ujęcie metodyczne

Ideałem zarządzania strategicznego jest doprowadzenie do tego, by proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa miał charakter planowanego kursu. Two-

¹⁷⁷ Por. R. L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973 nr 2.

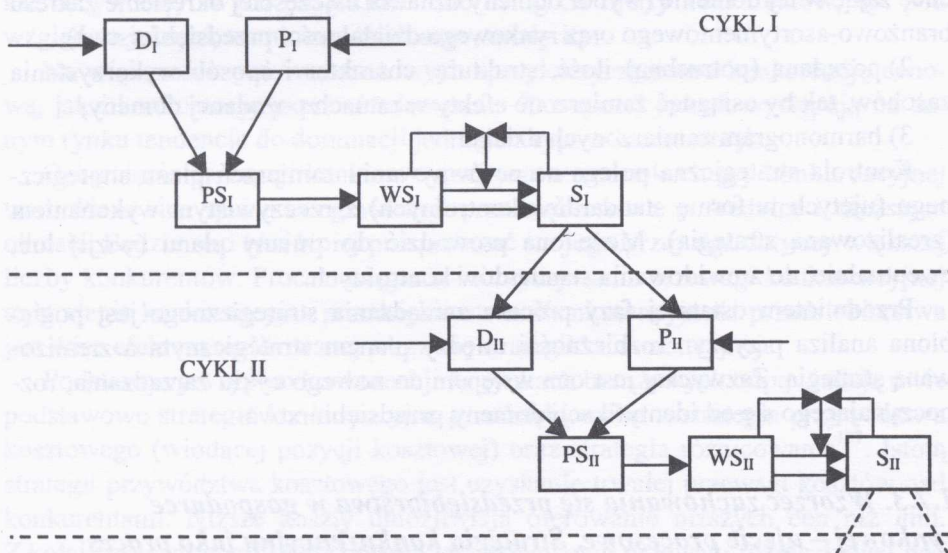
¹⁷⁸ S. Nowak, op. cit., s. 164.

rzenie strategii w drodze realizacji planowanego kursu przeciwstawia się dryfowi strategicznemu, kiedy to strategia przedsiębiorstwa wyłania się w sposób spontaniczny, jako wypadkowa oddziaływania różnych czynników. W literaturze istnieje zgodność poglądów co do tego, iż nie ma jednego, najlepszego kursu strategicznego, gdyż przedsiębiorstwa działają w różnych otoczeniach i różne są ich cechy wewnętrzne. Zdolność do realizacji planowanego kursu będzie więc w konkretnych sytuacjach zależeć od prawidłowego:

- 1) rozpoznania domeny przedsiębiorstwa,
- 2) ustalenia możliwości wewnętrznych przedsiębiorstwa – jego potencjału,
- 3) określenia położenia strategicznego – opcji strategicznych dostępnych w danych warunkach otoczenia i przy danym potencjale przedsiębiorstwa,
- 4) wyboru wizji strategicznej,
- 5) wprowadzenia wizji (planu) w życie.

Zatem proces zarządzania strategicznego obejmuje następujące etapy (zob. rys.1.7.2-1.):

- 1) identyfikację i rozpoznanie potencjału przedsiębiorstwa,
- 2) diagnozę położenia strategicznego,
- 3) sformułowanie wizji (planu) strategicznego – planowanie strategiczne,
- 4) kontrolę realizacji wizji,
- 5) analizę zrealizowanej strategii.



Rys. 1.7.2-1. Wzorzec zarządzania strategicznego

D – domena przedsiębiorstwa; P – potencjał przedsiębiorstwa; P_S – położenie strategiczne przedsiębiorstwa; W_S – wizja (plan) strategiczna; S – zrealizowana strategia

Źródło: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W. J. Otta (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 137.

Jak wynika z rysunku 1.7.2–1. proces zarządzania strategicznego ma charakter cykliczny. Ciągłe powtarzanie jego faz jest związane z dynamiką otoczenia zewnętrznego i wnętrza przedsiębiorstwa oraz zmianami w ocenach i preferencjach podmiotu (podmiotów) zarządzającego.

Identyfikacja domeny działania przedsiębiorstwa dotyczy domeny aktualnej i potencjalnej (dostępnej dla przedsiębiorstwa). Jej rozpoznanie winno obejmować zarówno stan obecny, jak i prognozę stanu przyszłego. Każdorazowo konieczne jest też uwzględnienie szerszego otoczenia przedsiębiorstwa (tzw. otoczenia makroekonomicznego) – np. ogólnych tendencji gospodarczych.

Potencjał przedsiębiorstwa stanowią jego zasoby, kultura, organizacja, istniejąca wizja strategiczna i doświadczenia z jej realizacji (historia przedsiębiorstwa).

Diagnoza położenia strategicznego zawiera ocenę domeny (aktualnej i potencjalnej) w zestawieniu z potencjałem przedsiębiorstwa (jakie są możliwości działania przedsiębiorstwa w danej domenie). Kryteriami oceny są kryteria skuteczności w grze (grach) rozgrywanej przez przedsiębiorstwo – np. konkurencyjność cenowa. Z diagnozy położenia wyłania się hierarchia opcji strategicznych.

Kolejnym krokiem jest wybór konkretnej opcji i jej rozwinięcie. Stanowi on przedmiot planowania strategicznego, prowadzącego do zbudowania planu strategicznego. Plan (wizja) strategiczny określa:

- 1) pożądaną domenę, do której przedsiębiorstwo zmierza, oraz miejsce, jakie chce zająć w tej domenie (wybór domeny oznacza najczęściej określenie zakresu branżowo-asortymentowego oraz rynkowego działalności przedsiębiorstwa);

- 2) pożądaną (potrzebną) ilość, strukturę, charakter i sposób wykorzystania zasobów, tak by osiągnąć zamierzone efekty w ramach pożądanego domeny;

- 3) harmonogram zamierzonych działań.

Kontrola strategiczna polega na porównywaniu zamierzeń planu strategicznego (ujętych w formę standardów kontrolnych) z rzeczywistym wykonaniem (zrealizowaną strategią). Może ona prowadzić do zmiany planu (wizji) lub, ewentualnie, do zrewidowania standardów kontrolnych.

Przedmiotem ostatniej fazy procesu zarządzania strategicznego jest pogłębiona analiza przyczyn rozbieżności między planem strategicznym a zrealizowaną strategią. Zazwyczaj jest ona wstępem do nowego cyklu zarządzania, rozpoczynającego się od identyfikacji domeny przedsiębiorstwa.

1.7.3. Wzorzec zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej – ujęcie procesowe. Strategia konkurencyjna jako proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności

Jak zaznaczono wcześniej konkurencyjność jest kategorią właściwą dla rynkowego sposobu regulacji. Jeśli pojęcie konkurencyjności odniesiemy do poziomu przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że w gospodarce rynkowej osiągnię-

cie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem koniecznym przetrwania firmy. W tym ujęciu pojęcie konkurencyjności można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną. W warunkach gry konkurencyjnej przedsiębiorstwo przetrwa, jeśli osiągnie względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Należy przy tym zwrócić uwagę, że tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać z perspektywy statycznej i dynamicznej. Konkurencyjność statyczna to posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie. Konkurencyjność widziana dynamicznie oznacza umiejętność osiągania i/lub podtrzymywania i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej. Jest to więc umiejętność zapewnienia takiej sekwencji stanów konkurencyjności statycznej, że w efekcie w jakimś rozpatrywanym okresie konkurencyjność końcowa (statyczna) jest nie gorsza od konkurencyjności początkowej (statycznej).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej rozgrywają dwie podstawowe gry konkurencyjne – konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie. Gry te prowadzone są na poszczególnych rynkach branżowych. Pierwsza z nich sprowadza się do oferowania określonego standardu wyrobu po niższych cenach niż czynią to inni sprzedawcy na danym rynku. W konkurencji przez różnicowanie przedsiębiorstwa dążą do pozytywnego odróżnienia (w ocenie nabywców) swych produktów i/lub usług od oferty konkurentów, np. pod względem jakości, terminowości dostaw, mody itp.

Na większości rynków branżowych spotykamy zarówno konkurencję cenową, jak i konkurencję przez różnicowanie. Zazwyczaj jednak występują na danym rynku tendencje do dominacji jednego z typów konkurencji.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem sine qua non egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Będzie ono tym lepiej prosperować im jego przewaga dotyczy większej liczby konkurentów. Proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc efektem realizowanej przez nie strategii konkurencyjnej.

Podstawowym typom konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania¹⁷⁹. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad

¹⁷⁹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–55.

konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii – strategię koncentracji na danym segmencie rynku (focus). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niecce (niesz) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię konkurencji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przykładów, grozi „ugrzęźnięciem” między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami.

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

- 1) przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu;
- 2) przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów;
- 3) czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest zazwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii, itp.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizację swej działalności w krajach subsydujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa są również związane tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może umożliwić lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, lepsze wykorzystanie gromadzonych informacji rynkowych, itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych wypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2) < k_1(y_1, 0) + k_2(0, y_2)$$

gdzie:

k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2 ,

k_1 – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1 ,

k_2 – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu y_2 .

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej. Może to polegać na:

- 1) prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę;
- 2) wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym);

- 3) nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami (blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucyjnych);

- 4) blokowaniu konkurencyjnych technologii poprzez wykup patentów,

- 5) unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali. Wynikają one m.in. stąd, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Duża skala działania może również pośrednio wzmacniać przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia wywołują korzyści skali u dostawców, natomiast duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Obaj więc są skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny – trade-off). Na przykład:

1. Zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestojów w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych.

2. Zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu.

3. Dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nietrafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie występuje nierównomierny rozkład popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon) i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen, poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

- 1) wartości użytkowej produktu (usługi),
- 2) wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi),
- 3) miejsca i czasu oferowania produktu (usługi),
- 4) warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru o lepszych cechach użytkowych niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągnięć, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje wysoka podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć szybciej niż inni wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejścia własności – może nastąpić akt kupna-sprzedaży, towar może być wdzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności – za gotówkę lub na kredyt i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, np. wartości czy miejsca. Zazwyczaj jednak występuje pewien zestaw powiązanych przewag różniczkowych, np. towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.

Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Dynamiczne są rynki branżowe i dynamiczne jest ich otoczenie. Również przedsiębiorstwo jest układem dynamicznym. Możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej zależy od:

- 1) charakteru źródeł przewagi,
- 2) liczby odrębnych źródeł przewagi,
- 3) stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi¹⁸⁰.

Wśród źródeł przewag konkurencyjnych można wyróżnić źródła niższego i wyższego rzędu. Do tych pierwszych zalicza się niskie koszty pracy, tanie surowce, proste efekty skali, itp. Są one łatwe do imitowania i konkurenci łatwo je pokonują. Źródłami wyższego rzędu mogą być: opatentowana technologia produkcji, unikatowe produkty i usługi, reputacja (image) marki handlowej, wysokie koszty przedstawiania się dla odbiorców itp. Uzyskaną w ten sposób przewagę trudno jest naśladować i „zabezpieczenie” przed konkurencją jest większe.

Trudniej jest też imitować zachowania konkurencyjne i pokonać lidera, jeśli ma on większą liczbę źródeł przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji zwiększa się bowiem bariera kosztów dla konkurentów, rosną wymagania odnośnie do zasobów, organizacji i zarządzania.

¹⁸⁰ M. E. Porter, *The Competitive Advantage...*, op. cit.

Konieczne jest wreszcie stałe „pilnowanie” przewagi i dokonywanie zwrotu strategicznego w odpowiednim momencie. Dwa główne punkty zwrotu strategicznego to:

1. przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu,
2. innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

Wyszałcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego (np. inwestycja, w wyniku której uzyska się masową, taśmową produkcję i dystrybucję). Trwała stagnacja lub spadek popytu na wyroby branży sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego (lub jej ograniczenie) i poświęcenie uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłom nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu.

W tym miejscu należy wskazać na fakt pojawienia się koncepcji definiowania przewagi konkurencyjnej różniącej się od poglądów M. E. Portera, które od wielu już lat dominują w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Według Portera struktura rynku branżowego jest główną determinantą jego dochodowości. „W ramach tej koncepcji proces formułowania strategii konkurencji najczęściej określano w sposób następujący:

- 1) analiza otoczenia atrakcyjnych sektorów;
- 2) identyfikacja, ocena i wybór właściwych strategii konkurencji w wybranych segmentach określonych branż: strategia najniższych kosztów, zróżnicowania lub skoncentrowania;
- 3) realizacja wybranej strategii¹⁸¹.”

D. Faulkner i C. Bowman słusznie kwestionują pogląd, że atrakcyjność danej branży jest kluczowym wyznacznikiem jej dochodowości. Jako alternatywę proponują teorię przewagi konkurencyjnej przyjmującą za punkt wyjścia zasoby firmy (resource-based theory of competitive advantage)¹⁸². Zakłada się w niej, że najlepszym początkiem do definiowania przewagi konkurencyjnej jest analiza istniejących zasobów i podstawowych umiejętności firmy. „W odróżnieniu od koncepcji potencjału generowania zysku jako funkcji struktury rynku, w myśl teorii przyjmującej za punkt wyjścia zasoby firmy, możliwość osiągania ponadprzeciętnych zysków wynika ze zdolności lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, jak również lepszego od rywali dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży”¹⁸³.

¹⁸¹ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 29.

¹⁸² Ibidem s. 30.

¹⁸³ Ibidem s. 31.

Podobne podejście do wyżej przytoczonego reprezentuje J. Kay¹⁸⁴. W jego ujęciu punktem wyjścia budowy strategii konkurencyjnej firmy powinno być określenie wyróżniających zdolności firmy. Występują cztery rodzaje wyróżniających zdolności: architektura, reputacja, innowacja i zasoby strategiczne. Wyróżniające zdolności mogą doprowadzić do stworzenia przewagi konkurencyjnej, gdy się je wykorzysta na odpowiednich rynkach. Z kolei osiągnięta przewaga konkurencyjna jest cenna, jeżeli można ją utrzymać i wykorzystać.

1.8. Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys

Naszkiecowany wcześniej schemat analityczny luki przystosowawczej jest użytecznym, kompleksowym narzędziem służącym do całościowego badania niedostosowania gospodarek, branż, przedsiębiorstw i pracowników, przedsiębiorców oraz konsumentów do warunków gospodarki rynkowej. W tym punkcie przedmiot naszego zainteresowania zostanie świadomie ograniczony do:

- 1) poziomu przedsiębiorstwa;
- 2) wybranej płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa, tzn. do sfery zachowań konkurencyjnych.

Nie twierdząc, że badania problemów przystosowania na innych poziomach są mniej istotne, chcemy skoncentrować uwagę na poziomie jednostek kreujących wartość dodaną i rywalizujących na rynku krajowym i rynkach zagranicznych z różnymi konkurentami. Pole rywalizacji zarysowane jest przez realizację określonych strategii konkurencyjnych, które mają zapewnić firmom długotrwałą pomyślność i przetrwanie. Stąd też drugie zawężenie przedmiotu rozważań (pierwsze dotyczy poziomu badania) odnosi się do płaszczyzny konkurowania. Płaszczyzna konkurowania zawiera w sobie niektóre, ale nie wszystkie, zmienne wchodzące w skład wcześniej opisanych płaszczyzn przystosowania: dynamiki/równowagi systemu, instytucjonalnej i strukturalnej. Poza tym, nawet gdyby uznać, że wszystkie zmienne szczegółowe tworzące trzy wymienione płaszczyzny są komponentami płaszczyzny konkurencyjnej, czyli że płaszczyzna konkurencyjna i trzy powyższe płaszczyzny odniesione do przedsiębiorstwa stanowią tożsamość, to i tak za wyróżnieniem płaszczyzny konkurencyjnej przemawia olbrzymie zainteresowanie problematyką konkurencji w literaturze dotyczącej zachowań przedsiębiorstw.

Sformułowanie koncepcji luki konkurencyjnej, a następnie schematu analitycznego służącego do jej poznania wymaga dokonania następujących rozróżnień:

¹⁸⁴ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

- 1) konkurencyjność ex ante a konkurencyjność ex post,
- 2) konkurencyjność podażowa a konkurencyjność popytowa,
- 3) konkurencyjność wewnątrzbranżowa a konkurencyjność międzybranżowa,
- 4) konkurencyjność na rynku krajowym a konkurencyjność na rynku zagranicznym.

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

1. Konkurencyjność ex post to obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali,

2. Konkurencyjność ex ante jest to przyszła (prospektywana) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania. Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (ex ante) do konkurencyjności rzeczywistej czyli zrealizowanej (ex post). Strategie konkurowania są stosowane po to, aby firma mogła zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie pożądanego poziomu konkurencyjności uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem sine qua non zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się¹⁸⁵:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozwinęta sieć dystrybucji, informacji itp.),
- szerokość asortymentu,
- reklama,
- promocja sprzedaży,
- zakres świadczonych usług przedsprzedażnych,
- zakres świadczonych usług posprzedażnych,
- ceny usług posprzedażnych,

¹⁸⁵ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 52.

- jakość usług posprzedażnych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszej książki pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo¹⁸⁶. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup¹⁸⁷:

- 1) zasoby pierwotne,
- 2) zasoby wtórne,
- 3) zasoby wynikowe.

Zasoby pierwotne to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa know-how i innych zasobów (wyposażenie w niezbędny do działania kapitał). Zasoby wtórne obejmują: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Przez zasoby wynikowe rozumie się natomiast: image (wizerunek, a w szczególności znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy¹⁸⁸:

- 1) kultura przedsiębiorstwa,
- 2) jego zasoby (szeroko rozumiane),
- 3) struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- 4) wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- 5) właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania nowatorskie. W innych

¹⁸⁶ Zob. T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku*, op. cit., s. 171–183.

¹⁸⁷ Ibidem, s. 178.

¹⁸⁸ M. Gorynia, W. J. Otta, *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 1998 nr 1.

przewagę mają zachowania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję w stosunku do ryzyka. Ogólnie rzecz biorąc, jedne przedsiębiorstwa mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (np. przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie posiadają.

Zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich ilość ogranicza skalę działania. Ich elastyczność i mobilność wpływa na możliwości zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa obejmują zasoby kadrowe, technologiczne, materiałowe, finansowe oraz zasoby niematerialne (np. reputację). Dostępne przedsiębiorstwu zasoby redukują zbiór zachowań możliwych (w danych warunkach otoczenia) do zbioru zachowań wykonalnych. Ilość, charakter i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają też na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Organizacja przedsiębiorstwa określa, czyje preferencje w przedsiębiorstwie będą miały większe, a czyje mniejsze znaczenie. Na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa składają się: podział władzy, podział pracy i sieć łączności.

Na rzeczywiste zachowanie się przedsiębiorstwa wpływa też istniejąca wizja strategiczna (niekiedy formalny plan strategiczny), określająca jego domenę celową, misję i sposób zachowania się. Znaczenie istniejącej wizji zależy od jej klarowności, zakresu jej poparcia (przez ośrodki władzy, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa), dotychczasowych doświadczeń w jej realizacji oraz możliwości wprowadzenia jej w życie.

Strategia przedsiębiorstwa wyłania się z procesu tworzenia strategii. Składają się nań dwa subprocesy – proces formułowania wizji (planu) strategicznej oraz proces wdrażania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu rutyn. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują też, że zachowanie się przedsiębiorstwa bardziej zbliża się do planowanego kursu (skutecznego wdrażania klarownej wizji strategicznej) lub do dryfu strategicznego (wynikającego albo z braku jasnej wizji strategicznej albo z niemożności wprowadzenia jej w życie).

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza¹⁸⁹. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

- 1) sfera informacji,

¹⁸⁹ Zob. B. Godziszewski, op. cit., s. 79–82.

- 2) sfera działalności badawczo-rozwojowej,
- 3) sfera produkcji,
- 4) sfera zarządzania jakością,
- 5) sfera logistyki,
- 6) sfera dystrybucji,
- 7) sfera marketingu,
- 8) sfera finansów,
- 9) sfera organizacji i zarządzania,
- 10) sfera zatrudnienia,
- 11) sfera zasobów „niewidzialnych”.

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje¹⁹⁰. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa¹⁹¹. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

- 1) rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży),
- 2) poziom kosztów (relatywny),
- 3) udział w rynku,
- 4) cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów,
- 5) znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie,
- 6) poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie,
- 7) koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców,
- 8) istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Należy zwrócić uwagę na częściowe podobieństwo kategorii instrumentów konkurowania i mierników pozycji konkurencyjnej – na przykład w jednym i w drugim wypadku pojawiają się określenia jakości (cech) produktów oraz kosztów (cen), ale określenia te mają jednak inną treść. Na przykład, jakość produktu jako instrument konkurowania oznacza podejmowanie prób, aby produkt danej firmy pozytywnie odróżniał się od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt czynnościowy lub procesowy pojęcia jakości). Natomiast jakość produktu jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego

¹⁹⁰ T. Grabowski, op. cit., s. 180.

¹⁹¹ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, op. cit., s. 49; E. Mączyńska i M. Zawadzki wskazują, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa dokonywana jest poprzez ocenę jego rentowności. Zob. E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, w: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

odróżnienia danego produktu od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt rezultatowy pojęcia jakości).

Jeśli przez lukę konkurencyjną będzie się rozumieć różnice w konkurencyjności między firmami polskimi a firmami unijnymi, to w świetle powyższych propozycji terminologicznych pojęcie luki konkurencyjnej może być także rozumiane w sensie *ex post* (luka jako różnica w pozycji konkurencyjnej) i w sensie *ex ante* (luka jako różnica w potencjale konkurencyjnym). Ponadto sens ma także dokonanie rozróżnienia między luką konkurencyjną, rozumianą jako stan w określonym momencie (statyczna luka konkurencyjna), a luką konkurencyjną w ujęciu dynamicznym, oznaczającą proces zmian wyjściowej luki konkurencyjnej, czyli sekwencję stanów luki konkurencyjnej w różnych momentach (dynamiczna luka konkurencyjna).

W niniejszej książce wyróżnia się i stosuje się zarówno pojęcie statycznej luki konkurencyjnej, jak i pojęcie dynamicznej luki konkurencyjnej.

Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej gospodarki. Przez konkurencję podażową należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli podaży (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex ante*). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, gdzie normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności i luki konkurencyjnej nie należy jednak mylić (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład, czym innym jest międzynarodowa konkurencyjność danej gospodarki w sensie podażowym (konkurowanie na zagranicznych rynkach dóbr i usług z innymi gospodarkami oraz konkurowanie na krajowym rynku dóbr i usług z gospodarkami zagranicznymi), a czym innym w sensie popytowym (wtedy najczęściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (w szczególności w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne, itp. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawi-

cielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

W niniejszej książce pojęcie konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej będzie odnoszone do konkurencji podażowej.

Wyróżnić trzeba także konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produkcyjnym, to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Gdy przyjmiemy definicję branży odwołującą się do technologii, to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Jeśli natomiast założymy, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to wówczas konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby. Należy także zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych pomiędzy różnymi branżami jest bardzo zróżnicowana. Niekiedy ograniczanie się w analizach konkurencji do danej branży rozumianej w sensie produktowym jest zbyt dużym uproszczeniem i może prowadzić do błędnych wniosków. Z drugiej strony, uwzględnienie międzybranżowych powiązań konkurencyjności może być skomplikowane ze względu na trudności z ich identyfikacją i kwantyfikacją. Niemniej nie można zapominać o ważnych uwagach poczynionych już przez przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej), że „Zmiana ceny, np. cukru, wpływa na zmianę popytu na wszystkie artykuły żywnościowe, a także na wszystkie inne dobra, gdyż wywołuje zmianę realnych dochodów ludności i w konsekwencji zmianę struktury budżetów rodzinnych. Dlatego też należy dążyć do badania związków i współzależności między wielkościami rynkowymi w ich całokształcie, w skali całego rynku”¹⁹².

W niniejszej książce pojęcia konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej będą stosowane w rozumieniu wewnątrzbranżowym.

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość (i niestety dla niektórych – konieczność) rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szcze-

¹⁹² J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870 – 1950*, PWN, Warszawa 1977, s. 89.

gólnie duże znaczenie przy kształtowaniu polityki gospodarczej – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki gospodarczej (model enklawy), czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

W niniejszej książce, tam, gdzie to jest uzasadnione, będziemy dokonywać zróżnicowania pomiędzy konkurencją i konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym oraz odpowiednio między luką konkurencyjną na rynku krajowym i na rynku zagranicznym.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym podpunkcie podsumowano graficznie na rysunku 1.8-1.

		KONKURENCYJNOŚĆ			
		na rynku krajowym		na rynku zagranicznym	
		rywale krajowi	rywale zagraniczni	rywale lokalni	rywale z zewnątrz
KONKURENCYJNOŚĆ	międzybranżowa extra-industry				
	wewnątrzbranżowa intra-industry				

Rys. 1.8-1. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

1.9. Schemat analityczny luki konkurencyjnej – konkretyzacja

Rozważania przeprowadzone w poprzednim punkcie mogą posłużyć za punkt wyjścia do przeprowadzenia konkretyzacji schematu analitycznego luki konku-

rencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne, można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) luki konkurencyjnej.

1. Luka konkurencyjna jako różnice w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; zmienne szczegółowe opisujące tak rozumianą lukę konkurencyjną to wymienione wyżej miary pozycji konkurencyjnej (udział w rynku, rentowność itd.) odniesione do sytuacji faktycznie występującej.

2. Luka konkurencyjna jako różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; opisuje ją podobny jak wyżej zestaw mierników pozycji konkurencyjnej, ale odniesiony do jakiegoś momentu w przyszłości.

3. Luka konkurencyjna jako różnice w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania firmy; współwyznacza on także spectrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie.

4. Luka konkurencyjna jako różnice w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie; różnice w strategii konkurowania można sprowadzić do różnic w instrumentach konkurowania, których listę zaprezentowano wyżej.

Mówiąc o luce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami polskimi i firmami unijnymi w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej, będziemy mieli na myśli równocześnie cztery wymienione wymiary tejże luki. Pomiar luki będzie musiał uwzględniać zmienne szczegółowe (miary) odnoszące się do wszystkich czterech wymiarów. W zapisie formalnym lukę można przedstawić jako wektor:

$$LK = \begin{bmatrix} RBPK \\ RPPK \\ ROPK \\ RSK \end{bmatrix}$$

gdzie:

RBPK – różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej

RPPK – różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej

ROPK – różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym

RSK – różnice w strategii konkurowania

Na potrzeby niniejszego projektu badawczego poszczególne wymiary luki konkurencyjnej zostaną zoperacjonalizowane w kwestionariuszu. Operacjonalizacja powinna doprowadzić do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi.

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności Buckleya, Passa i Prescott¹⁹³. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności lub trzy grupy miar konkurencyjności:

- 1) rezultaty konkurowania (competitive performance),
- 2) potencjał konkurencyjny (competitive potential),
- 3) proces zarządzania konkurencyjnością (management process).

Powyższe „3 p” opisują różne stadia procesu konkurencyjnego. Punktem wyjścia jest potencjał, który jest swoistym wkładem lub nakładem w procesie konkurowania. Oddziaływanie na potencjał konkurencyjny w procesie zarządzania konkurencyjnością prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów konkurowania. Pomiedzy wyróżnionymi aspektami konkurencyjności zachodzą sprzężenia zwrotne. Potencjał konkurencyjny w części warunkuje sposób zarządzania konkurencyjnością, ale z kolei proces zarządzania konkurencyjnością wpływa na rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego. Osiągane rezultaty warunkują także rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego, a ponadto wpływają na sposób zarządzania konkurencyjnością. Powyższe uwagi jeszcze raz prowadzą do wniosku, że konkurencyjność i luka konkurencyjna nie mogą być traktowane jak koncepcje statyczne.

¹⁹³ P. J. Buckley, Ch. L. Pass, K. Prescott, *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, „Journal of Marketing Management” 1988 No 2.

2. LUKA KONKURENCYJNA NA POZIOMIE PRZEDSIĘBIORSTWA – BADANIA EMPIRYCZNE – ASPEKT POZNAWCZO-EMPIRYCZNY

2.1. Koncepcja empirycznej części projektu badawczego

2.1.1. Przedmiot badań

Bazę koncepcyjną empirycznej części projektu badawczego stanowiły wyniki rozważań przeprowadzonych w części teoretycznej (rozdział 1.), a w szczególności:

- schemat analityczny nieprzystosowania przedsiębiorstwa;
- trójwymiarowa koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa, ujmująca konkurencyjność jako jednocześnie zestawienie pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej (instrumentów konkurowania przedsiębiorstwa);
- nawiązująca do powyższej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, koncepcja luki konkurencyjnej na poziomie firmy.

Powyższe koncepcje teoretyczne zostały zoperacjonalizowane w formie zestawu pytań, które zawarto w kwestionariuszu badawczym (zob. p. 2.1.4.)

Pierwsza grupa zagadnień podjętych w badaniu dotyczyła ogólnej charakterystyki badanych przedsiębiorstw (pytanie 1. w kwestionariuszu). Należały tutaj pytania określające następujące cechy firm:

- forma prawna;
- status własnościowy;
- liczba zatrudnionych;
- wartość sprzedaży;
- wynik finansowy netto;
- podstawowa branża, w której działa firma;
- udział branży podstawowej w sprzedaży ogółem.

Główną hipotezą poddaną weryfikacji w badaniu empirycznym była hipoteza o występowaniu luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi

a ich głównymi konkurentami działającymi na rynkach Unii Europejskiej. W ramach rynków Unii Europejskiej wyodrębniono dwie kategorie rynków: trzy największe, w wypadku każdej badanej firmy, rynki unijne i pozostałe rynki unijne. Powyższe postępowanie wynikało z faktu, iż zbiór rynków unijnych nie jest zbiorem homogenicznym i traktowanie go jako takiego byłoby nadmiernym uproszczeniem. Korzystając z okazji, podjęto także próbę stwierdzenia występowania luki konkurencyjnej pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a ich rywalami także na innych rynkach, a mianowicie na rynkach poradzieckich, rynkach CEFTA i pozostałych rynkach. W wypadku każdego rynku poddano pomiarowi pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny oraz strategię konkurencyjną badanych firm. Przed przystąpieniem do zbadania pozycji konkurencyjnej zajmowanej na badanych rynkach starano się najpierw określić sytuację na tych rynkach pod kątem ich znaczenia w sprzedaży przedsiębiorstwa oraz cech rynków określających ich atrakcyjność (można to określić jako badanie sytuacji rynkowej firm). W części tej pytano o następujące zagadnienia (pytania 2.–10. i 14. w kwestionariuszu ankiety):

- udział poszczególnych rynków w sprzedaży przedsiębiorstwa;
- udział przedsiębiorstwa w poszczególnych rynkach w układzie dynamicznym;
- udział konkurentów w rynku w układzie dynamicznym;
- liczba konkurentów na głównych rynkach przedsiębiorstwa;
- pojemność rynków, na których działa przedsiębiorstwo;
- przewidywana dynamika popytu na głównych rynkach przedsiębiorstwa;
- natężenie konkurencji na głównych rynkach przedsiębiorstwa;
- łatwość wejścia nowych konkurentów na rynki przedsiębiorstwa;
- ryzyko wystąpienia istotnych zagrożeń na głównych rynkach przedsiębiorstwa;
- liczba rynków eksportowych przedsiębiorstwa.

Jedno z pytań ankiety dotyczyło wprost oceny pozycji konkurencyjnej zajmowanej przez firmę (pytanie 15. w kwestionariuszu ankiety). W tym pytaniu uwzględniono dwa mierniki pozycji konkurencyjnej: udział ocenianej firmy w rynku i sytuację finansową ocenianej firmy. Respondentów poproszono najpierw o nadanie wag obu miernikom, a następnie o dokonanie oceny mierników.

Część ankiety poświęcona badaniu potencjału konkurencyjnego zawierała pytania dotyczące następujących zagadnień (pytania 11.–13. i 16.):

- stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego,
- możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstwa,
- udział nowych produktów w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa,
- ocena wagi poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego,
- ocena możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego.

Kolejny fragment ankiety poświęcony był strategii konkurencyjnej (pytanie 17. w kwestionariuszu). Respondenci określić mieli wagę zaproponowanych instrumentów konkurowania oraz dokonać ich oceny.

Uzupełnieniem pytania 17. było pytanie 18., które zmierzało do ustalenia stosunku badanych przedsiębiorstw do podjęcia innych niż eksport form ekspansji na rynek unijny.

Istotnym czynnikiem tworzącym warunki do wystąpienia w przedsiębiorstwach procesów przystosowawczych w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej jest polityka gospodarcza państwa i działania samorządu gospodarczego. Zagadnieniom tym poświęcono dwa pytania (pytania 19. i 20. w kwestionariuszu ankiety). Pierwsze z tych pytań zmierzało do ustalenia oceny przydatności i oceny realizacji różnych środków polityki gospodarczej. Drugie natomiast miało ustalić oceny przydatności i realizacji zadań spełnianych w gospodarce polskiej przez samorząd gospodarczy.

Wreszcie ostatnia część ankiety zmierzała do ustalenia czy przystąpienie Polski do Unii Europejskiej jest szansą czy zagrożeniem oraz jakie są potencjalne pozytywne i negatywne efekty przystąpienia Polski do Unii (pytania 21.–23.).

2.1.2. Metoda badawcza

W połowie roku 2000 przeprowadzono badania konkurencyjności 68 polskich przedsiębiorstw przemysłowych, 11 przedsiębiorstw sektora budowlanego i 14 przedsiębiorstw należących do sektora transportowo-spedycyjnego. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. Badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankierzy (pracownicy naukowcy, doktoranci, studenci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa). Ankierzy spełniali potrójną rolę:

- poinformowanie przedstawicieli przedsiębiorstw wypełniających ankietę o jej istocie i celach oraz poinstruowanie o sposobie udzielania odpowiedzi na poszczególne pytania,

- pomoc przy udzielaniu odpowiedzi na pytania, wyjaśnianie wątpliwości,
- sprawdzanie wypełnionych ankiet pod względem kompletności odpowiedzi,

2. Badania polegały na zebraniu opinii menedżerów odnośnie do trzech aspektów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjału konkurencyjnego, instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna). Chodziło więc o ustalenie, jak menedżerowie wysokiego szczebla postrzegają ujmowaną trzypięciową konkurencyjność swoich firm. Należy podkreślić, że wprowadzenie udzielania odpowiedzi na pytania ankiety mogło być podbudowane „twardymi

danymi” ze sprawozdawczości firmy, to jednak sposób konstrukcji pytań wskazywał, że odpowiedzi mogą być udzielone na podstawie panujących przekonań, opinii lub intuicji. Częściowe „odformalizowanie” sposobu udzielania odpowiedzi na pytania ankiety spowodowane było doświadczeniami zdobytymi we wcześniej prowadzonych badaniach zachowań przedsiębiorstw – zadawanie pytań wymagających dokładnych i skwantyfikowanych odpowiedzi zniechęcało respondentów ze względu na dużą pracochłonność wypełniania ankiety i często prowadziło do ich wycofywania się z badań.

3. Badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż (zob. charakterystyki próbek badawczych w p. 2.2.1., 2.3.1. i 2.4.1.).

4. Badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce bez względu na pochodzenie kapitału – „kosmopolityczne” podejście do źródeł finansowania kapitału badanych przedsiębiorstw uzasadnić można postępującym otwieraniem się gospodarki polskiej i wzrastającym stopniem integracji z jej otoczeniem międzynarodowym; w tej sytuacji pochodzenie kapitału zaczyna odgrywać rolę drugorzędną – ważne są realizowane inwestycje, wzrost produkcji, zatrudnienie, płacone podatki itp.

5. Badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych.

6. Główne kryteria doboru przedsiębiorstw do badań były następujące:

- kryterium wielkości firmy – do badania starano się dobierać przede wszystkim przedsiębiorstwa średnich rozmiarów oraz w drugiej kolejności firmy dużych rozmiarów (na uwzględnienie mniejszych przedsiębiorstw decydowano się wówczas, gdy liczba pozyskanych do współpracy przedsiębiorstw z danego sektora była niewielka);

- przynależność do sektora przemysłu przetwórczego, sektora budowlanego lub sektora transportowo-spedycyjnego – uzasadnienie doboru przedsiębiorstw z sektora przemysłu przetwórczego wynika z faktu dużego obecnie znaczenia tego sektora w internacjonalizacji gospodarki polskiej; sektor budowlany wzięto pod uwagę, gdyż jest on postrzegany jako potencjalny sektor wysokiej szansy; sektor transportowo-spedycyjny uwzględniono jako przykład sektora usługowego, mającego istotny wpływ na sytuację płatniczą Polski;

- prowadzenie działalności eksportowej na kilku rynkach zagranicznych – spełnienie tego warunku umożliwiało określenie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa (czyli pozycji na rynkach zagranicznych – eksportowych), porównanie własnego potencjału konkurencyjnego z potencjałem konkurencyjnym rywali działających na rynkach zagranicznych, porównanie strategii konkurencyjnej badanych firm ze strategiami konkurentów;

- warunkiem sine qua non uczestnictwa w badaniu była chęć współpracy ze strony firmy zaproszonej do udziału w badaniu. Łączna liczba przedsiębiorstw spełniających powyższe kryteria zaproszonych do współpracy przewyższała koło 2,5-krotnie liczbę firm, od których uzyskano odpowiedzi.

2.1.3. Próba badawcza

Łącznie zbadano 93 firmy. Firmy te należały do trzech sektorów:

- przemysł – 68 firm,
- budownictwo – 11 firm,
- transport i spedycja – 14 firm.

Autorzy badań uznali, że trzy wymienione sektory charakteryzują się dużą specyfiką – każdy z nich jest odrębny od pozostałych. Wprawdzie w odniesieniu do wszystkich firm zastosowano ten sam kwestionariusz ankiety, to jednak z góry było wiadomo, że nie na wszystkie pytania w każdym z trzech sektorów możliwe jest uzyskanie odpowiedzi (na przykład w wypadku działalności transportowo-spedycyjnej nie występuje serwis posprzedażny). Osobliwości poszczególnych badanych sektorów zadecydowały o tym, że prezentacji i interpretacji uzyskanych wyników badań dokonano oddzielnie dla poszczególnych sektorów. W związku z tym próby badawcze zostały scharakteryzowane osobno dla każdego sektora (zob. p. 2.2.1., 2.3.1. i 2.4.1.).

2.1.4. Kwestionariusz

Kwestionariusz ankiety liczy łącznie 23 pytania. Pytania te wraz z przyjętymi skalami wag i skalami ocen przedstawiono w aneksie 1.

2.2. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora przetwórczego

2.2.1. Próba badawcza

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych: 29 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 27 spółek akcyjnych, 4 spółki cywilne, 3 osoby prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, 4 spółdzielnie i 1 przedsiębiorstwo państwowe. 19 spośród badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, przy czym 5 firm miało 100% udział kapitału zagranicznego, 12 firm miało większościowy udział kapitału zagranicznego, a jedna firma mniejszościowy udział kapitału obcego.

Jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych w badanych firmach, to przedstawiała się ona następująco:

- do 50 – 4 firmy
- 50–100 – 10 firm

- 101–500 – 38 firm

- ponad 500 – 16 firm

Średnie zatrudnienie w badanych firmach wynosiło 364 osoby

Badane firmy charakteryzowały się następującą wartością sprzedaży w roku 1999:

- do 5 mln zł – 3 firmy

- 5–10 mln zł – 9 firm

- 10–50 mln zł – 25 firm

- 50–100 mln zł – 13 firm

ponad 100 mln zł – 14 firm

Średnia wartość sprzedaży w roku 1999 wynosiła w badanych firmach 93,2 mln zł. W roku 1999 48 z 56 badanych firm, które podały informacje dotyczące wyniku finansowego, zanotowało zysk. Łączna wartość zysku wyniosła 206,5 mln zł, a średni zysk wyniósł 4,3 mln zł. W roku 1999 8 firm zanotowało stratę, której łączna wartość wyniosła 8,1 mln zł, a średnia strata wyniosła 1,0 mln zł.

Przynależność branżową przedsiębiorstw wchodzących w skład próby badawczej przedstawiono w tabeli 2.2.1-1. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu należały do 15 działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Najliczniej

Tabela 2.2.1-1. Struktura branżowa próbki badawczej

NAZWA BRANŻY	DZIAŁ EKD	LICZBA WSKAZAŃ
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	15	8
Produkcja tkanin	17	3
Produkcja odzieży, wyprawianie i barwienie skór futerkowych	18	3
Produkcja drewna i wyrobów z drewna i korka, z wyjątkiem mebli; produkcja artykułów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	20	3
Produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru	21	1
Produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych	24	7
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	25	5
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	26	5
Produkcja metali	27	5
Produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyjątkiem maszyn i urządzeń	28	8
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana	29	4
Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowana	31	5
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	33	2
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	35	2
Produkcja mebli, działalność produkcyjna, gdzie indziej nie sklasyfikowana	36	7

reprezentowane działy to: produkcja artykułów spożywczych i napojów (15 dział EKD) – 8 firm, produkcja metalowych wyrobów gotowych (28 dział EKD) – 8 firm, produkcja mebli (36 dział EKD) – 7 firm.

Badane firmy charakteryzowały się wysokim stopniem jednorodności prowadzonej działalności. Na pytanie dotyczące udziału sprzedaży branży podstawowej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa odpowiedziało 66 firm. Średni udział branży podstawowej w sprzedaży ogółem wynosił w nich 89,8%.

2.2.2. Wyniki badań

Sytuacja rynkowa

Pytania 2.–10. i 14. w kwestionariuszu ankiety (zob. aneks 1. – kwestionariusz ankiety) dotyczyły szeroko rozumianej sytuacji rynkowej badanych przedsiębiorstw. W badaniu uwzględniono nie tylko rynki Unii Europejskiej (trzy największe rynki unijne i pozostałe rynki unijne), ale także rynki poradzieckie, rynki krajów CEFTA oraz pozostałe rynki eksportowe badanych firm.

Udział eksportu w sprzedaży ogółem badanych firm wynosił w roku 1999 średnio około 35% (dane podały 63 firmy), przy czym eksport na 3 największe rynki Unii Europejskiej stanowił średnio 26% sprzedaży ogółem (dane podało 46 firm). Największymi unijnymi rynkami zbytu dla badanych firm były Niemcy, Francja, Wielka Brytania i Holandia. Prognozy firm dotyczące lat 2000, 2003 i 2005 zakładają, że te same rynki będą także w przyszłości odgrywać główną rolę w ich sprzedaży eksportowej. Zauważalne jest to, że trzecie miejsce zajmowane w roku 1998 przez rynek brytyjski zostało zajęte przez rynek holenderski. Uwagę zwraca także drastyczny spadek roli rynków poradzieckich w sprzedaży ogółem, który nastąpił w roku 1999. Wprawdzie prognozy na lata następne przewidują wzrost znaczenia tych rynków w przeszłości, jednak przewidywania te są dość powściągliwe i nie zakładają powrotu do sytuacji z roku 1998. Na podkreślenie zasługuje także fakt, że badane przedsiębiorstwa zakładają, że w nadchodzącym pięcioleciu następować będzie systematyczny, aczkolwiek niezbyt szybki, wzrost udziału eksportu w ich sprzedaży ogółem. Szczegółowe dane dotyczące udziału sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem przedstawiono w tabelach 2.2.2.-1 do 2.2.2.-5.

Szacunkowy udział badanych przedsiębiorstw w rynku przedstawiono w tabeli 2.2.2-6. Średni udział badanych przedsiębiorstw w wyszczególnionych kategoriach rynków pozostawał w przeszłości i ma pozostawać w przyszłości relatywnie stabilny. We wszystkich badanych firmach wystąpiły lekkie tendencje do spadku udziałów w rynkach, na których działają. Wiele firm nie potrafiło określić szacunkowego udziału w rynku. Oznacza to, że wiele z badanych firm nie posiada podstawowych informacji dotyczących ich sytuacji rynkowej. Nie-

Tabela 2.2.2-1. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1998

Rynek	1998		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Eksport ogółem	59	33,84	31,77
Trzy największe rynki unijne w tym:	43	24,90	32,35
Rynek niemiecki	38	26,71	56,95
Rynek francuski	11	16,90	30,93
Rynek Wielkiej Brytanii	9	7,30	8,07
Pozostałe rynki unijne	13	2,14	2,59
Rynki poradzieckie	24	15,64	11,41
Rynki krajów CEFTA	10	2,01	2,77
Pozostałe rynki	14	5,34	11,76

Tabela 2.2.2-2. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1999

Rynek	1999		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Eksport ogółem	63	34,84	31,04
Trzy największe rynki unijne w tym:	46	25,57	27,86
Rynek niemiecki	44	26,01	28,41
Rynek francuski	10	14,27	24,59
Rynek holenderski	9	9,18	7,27
Pozostałe rynki unijne	19	2,21	2,59
Rynki poradzieckie	25	9,23	7,33
Rynki krajów CEFTA	21	1,78	1,87
Pozostałe rynki	15	6,26	9,26

Tabela 2.2.2-3. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2000

Rynek	2000 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Eksportu ogółem	65	36,31	30,05
Trzy największe rynki unijne w tym:	31	36,61	34,52
Rynek niemiecki	43	25,90	26,75
Rynek francuski	13	11,91	16,94
Rynek holenderski	11	8,05	5,49
Pozostałe rynki unijne	19	3,79	3,23
Rynki poradzieckie	30	7,53	9,74
Rynki krajów CEFTA	12	3,67	2,91
Pozostałe rynki	14	9,19	15,59

Tabela 2.2.2-4. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2003

Rynek	2003 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Eksport ogółem	54	38,88	28,46
Trzy największe rynki unijne w tym:	28	38,43	32,75
Rynek niemiecki	39	24,09	24,83
Rynek francuski	13	11,30	12,67
Rynek holenderski	11	8,24	4,11
Pozostałe rynki unijne	18	4,57	4,44
Rynki poradzieckie	26	7,91	9,52
Rynki krajów CEFTA	11	3,79	3,18
Pozostałe rynki	8	6,76	7,70

Tabela 2.2.2-5. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem branża podstawowa) w roku 2005

Rynek	2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Eksport ogółem	53	40,19	27,77
Trzy największe rynki unijne w tym:	26	37,38	32,74
Rynek niemiecki	37	23,73	24,78
Rynek francuski	11	9,66	9,66
Rynek holenderski	11	9,24	4,93
Pozostałe rynki unijne	19	4,82	4,73
Rynki poradzieckie	26	9,71	10,06
Rynki krajów CEFTA	11	4,08	3,46
Pozostałe rynki	8	5,56	5,79

znajomość bieżącej pozycji konkurencyjnej stawia pod znakiem zapytania możliwość świadomego kształtowania tej pozycji w przyszłości. Można więc mówić o braku podstaw informacyjnych do budowania przemyślanej, opartej na adekwatnych danych strategii firmy. Zastanawiające jest zestawienie tej obserwacji z relatywnie nie najgorszymi ocenami różnych elementów potencjału konkurencyjnego, które są zanalizowane na dalszych stronach. Można postawić pytanie: o czym może świadczyć wysoka samoocena umiejętności i kwalifikacji menedżerów szczebla strategicznego w zestawieniu z brakiem elementarnej wiedzy, niezbędnej do kreowania strategii firmy? Być może w niektórych badanych firmach w podejmowaniu decyzji strategicznych menedżerowie odwołują się w większym stopniu do intuicji, aniżeli do skwantyfikowanego rozeznania odnośnie do różnych aspektów sytuacji konkurencyjnej ich firm.

Tabela 2.2.2-6. Szacunkowy udział przedsiębiorstwa w rynekach (% sprzedaży na danym rynku – branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
Rynek krajowy	54	18,24	21,75	54	17,55	19,26	51	16,68	18,01	45	15,58	17,66	44	16,73	18,41
Trzy największe rynki unijne	34	3,70	10,67	31	4,07	11,22	30	4,42	11,36	26	2,37	4,40	25	2,68	4,84
Pozostałe rynki unijne	49	1,52	8,58	50	1,30	8,48	47	1,46	8,75	43	0,12	0,76	44	0,18	1,21
Rynki poradzieckie	47	2,14	9,28	45	1,68	7,74	43	1,42	7,65	45	1,66	8,99	43	1,91	9,99
Rynki krajów CEFTA	55	1,03	6,76	53	0,99	5,55	52	0,83	5,55	51	0,88	6,30	51	0,98	7,00
Pozostałe rynki	55	0,57	4,05	52	0,75	4,85	52	0,74	4,86	50	0,07	0,33	49	0,03	0,18

Tabela 2.2.2-7. Łączny szacunkowy udział (%) w rynekach przedsiębiorstwa pięciu największych producentów – konkurentów (branża podstawowa).

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan			Czy przeds. należy do piątki?
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	
Rynek krajowy	40	53,05	27,44	42	55,13	26,47	42	52,82	27,25	36	50,72	25,77	35	50,36	25,50	23 16
Trzy największe rynki unijne	8	61,00	39,03	9	61,44	37,05	8	61,13	39,14	7	66,43	38,04	7	66,14	37,83	3 8
Pozostałe rynki unijne	2	90,00	0,00	3	75,00	30,41	3	73,33	28,87	2	90,00	0,00	2	90,00	0,00	1 1
Rynki poradzieckie	2	60,00	42,43	2	63,00	45,25	2	61,00	41,01	2	63,00	38,18	2	66,00	33,94	3 0
Rynki krajów CEFTA	2	85,00	7,07	2	82,50	10,61	2	85,00	7,07	2	86,00	5,66	2	87,50	3,54	3 0
Pozostałe rynki	3	81,67	18,93	3	82,67	20,03	3	81,67	18,93	2	87,50	3,54	2	92,50	3,54	3 2

Bardzo niedoskonała okazała się także wiedza respondentów w odniesieniu do konkurentów. Odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału 5 największych producentów w rynkach udzielono w zasadzie wyłącznie w odniesieniu do rynku krajowego – tabela 2.2.2-7. Rzadko odpowiedź taka pojawiła się także w odniesieniu do pozostałych kategorii rynków. Ogólnie respondenci oceniają, że występuje bardzo wysoki stopień koncentracji podaży. Przy tym pytaniu nasuwa się podobny komentarz, jaki wypowiedziano wyżej w odniesieniu do pytania 3. (zobacz wyżej).

Z poprzednim pytaniem wiązało się kolejne, dotyczące szacowanej liczby konkurentów na głównych rynkach badanych przedsiębiorstw (tabela 2.2.2-8).

Tabela 2.2.2-8. Liczba konkurentów

Rynek	Liczba firm	Liczba konkurentów			
		do 5	6–20	21–100	powyżej 100
Rynek krajowy	62	19	20	14	9
Trzy największe rynki unijne	49	10	17	6	16
Pozostałe rynki unijne	19	2	10	2	5
Rynki poradzieckie	20	4	8	5	3
Rynki krajów CEFTA	13	2	7	1	3
Pozostałe rynki	13	2	7	2	2

W sprzedaży badanych firm nie dominowały w tendencji rynki eksportowe (tabela 2.2.2-9). W okresie 1998 – 2000 zauważalna była lekka tendencja wzrostu średniej liczby obsługiwanych rynków eksportowych. Średnia to wzrosła z 5,48 do 6,77 rynku. Wśród ankietowanych menedżerów stwierdzono występowanie przekonania, że pożądana liczba rynków eksportowych jest istotnie wyższa od obecnej.

Tabela 2.2.2-9. Liczba rynków eksportowych

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1998	65	5,48	7,36
1999	66	5,95	7,47
2000	64	6,77	8,13
Stan pożądaný	55	9,49	9,41

Przedsiębiorstwa poproszono także o dokonanie oceny atrakcyjności rynków, na których działają. Określono pięć równoważnych czynników atrakcyjności:

- relatywna pojemność (wielkość) rynku,
- dynamika popytu na danym rynku,
- natężenie konkurencji na danym rynku,
- zagrożenie przez nowe wejścia i substytuty,
- zagrożenie przez katastrofę (przełom technologiczny, zamieszki polityczne, itp.).

Dla wszystkich wymienionych czynników atrakcyjności przyjęto siedmio-stopniową skalę oceny, której kolejne stopnie oznaczały:

- pojemność rynku

0 – znikomy	4 – duży
1 – bardzo mały	5 – bardzo duży
2 – mały	6 – ogromny
3 – średni (przeciętny)	
- dynamika popytu

0 – spadek o więcej niż 5% rocznie (w ujęciu realnym)	3 – stabilizacja
1 – spadek o 2–5%	4 – wzrost do 2%
2 – spadek do 2 %	5 – wzrost o 2–5, %
	6 – wzrost o więcej niż 5%
- natężenie konkurencji

0 – ogromne	4 – małe
1 – bardzo duże	5 – bardzo małe
2 – duże	6 – nieistotne
3 – średnie	
- zagrożenie przez nowe wejścia

0 – brak barier wejścia	4 – wysokie bariery
1 – bardzo niskie bariery	5 – bardzo wysokie bariery
2 – niskie bariery	6 – bariery nie do pokonania
3 – średnie bariery	
- zagrożenie przez katastrofę

0 – ogromne	4 – małe
1 – bardzo duże	5 – bardzo małe
2 – duże	6 – nieistotne
3 – średnie	

Syntetyczna skala oceny atrakcyjności obejmuje więc siedem stopni oznaczających:

0 – znikomą atrakcyjność (znikomy rynek, roczny realny spadek popytu więcej niż 5%, ogromne natężenie konkurencji, żadnych barier wejścia, ogromne zagrożenie przez katastrofę);

1 – bardzo małą atrakcyjność (bardzo mały rynek, spadek popytu 2–5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę);

2 – małą atrakcyjność (mały rynek, spadek popytu do 20 %, duże natężenie konkurencyjności, niskie bariery wejścia, duże zagrożenie przez katastrofę);

3 – średnią atrakcyjność (średni rynek, stabilizacja popytu; średnie natężenie konkurencji, średnie bariery wejścia, średnie zagrożenie przez katastrofę);

4 – dużą atrakcyjność (duży rynek, wzrost popytu do 20 %, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę);

Tabela 2.2.2-10. Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku			Dynamika popytu			Nateżenie konkurencji			Zagrożenie nowymi wejściami			Zagrożenie katastrofą			Ogólna średnia atrakcyjność
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	
Rynek krajowy	62	3,15	0,80	63	3,78	1,27	66	4,29	0,82	65	3,08	1,02	64	3,08	0,94	3,48
Trzy największe rynki unijne	50	3,64	0,91	51	3,86	1,22	53	4,57	0,73	53	3,43	1,03	52	3,17	1,08	3,73
Pozostałe rynki unijne	34	3,24	0,76	21	4,14	1,12	42	3,26	1,29	21	3,33	1,02	23	3,26	1,01	3,45
Rynki poradzieckie	37	3,35	1,28	28	4,82	1,06	29	3,48	0,84	29	3,10	0,87	28	3,57	0,82	3,66
Rynki krajów CEFTA	28	2,93	1,16	15	4,07	1,02	17	3,76	0,75	14	2,57	0,83	15	2,93	0,62	3,25
Pozostałe rynki	24	3,13	1,07	14	4,36	0,84	18	3,61	0,83	15	3,27	0,99	15	3,47	0,97	3,57

5 – bardzo duża atrakcyjność (bardzo duży rynek, wzrost popytu 2–5%, bardzo małe natężenie konkurencji, bardzo wysokie bariery wejścia, bardzo małe zagrożenie przez katastrofę);

6 – super atrakcyjność (ogromny rynek, wzrost popytu ponad 5%, brak konkurencji, nieprzekraczalne bariery wejścia, zerowe prawdopodobieństwo katastrofy).

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawiono w tabeli 2.2.2-10. Należy zauważyć, że według opinii respondentów wszystkie wyróżnione kategorie rynków cechuje bardzo zbliżona atrakcyjność. Najniższą ogólną atrakcyjność przypisano rynkom krajów CEFTA (3,25), a najwyższą trzem największym rynkom unijnym (3,73). Taką ocenę stopnia atrakcyjności różnych kategorii rynków można uznać za zbyt mało wyostrożną i w związku z tym niezbyt przydatną do podejmowania decyzji o ekspansji na te rynki. Przedstawione oceny są częściowo sprzeczne z potocznymi poglądami na ten temat – różnica pomiędzy średnią atrakcyjnością trzech największych rynków unijnych a średnią atrakcyjnością rynków CEFTA została wprawdzie dostrzeżona, ale jej rozmiary są niezbyt istotne.

Potencjał konkurencyjny

Następny kompleks badanych zagadnień związany był z potencjałem konkurencyjnym firm-respondentów. Pytania dotyczyły stopnia wykorzystania zasobów produkcyjnych, możliwości finansowania rozwoju, udziału nowych produktów w sprzedaży oraz oceny wyróżnionych mierników potencjału konkurencyjnego.

Wykorzystanie poszczególnych kategorii zasobów produkcyjnych było niejednakowe i niepełne. „Luz organizacyjny” wahał się od kilku do ponad 20 procent (tabele: 2.2.2-11, 2.2.2-12 i 2.2.2-13). W odniesieniu do wszystkich trzech kategorii zasobów w badanym okresie zaznaczyła się jednoznaczna tendencja do wzrostu stopnia ich wykorzystania – może to świadczyć o skuteczności podejmowanych działań restrukturyzacyjnych. Opinia ta dotyczy szczególnie zasobów siły roboczej – restrukturyzacja powodująca spadek zatrudnienia prowadzi do wzrostu bezrobocia (na poziomie makroekonomicznym jest to konsekwencja niewątpliwie negatywna), ale z drugiej strony przyczynia się do relatywnej obniżki kosztów produkcji i tym samym do poprawy konkurencyjności (pozytywny efekt mikroekonomiczny).

Tabela 2.2.2-11. Wykorzystanie maszyn i urządzeń

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	65	79,92	15,37
1999	65	80,54	16,07
2000	65	84,12	14,82

Tabela 2.2.2-12. Wykorzystanie siły roboczej

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	65	86,01	13,07
1999	65	89,16	11,95
2000	65	92,44	11,79

Tabela 2.2.2-13. Wykorzystanie budynków i gruntów

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	65	77,65	19,69
1999	65	78,48	18,44
2000	65	83,90	17,37

Jeśli chodzi o możliwości finansowania rozwoju z różnych źródeł, to badane firmy oceniły je jako średnie i małe (tabela 2.2.2-14). Najgorzej oceniono dostęp do innych kapitałów obcych (2,53), niską ocenę uzyskały możliwości finansowania z funduszy własnych (2,75), a relatywnie najlepiej wypadły możliwości finansowania za pomocą kredytu bankowego (3,39), co pozostaje w pewnej opozycji do dość powszechnie panującej opinii o ograniczonej dostępności do kredytu bankowego.

Tabela 2.2.2-14. Możliwości finansowania rozwoju

Skala: 0 – żadne możliwości 4 – duże możliwości
 1 – bardzo małe możliwości 5 – bardzo duże możliwości
 2 – małe możliwości 6 – nieograniczone możliwości
 3 – umiarkowane możliwości

Źródła	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Fundusze własne	69	2,75	1,05
Kredyt bankowy	66	3,39	0,99
Inne kapitały obce	64	2,53	1,33

Zakres asortymentowy badanych przedsiębiorstw (pytanie 13. w kwestionariuszu ankiety) rozpatrywany z punktu widzenia udziału produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży wykazywał tendencję do poprawy (tabela 2.2.2-15). Budujące jest to, że stan pożądaný istotnie odbiega od dotychczasowej sytuacji – oznacza to, że respondenci zdają sobie sprawę z konieczności systematycznego wprowadzania nowych produktów.

Tabela 2.2.2-15. Nowe i zmodernizowane produkty

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1998	63	18,67	21,56
1999	64	18,93	20,31
2000	63	24,64	23,75
Stan pożądaný	49	32,21	25,59

Luka konkurencyjna

Najbardziej istotną część przeprowadzonego badania stanowiły pytania umożliwiające identyfikację i pomiar luki konkurencyjnej. Jak to zaznaczono wcześniej, luka konkurencyjna była pojmowana trójwymiarowo, jako różnice w pozycji konkurencyjnej (pytanie 15. w kwestionariuszu), potencjale konkurencyjnym (pytanie 16.) i instrumentach konkurowania (strategii konkurencyjnej) (pytanie 17.) pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami polskimi a ich konkurentami działającymi na wyróżnionych kategoriach rynków.

Luka konkurencyjna – pozycja konkurencyjna

W pierwszej kolejności respondenci wypowiedzieli się na temat wag kryteriów (mierników) określających zajmowaną przez firmę pozycję konkurencyjną. Oceny dokonano według zamieszczonej niżej siedmiostopniowej skali (pod tabelą 2.2.2-16). Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 2.2.2-16 (dla rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych), w tabeli 2.2.2-17 (dla pozostałych rynków unijnych i rynków poradzieckich) oraz w tabeli 2.2.2-18 (dla rynków CEFTA i pozostałych rynków eksportowych). Z przedstawionych danych wynika, że w opinii badanych firm dwa wymienione kryteria oceny pozycji konkurencyjnej są mniej więcej równoważne, nieco większe znaczenie przypisując sytuacji finansowej. Jest to zgodne z poglądem, że najlepszymi miernikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są miary rentowności. Wydaje się także, że przedstawione opinie są zgodne ze zdrowym rozsądkiem – przedsiębiorstwo zajmujące dobrą pozycję konkurencyjną winno znajdować się w dobrej sytuacji finansowej (związek ten powinien występować przynajmniej w dłuższym okresie). W badaniu nie próbowano jednak ustalić, które wskaźniki najlepiej – w opinii respondentów – opisują sytuację finansową firmy.

W dalszej części tabeli 2.2.2-16 zaprezentowano uśrednione oceny menedżerów badanych firm odnośnie do ich pozycji na rynku polskim i 3 największych dla danej firmy rynkach unijnych. W opinii menedżerów ich firmy zajmują na rynku krajowym pozycję konkurencyjną trochę lepszą niż średnia, zarówno pod względem udziału w rynku ($M = 4,03$), jak i pod względem sytuacji finansowej ($M = 3,77$). Ci sami menedżerowie patrzą optymistycznie w przyszłość – przewidują, że pozycja konkurencyjna ich firm poprawi się w okresie nadchodzących 3 lat zarówno pod względem udziału w rynku krajowym ($M = 4,45$), jak i pod względem sytuacji finansowej ich firm ($M = 4,26$). Obecna pozycja konkurencyjna na 3 rynkach unijnych została oceniona niżej, aniżeli na rynku krajowym zarówno pod względem udziału w rynku ($M = 3,25$), jak i pod względem sytuacji finansowej ($M = 2,73$). W przyszłości przewiduje się utrzymanie pozycji konkurencyjnej pod względem udziału w rynku i nieznaczną poprawę pozycji ze względu na sytuację finansową firmy. Pośrednio można więc wnioskować o spodziewanym wzroście rentowności eksportu na 3 największe rynki unijne.

Tabela 2.2.2-16. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

LW – liczba wskazań
SA – średnia arytmetyczna
OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku
OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

Waga miernika:
0 – bez znaczenia
1 – bardzo małe znaczenie
2 – małe znaczenie
3 – średnie znaczenie
4 – duże znaczenie
5 – bardzo duże znaczenie
6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:
0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
1 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
2 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
3 – zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
4 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
5 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
6 – jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika						Rynek krajowy						3 największe rynki UE					
	LW			SA			OOP			OPP			OOP			OPP		
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	54	4,03	0,97	54	4,45	0,93	43	43	3,25	1,53	43	43	3,21	0,99	0,88
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	50	3,77	0,86	50	4,26	0,82	41	41	2,73	0,84	42	42	3,26	0,88	0,88

Tabela 2.2.2-17. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-16)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika				Pozostałe UE						Rynki poradzieckie					
	LW		Ś		LW		OS		OOP		LW		SA		OOP	
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	19	3,00	0,86	19	3,58	0,89	25	2,83	1,15	25	3,60	1,23	1,00
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	16	3,17	0,64	17	3,59	0,66	24	3,35	0,96	25	3,78	1,00	

Tabela 2.2.2-18. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – CEFTA i pozostałe rynki (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-16)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika				CEFTA						Pozostałe rynki					
	LW		Ś		LW		OS		OOP		LW		SA		OOP	
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	10	2,34	0,68	9	3,03	1,19	13	3,32	1,34	12	3,60	0,92	0,47
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	10	2,93	0,51	12	3,35	0,91	12	3,15	0,88	11	3,96	0,47	

Pozycję konkurencyjną polskich firm na pozostałych rynkach Unii Europejskiej oceniono jako przeciętną, z dość wyraźną tendencją do poprawy w przyszłości (tabela 2.2.2-17). Relatywnie nisko wypadły oceny obecnej pozycji konkurencyjnej na rynkach poradzieckich i rynkach krajów CEFTA, choć także tutaj występowała pewna doza optymizmu w odniesieniu do przyszłości – poziom optymizmu jest zauważalnie niższy w przypadku CEFTA (tabele 2.2.2-16 i 2.2.2-17). Na pozostałych rynkach eksportowych sytuacja w dziedzinie pozycji konkurencyjnej uzyskała oceny nieco wyższe od przeciętnej, a rokowania na przyszłość są w opinii respondentów dość pomyślne (tabela 2.2.2-18).

Luka konkurencyjna – potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych przedstawiono w tabeli 2.2.2-19. Oceniającym zaproponowano zestaw 39 mierników potencjału konkurencyjnego. Najwyższe wagi przyznano następującym miernikom:

- stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów ($M = 4,88$),
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ($M = 4,76$),
- reputacja (image, renoma) firmy ($M = 4,70$),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,69$),
- poziom nowoczesności technologii produkcji ($M = 4,67$).

W ocenie respondentów najmniejsze znaczenie mają następujące mierniki potencjału konkurencyjnego:

- jakość kadr badawczo-rozwojowych ($M = 3,64$),
- nakłady na badania i rozwój ($M = 3,67$),
- poziom technologii marketingowej ($M = 3,67$),
- nastawienie pracowników do zmian ($M = 3,69$),
- poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,79$),
- jakość systemu motywacji ($M = 3,79$).

Ogólnie można wyrazić zdziwienie, że znaczenie czynników ze sfery badań i rozwoju oraz z obszaru kultury przedsiębiorstwa zostało ocenione relatywnie nisko. Nasuwają się tutaj dwie hipotezy. Po pierwsze, przypisywanie relatywnie niższej rangi zagadnieniom związanym z badaniami i rozwojem może oznaczać, że badane firmy są już zniechęcone brakiem sukcesów w tej dziedzinie, olbrzymim dystansem dzielącym je od liderów oraz ogromnymi rozmiarami nakładów koniecznych do poniesienia i przyjęły postawę rezygnacji z prowadzenia własnych badań, a koncentrują się na absorpcji rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych stworzonych przez innych uczestników rynku. Postępowanie takie byłoby zgodne z wypowiedzianą niekiedy tezą, że dystans technologiczny (luka technologiczna) dzielący nas w wielu branżach od liderów międzynarodowych jest tak duży, że nie ma sensu forsowanie własnych prac badawczo-rozwojowych

(przysłowiowe „wyważanie otwartych drzwi”). Lepszą, tańszą i szybszą drogą zmniejszenia luki jest komercyjne (np. zakup licencji) i pozakomercyjne (np. naśladownictwo) korzystanie z rozwiązań wypracowanych przez innych. Należy w tym miejscu przypomnieć, że podobne podejście zastosowano w okresie powojennym w Japonii. Po drugie, względnie niskie znaczenie przypisywane czynnikom z obszaru kultury przedsiębiorstwa może wynikać z przekonania, że wobec nierozwiązania innych ważnych problemów, kwestii tej można poświęcać mniej uwagi.

Jeśli chodzi o ocenę obecnego potencjału konkurencyjnego badanych firm na rynku krajowym, to najwyższe miary przypisano następującym czynnikom:

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,16$),

- poziom systemu zarządzania jakością ($M = 4,11$),

- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ($M = 4,09$).

Można więc zaryzykować tezę, że szeroko rozumiana jakość jest podstawowym atutem badanych firm w porównaniu z ich rywalami krajowymi.

Podstawowe, relatywnie słabe strony badanych firm na rynku krajowym dotyczą:

- nakładów na badania i rozwój ($M = 3,14$),

- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu ($M = 3,22$),

- nastawienie pracowników do zmian ($M = 3,23$).

Należy zaznaczyć, że niski potencjał konkurencyjny występuje w tych obszarach, które uznane zostały przez respondentów za relatywnie mniej ważne. Taką sytuację można oceniać jako racjonalną – w sferach, które uznajemy za stosunkowo mało ważne dla osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego, pozwalamy sobie na względną słabość. Nie wiadomo tylko, czy zaistniała sytuacja jest efektem zbiegu okoliczności, czy też jest rezultat świadomego działania.

Na uwagę zasługuje także fakt, że oceny przewidywanego w przyszłości (za 3 lata) potencjału konkurencyjnego badanych firm wypadają lepiej, aniżeli obecne. Dotyczy to wszystkich bez wyjątku czynników potencjału konkurencyjnego. Może to świadczyć o aktywnym i agresywnym, a zarazem optymistycznym podejściu badanych firm do konkurowania na rynku krajowym. Generalnie można stwierdzić, że zarówno obecny, jak i przyszły potencjał konkurencyjny badanych firm na rynku krajowym przedstawia się w ich ocenie dobrze – w odniesieniu do każdego z czynników potencjału konkurencyjnego uzyskano średnie oceny powyżej 3,00, co oznacza, że badane firmy są pod wszystkimi względami lepsze od przeciętnego rywala krajowego.

Inaczej przedstawia się sytuacja, jeśli chodzi o sytuację na 3 największych rynkach Unii Europejskiej. W wypadku 11 z 39 mierników potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do obecnej sytuacji konkurencyjnej oceniono, że firmy polskie mają niższy potencjał konkurencyjny, aniżeli ich przeciętny rywal na rynkach unijnych (średnia ocena poniżej 3,00). Najniższe oceny dotyczyły:

- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu ($M = 2,40$),
- poziomu technologii marketingowej ($M = 2,48$),
- nakładów na badania i rozwój ($M = 2,56$).

Znamienne jest także to, że w żadnym spośród 39 mierników średnia ocen obecnej sytuacji nie przekroczyła poziomu 4,00, oznaczającego posiadanie trochę wyższego potencjału konkurencyjnego niż przeciętni rywale na rynkach unijnych. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa polskie mają w tendencji potencjał konkurencyjny zbliżony do potencjału przeciętnych konkurentów występujących na rynkach unijnych. Stosunkowo najwyższe oceny zanotowano w odniesieniu do :

- jakości kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa ($M = 3,86$),
- jakości kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ($M = 3,61$),
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 3,50$).

Oceny dotyczące przyszłości są bardziej optymistyczne. W 38 z 39 mierników oceny te są wyższe dla przyszłości (za 3 lata), aniżeli dla teraźniejszości (wyjątek stanowi jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa, którą obecnie oceniono relatywnie wysoko). Najwyższe oceny dotyczą następujących mierników:

- reputacja (image, renoma firmy) ($M = 4,03$),
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ($M = 4,00$),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,00$).

W tabeli 2.2.2-20 przedstawiono wyniki badań potencjału konkurencyjnego firm polskich na pozostałych rynkach unijnych i na rynkach poradzieckich. W pozostałych rynkach unijnych najwyższe oceny uzyskały czynniki kadrowe – jakość naczelnego kierownictwa i dążenie do podnoszenia klasyfikacji, a najniżej oceniono nakłady na badania i rozwój. W odniesieniu do rynków poradzieckich wysoko oceniono w badanych firmach takie elementy potencjału konkurencyjnego, jak: jakość naczelnego kierownictwa, poziom nowoczesności technologii produkcji i jakość urządzeń produkcyjnych, a najniżej: relatywny poziom nakładów na sferę marketingu. W odniesieniu do wszystkich ocenianych czynników potencjału konkurencyjnego na obu kategoriach rynków przewidywano znaczącą poprawę sytuacji w przyszłości (za trzy lata). Należy zwrócić uwagę na istotnie mniejszą liczbę wskazań w tabeli 2.2.2-20 niż w tabeli 2.2.2-19 (oznacza to mniejszą liczbę firm oceniających).

W tabeli 2.2.2-21 zamieszczono oceny mierników potencjału konkurencyjnego badanych firm w porównaniu z potencjałem konkurencyjnym ich przeciętnych rywali działających na rynkach krajów CEFTA i na pozostałych rynkach eksportowych. Tam liczba wskazań była jeszcze niższa niż w tabeli 2.2.2-20. Mocnymi stronami badanych firm w zestawieniu z ich rywalami na rynkach

Tabela 2.2.2-19. Potencjał konkurencyjny – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

Waga czynnika:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań
 ŚA – średnia arytmetyczna
 OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszego obecnego potencjału
 OPP – ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika						Rynek krajowy						3 największe rynki unijne					
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	OOP	LW	SA	OS	OPP	LW	SA	OS	OOP	LW	SA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	65	3,74	0,86	65	65	4,26	0,79	47	47	3,03	0,72	48	48	3,52	0,97
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	63	3,56	0,91	63	63	4,08	0,75	46	46	2,87	0,81	47	47	3,36	1,00
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	63	3,57	1,11	63	63	4,11	0,85	44	44	2,80	0,92	45	45	3,34	0,99
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	63	3,94	0,68	63	63	4,44	0,82	46	46	3,86	0,96	47	47	3,85	0,95
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	63	3,84	0,75	63	63	4,35	0,84	46	46	3,17	1,00	47	47	3,66	1,06
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	63	3,91	0,77	63	63	4,51	0,82	46	46	3,09	0,84	47	47	3,73	0,90
7. Poziom nowocześnieść technologii produkcji	67	4,67	0,81	63	3,83	0,74	63	63	4,38	0,78	46	46	3,07	0,81	47	47	3,70	0,86
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	63	3,86	0,73	63	63	4,32	0,74	46	46	3,28	0,87	47	47	3,68	0,90
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	63	3,74	0,72	63	63	4,31	0,74	46	46	3,20	0,85	47	47	3,74	0,90
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	63	3,14	0,74	63	63	3,70	0,83	46	46	2,56	1,05	47	47	3,37	0,92
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	63	3,37	0,84	63	63	3,73	0,86	46	46	2,81	0,85	47	47	3,22	0,92
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	63	3,50	0,88	63	63	4,11	0,92	46	46	2,89	0,92	47	47	3,32	1,16

13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	63	4,11	0,78	63	4,52	0,84	46	3,38	0,94	47	3,79	0,89
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom za- pewnienia jakości	67	4,69	0,70	63	4,16	0,81	63	4,60	0,81	46	3,50	0,96	47	4,00	0,93
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	61	3,82	0,76	61	4,26	0,83	45	3,12	0,88	46	3,56	0,95
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	63	3,60	0,71	63	4,00	0,68	45	3,12	0,84	46	3,60	0,91
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	63	3,90	0,67	63	4,48	0,90	45	3,29	0,84	46	3,83	0,92
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	63	3,92	0,71	63	4,47	0,82	45	3,24	0,86	46	3,89	0,89
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	63	3,60	0,86	63	4,27	0,84	45	2,80	0,93	46	3,48	0,96
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	61	3,86	0,80	61	4,43	0,86	46	3,25	0,81	47	3,78	1,04
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	64	3,51	0,80	63	4,13	0,74	47	3,00	0,96	47	3,55	0,98
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	61	3,65	0,73	61	4,19	0,70	46	3,10	0,86	47	3,60	1,00
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	63	3,22	0,75	63	3,89	0,77	46	2,40	1,00	47	3,25	0,91
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	63	3,29	0,73	63	3,90	0,74	46	2,48	1,02	47	3,33	0,95
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	62	3,54	0,69	62	4,08	0,86	45	2,96	0,56	46	3,52	0,97
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	62	3,56	0,76	62	4,14	0,81	44	3,00	0,76	45	3,50	0,93
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	64	3,31	0,75	64	3,94	0,68	47	2,88	0,77	48	3,41	0,85
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelnie kierownictwo	66	4,76	0,74	62	4,09	0,62	62	4,46	0,74	45	3,61	0,84	46	4,00	0,79
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	63	3,89	0,70	63	4,32	0,73	45	3,38	0,96	46	3,89	0,91
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	63	3,58	0,75	63	4,11	0,78	45	3,14	0,86	46	3,71	0,90
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	63	3,23	0,61	63	3,80	0,63	45	3,00	0,56	46	3,58	0,69
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	63	3,65	0,63	63	4,16	0,59	45	3,24	0,71	46	3,69	0,70
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	62	3,52	0,75	62	3,87	0,71	45	3,02	0,66	46	3,50	0,75
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	63	3,62	0,85	63	4,16	0,91	45	3,29	0,99	46	3,77	0,92
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	63	3,64	0,74	63	4,10	0,75	42	3,33	0,78	43	3,91	0,74
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	63	3,60	0,72	63	4,07	0,70	45	3,32	0,70	46	3,77	0,69
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przed- siębiorstwa	67	4,37	0,82	63	3,65	0,73	63	4,16	0,80	45	3,27	0,71	46	3,81	0,69
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	63	3,90	0,79	63	4,55	0,91	45	2,96	0,87	46	3,77	0,94
40. Reputacja (image, renoma) firmy	67	4,70	0,79	63	4,03	0,76	63	4,67	0,87	44	3,32	1,07	45	4,03	1,00

Tabela 2.2.2-20. Potencjał konkurencyjny – pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-19)

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika						Pozostałe rynki unijne						Rynki poradzieckie					
	LW		SA		OS		LW		SA		OS		LW		SA		OS	
	SA	OS	SA	OS	LW	SA	LW	SA	LW	SA	LW	SA	LW	SA	LW	SA	LW	SA
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	18	3,24	1,17	18	3,63	1,09	27	3,70	0,84	27	3,70	0,84	27	3,91	0,87
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	18	3,18	1,07	18	3,46	1,08	27	3,65	0,76	27	3,65	0,76	27	3,77	0,96
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	17	2,97	0,84	17	3,60	1,01	26	3,51	0,89	26	3,51	0,89	26	3,95	0,84
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	18	3,88	0,98	18	4,33	0,96	26	3,77	0,74	27	4,33	0,77			
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	18	3,44	1,14	18	4,00	1,09	26	3,61	0,68	27	4,21	0,80			
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	18	3,08	1,13	18	3,79	1,06	26	3,87	0,46	27	4,26	0,72			
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	18	3,19	1,16	18	3,78	1,10	26	3,88	0,56	27	4,19	0,74			
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	18	3,29	0,80	18	3,76	0,82	26	3,55	0,61	27	3,91	0,53			
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	18	3,75	0,97	18	4,26	0,97	26	3,83	0,52	26	4,25	0,62			
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	18	2,89	1,21	18	3,56	1,16	25	3,20	0,56	26	3,72	0,64			
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	18	3,29	0,87	18	3,67	1,00	24	3,15	0,68	25	3,62	0,87			
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	18	3,10	1,09	18	3,53	1,26	26	3,73	0,58	26	4,25	0,81			
13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	18	3,55	1,15	18	4,06	1,04	26	3,79	0,72	26	4,28	0,76			
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	18	3,79	1,12	18	4,26	1,13	26	3,90	0,57	26	4,37	0,74			
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	18	3,39	0,84	18	3,89	0,81	24	3,80	0,72	25	4,22	0,78			
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	17	3,53	0,86	17	4,03	0,95	25	3,40	0,72	25	3,79	0,76			
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	18	3,71	0,92	18	4,18	1,00	26	3,33	0,93	26	3,91	0,88			
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	18	3,85	1,11	18	4,23	0,86	26	3,45	0,97	26	3,93	0,63			

19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	18	3,53	0,85	18	4,12	0,83	26	3,31	0,84	26	4,19	0,80
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	18	3,51	0,65	18	4,04	0,92	26	3,49	0,91	26	3,99	0,79
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	20	3,68	0,96	20	4,10	0,81	25	3,44	0,77	25	3,91	0,72
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	18	3,62	0,63	18	4,20	0,85	25	3,14	0,59	25	3,82	0,55
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	18	3,12	0,71	18	3,76	0,94	26	3,01	0,54	26	3,79	0,63
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	18	3,11	0,91	18	3,72	1,02	26	3,10	0,84	26	3,77	0,68
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	18	3,29	0,75	18	3,85	0,96	24	3,46	0,63	24	3,94	0,56
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	17	3,43	0,93	17	3,63	0,92	24	3,41	0,78	24	3,83	0,74
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	20	3,37	0,94	20	3,75	0,98	25	3,32	0,74	25	3,76	0,65
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelnie kierownictwo	66	4,76	0,74	17	3,94	0,87	17	4,24	1,02	24	3,97	0,63	25	4,32	0,71
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	18	3,87	1,05	18	4,38	1,09	26	3,73	0,66	26	4,31	0,70
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	18	3,56	0,98	18	4,14	0,88	26	3,62	0,74	26	4,18	0,72
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	18	3,35	0,84	18	3,84	0,70	26	3,25	0,56	26	3,75	0,50
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	18	3,73	0,75	18	4,03	0,81	26	3,74	0,60	26	4,30	0,72
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	18	3,42	0,78	18	3,68	0,90	26	3,46	0,59	26	3,78	0,65
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	18	3,93	1,07	18	4,32	1,11	26	3,69	0,78	26	4,19	0,80
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	18	3,76	0,65	18	4,10	0,72	25	3,57	0,59	25	3,89	0,46
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	18	3,86	0,73	18	4,06	0,78	26	3,60	0,67	26	4,03	0,43
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	18	3,65	0,85	18	4,03	0,68	26	3,24	0,85	26	3,92	0,64
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	18	3,27	1,00	18	3,93	1,12	26	3,24	1,11	26	3,82	0,79
39. Reputacja (image, renomą) firmy	67	4,70	0,79	18	3,64	1,11	18	4,26	1,06	26	3,58	0,81	26	4,27	0,68

Tabela 2.2.2-21. Potencjał konkurencyjny – CEFTA i pozostałe rynki
(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-19)

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika						CEFTA						Pozostałe rynki					
	LW		SA		OS		LW		SA		OS		LW		SA		OS	
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	12	3,37	0,79	12	3,81	0,93	15	3,55	0,97	14	4,16	0,78			
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	12	3,15	0,71	12	3,54	0,95	15	3,48	1,04	14	4,03	0,62			
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	10	2,90	0,56	10	3,33	0,77	14	2,75	1,05	13	3,45	0,86			
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	12	3,65	0,72	12	4,12	0,70	15	4,18	0,77	14	4,54	0,87			
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	12	3,54	1,03	12	3,94	0,95	15	3,81	0,66	14	4,52	0,89			
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	12	3,80	0,62	12	4,35	0,80	15	3,65	0,91	14	4,31	0,94			
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	12	3,77	0,63	12	3,95	0,61	15	3,84	0,96	14	4,35	0,88			
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	12	3,52	0,86	12	3,87	0,86	15	3,88	0,77	14	4,38	0,99			
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	12	3,89	0,73	12	4,27	0,79	15	3,94	0,72	14	4,33	0,94			
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	12	3,13	0,72	12	3,60	0,77	15	3,00	0,71	14	3,60	0,96			
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	12	3,10	0,73	12	3,46	0,92	15	3,54	0,85	14	3,78	0,90			
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	12	3,53	0,66	12	3,88	0,75	15	3,61	0,87	14	4,13	0,97			
13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	12	3,95	0,97	12	4,21	1,06	15	4,07	0,75	14	4,61	0,80			
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	12	4,12	0,82	12	4,52	0,85	15	3,97	0,65	14	4,46	0,81			
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	12	3,95	0,63	12	4,30	0,80	15	3,87	0,77	14	4,26	0,90			
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	11	3,72	0,58	11	3,83	0,67	14	3,58	0,71	13	4,35	0,86			
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	12	3,48	0,95	12	3,58	0,95	15	3,86	0,86	14	4,19	0,93			
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	12	3,60	0,93	12	3,95	0,65	15	3,71	0,96	14	4,40	0,93			
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	12	3,38	0,88	12	3,76	0,99	15	3,53	1,19	14	4,26	0,97			

20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	12	3,12	0,92	12	3,74	0,90	15	3,70	0,86	14	4,24	1,04
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	10	3,58	1,11	10	3,98	0,98	14	3,60	1,02	13	4,13	1,20
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	12	3,44	0,87	12	3,76	0,76	15	3,58	0,94	14	4,43	1,13
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	12	3,04	0,76	12	3,59	0,84	15	3,20	1,10	14	4,05	0,97
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	12	3,04	1,03	12	3,51	0,92	15	3,24	1,16	14	4,02	1,02
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	12	3,51	0,83	12	3,80	0,83	15	3,45	0,91	14	4,21	0,97
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	11	3,19	0,77	11	3,60	0,86	14	3,27	1,00	13	4,11	1,06
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	10	3,26	0,58	10	3,84	0,65	14	3,24	0,98	13	4,02	0,77
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelnie kierownictwo	66	4,76	0,74	12	3,67	0,98	12	4,12	0,88	15	4,12	0,93	14	4,64	0,99
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	12	3,84	0,92	12	4,38	0,78	15	4,07	0,91	14	4,58	0,99
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	12	3,71	0,90	12	4,12	0,82	15	3,52	0,92	14	4,25	0,83
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	12	3,60	0,87	12	3,91	0,70	15	3,46	0,90	14	4,04	0,61
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	12	3,78	0,75	12	4,04	0,64	15	3,68	0,80	14	4,58	0,83
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	12	3,47	0,70	12	3,78	0,66	15	3,34	0,93	14	4,08	0,76
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	12	3,75	0,75	12	4,08	0,80	15	3,71	1,12	14	4,50	1,18
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	10	3,50	0,70	10	3,85	0,68	15	3,59	0,85	14	4,50	0,75
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	12	3,78	0,62	12	4,08	0,66	15	3,61	1,04	14	4,43	0,85
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	12	3,09	0,86	12	3,59	0,71	15	3,38	1,00	14	4,17	0,99
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	12	3,25	0,79	12	3,84	0,62	15	3,63	0,98	14	4,38	0,96
39. Reputacja (image, renoema) firmy	67	4,70	0,79	12	3,51	0,78	12	4,09	0,61	15	4,00	0,85	14	4,57	0,85

CEFTA były: ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom jakości, poziom systemu zarządzania jakością i dostęp do kluczowych zasobów. Relatywnie najsłabiej przedstawiała się sytuacja w następujących dziedzinach: możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych, stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa i jakość kadr badawczo-rozwojowych. W zestawieniu z konkurentami działającymi na pozostałych rynkach eksportowych relatywnie najlepsza była sytuacja w zakresie następujących czynników potencjału konkurencyjnego: jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa, jakość naczelnego kierownictwa i jakość kadry średniego szczebla. Wyraźnie najsłabszą stroną badanych przedsiębiorstw były także w tym przypadku możliwości finansowania rozwoju ze środków wewnętrznych.

Dane na temat przewidywań przyszłości zawarte w tabelach 2.2.2-20 i 2.2.2-21 potwierdzają wcześniej zasygnalizowany stan umiarkowanego optymizmu – wszystkie czynniki potencjału konkurencyjnego mają się poprawić w okresie nadchodzących trzech lat.

Luka konkurencyjna – instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)

Oceny dotyczące czynników opisujących stosowaną strategię konkurencyjną (instrumentów konkurowania) na 3 największych rynkach unijnych przedstawiono w tabeli 2.2.2-22. Najwyższe wagi przypisano następującym instrumentom:

- jakość ($M = 5,09$),
- cena ($M = 4,88$),
- terminowość dostaw ($M = 4,69$).

Jednocześnie uznano, że dla osiągnięcia sukcesu na rynkach Unii Europejskiej stosunkowo najmniejsze znaczenie posiadają instrumenty związane ze świadczeniem usług posprzedażnych (cena, zakres i jakość). Można wyrazić przypuszczenie, że tak niskie wagi przypisane usługom posprzedażnym mogą wynikać z faktu, że nie każdy produkt badanych firm wymaga świadczenia tych usług.

Ocena obecnej sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania jest w tendencji zbliżona do oceny czynników potencjału konkurencyjnego – przedsiębiorstwa polskie wypadają na rynkach unijnych przeciętnie, a średnie oceny w odniesieniu do wszystkich instrumentów mieszczą się w przedziale 3,00 – 4,00. Relatywnie najlepiej przedstawia się sytuacja w następujących obszarach:

- terminowość dostaw ($M = 3,83$),
- jakość ($M = 3,79$),
- marka produktu ($M = 3,52$).

Trzeba przyznać, że powyższe oceny nieco zaskakują. Tradycyjnie uważa się, że wymienione sfery stanowią słabą stronę polskich eksporterów. Można

jednak przypuszczać, że problemy ze sprzedażą produkcji (saturacja rynku krajowego) sprawiły, że te przedsiębiorstwa, którym udało się zawrzeć kontrakty eksportowe, starają się bezbłędnie wywiązywać się ze swoich zobowiązań wobec partnerów zagranicznych.

Relatywnie najslabiej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do:

- reklamy i promocji sprzedaży ($M = 3,06$),
- świadczenia usług serwisowych ($M = 3,16-3,39$),
- częstotliwości wprowadzania nowych produktów ($M = 3,21$).

Powyższe oceny, jeśli nie rozmiągają się z rzeczywistością, oznaczają, że w dziedzinie reklamy i promocji, usług serwisowych oraz częstotliwości wprowadzania nowych produktów badane firmy prezentują się na poziomie zbliżonym do ich przeciętnych konkurentów.

Badane firmy z umiarkowanym optymizmem patrzą w przyszłość. W ciągu 3 lat przewidywana jest poprawa sytuacji – w porównaniu z dniem dzisiejszym – w odniesieniu do wszystkich instrumentów konkurowania. Przewiduje się, że w obszarze każdego instrumentu konkurowania badane firmy będą w tendencji lepsze od przeciętnego rywala na rynku unijnym. Najbardziej optymistyczne są przewidywania w odniesieniu do:

- jakości ($M = 4,30$),
- terminowości dostaw ($M = 4,23$),
- marki produktu ($M = 4,13$).

Oznacza to, że badane firmy zamierzają kontynuować dzisiejszą strategię konkurencyjną, gdyż obecnie posiadają przewagę konkurencyjną w zakresie tych samych instrumentów konkurowania.

Oceny dotyczące strategii konkurencyjnej na pozostałych rynkach unijnych zamieszczono w tabeli 2.2.2-23. Także w tym przypadku uznano, że jakość i cena to instrumenty konkurowania o największym znaczeniu, przy czym jakość nadano jeszcze wyższe znaczenie niż w przypadku trzech największych rynków unijnych. Stosunkowo najlepiej wypadło porównanie z rywalami pod względem terminowości dostaw i jakości produktu, najgorzej zaś: cena usług serwisowych, reklama i promocja sprzedaży oraz opakowanie. Przewidywania na najbliższe 3 lata nie były optymistyczne – przewiduje się, że nastąpi pogorszenie się sytuacji (w porównaniu z przeciętnymi rywalami) w odniesieniu do takich instrumentów konkurowania, jak: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty.

Sytuację badanych firm w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania w porównaniu z ich rywalami działającymi na rynkach poradzieckich przedstawiono w tabeli 2.2.2-24. Jeśli chodzi o wagi przypisane poszczególnym instrumentom konkurowania, to zauważalna jest tutaj dominacja ceny. Najwyżej oceniono umiejętności konkurowania badanych firm w zakresie jakości, częstotliwości wprowadzania nowych produktów i poziomu nowoczesności, a relatywnie najniżej w odniesieniu do dogodnej dla klienta sieci dystrybucji oraz promo-

Tabela 2.2.2-22. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych – 3 największe rynki unijne

Waga instrumentu:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych – 3 największe rynki unijne konkurenta):

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań
SA – średnia arytmetyczna
OS – odchylenie standardowe

WI – waga instrumentu
OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy
OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Instrumenty konkurencyjne	3 największe rynki unijne										
	WI			OOS			OPS				
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	OS
1. Cena	56	4,88	0,63	54	3,50	0,84	54	3,74	0,95		
2. Jakość	56	5,09	0,55	54	3,79	0,97	54	4,30	1,02		
3. Nowoczesność	55	4,02	0,93	53	3,42	0,89	53	3,89	0,92		
4. Kompleksowość oferty	56	4,02	0,81	54	3,46	0,96	54	3,84	0,95		
5. Opakowanie	55	2,96	1,18	51	3,40	0,86	51	3,87	0,87		
6. Terminowość dostaw	55	4,69	0,75	53	3,83	0,86	53	4,23	1,01		
7. Warunki płatności	55	4,06	0,84	53	3,45	0,80	53	3,90	0,93		
8. Reklama i promocja sprzedaży	56	3,79	1,28	54	3,06	0,93	54	3,67	1,11		
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	56	3,18	1,23	52	3,21	0,94	52	3,76	0,97		
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	55	3,24	1,33	53	3,43	0,90	53	3,99	1,10		
11. Zakres usług serwisowych	50	2,84	1,56	45	3,16	0,91	45	3,70	1,03		
12. Jakość usług serwisowych	50	2,92	1,51	45	3,39	0,88	45	3,80	0,92		
13. Cena usług serwisowych	50	2,68	1,47	44	3,20	0,89	44	3,46	0,94		
14. Warunki gwarancji	52	3,25	1,16	48	3,45	0,80	48	3,72	0,86		
15. Marka produktu	54	3,85	1,09	51	3,52	1,02	51	4,13	0,99		

Tabela 2.2.2-23. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki unijne (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-22)

Instrumenty konkurencyjnych	Pozostałe rynki unijne									
	WI		OOS				OPS			
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	OS
1. Cena	21	4,71	0,86	21	3,51	0,73	20	3,79	0,62	0,62
2. Jakość	21	5,24	0,58	21	3,80	0,78	20	4,18	1,07	1,07
3. Nowoczesność	20	4,40	0,90	20	3,52	0,75	19	2,87	0,85	0,85
4. Kompleksowość oferty	21	3,90	0,98	21	3,52	0,89	20	2,99	0,96	0,96
5. Opakowanie	21	3,48	1,36	20	3,32	0,65	19	2,44	0,90	0,90
6. Terminowość dostaw	20	4,50	0,75	20	3,91	0,84	19	4,16	1,21	1,21
7. Warunki płatności	20	4,25	0,98	20	3,54	0,81	19	4,05	0,97	0,97
8. Reklama i promocja sprzedaży	21	4,00	1,24	21	3,19	1,00	20	3,88	0,83	0,83
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	21	3,43	1,27	21	3,58	0,84	20	3,99	0,88	0,88
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	20	3,50	1,20	20	3,36	1,06	19	3,83	1,03	1,03
11. Zakres usług serwisowych	18	2,78	1,63	17	3,60	1,18	16	3,70	1,10	1,10
12. Jakość usług serwisowych	18	2,89	1,70	16	3,50	1,15	16	3,67	1,09	1,09
13. Cena usług serwisowych	18	2,78	1,63	15	2,92	1,28	15	3,40	1,26	1,26
14. Warunki gwarancji	20	3,40	1,06	20	3,81	0,62	19	3,97	0,81	0,81
15. Marka produktu	19	4,21	0,83	19	3,40	1,02	18	3,88	0,90	0,90

Tabela 2.2.2-24. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjna (strategia konkurencyjna) – rynki poradzieckie (skróty, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-22)

Instrumenty konkurencji	Rynki poradzieckie									
	WI			OOS			OPS			
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
1. Cena	27	4,81	0,78	27	3,48	0,88	26	3,69	0,92	
2. Jakość	28	4,18	0,73	27	3,75	0,86	27	4,26	0,78	
3. Nowoczesność	28	3,50	0,75	27	3,65	0,81	27	4,08	0,59	
4. Kompleksowość oferty	29	3,14	0,79	28	3,51	0,75	27	3,93	0,83	
5. Opakowanie	28	3,25	1,11	26	3,34	0,83	27	4,09	0,77	
6. Terminowość dostaw	28	3,57	0,81	27	3,57	0,89	27	3,94	0,95	
7. Warunki płatności	28	4,21	0,83	27	3,43	0,86	27	3,85	0,87	
8. Reklama i promocja sprzedaży	28	3,50	0,96	27	3,12	0,94	27	3,84	0,72	
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	28	2,71	0,91	27	3,70	1,01	27	4,01	0,94	
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	28	3,29	0,98	27	3,07	0,81	27	3,90	0,65	
11. Zakres usług serwisowych	27	2,70	1,26	25	3,29	0,93	25	3,56	0,88	
12. Jakość usług serwisowych	27	2,70	1,26	25	3,34	0,89	25	3,66	0,82	
13. Cena usług serwisowych	27	2,78	1,52	25	3,24	0,89	25	3,59	0,87	
14. Warunki gwarancji	27	2,89	0,98	26	3,49	0,82	26	3,68	0,87	
15. Marka produktu	28	3,68	0,89	27	3,47	0,91	27	4,06	0,75	

Tabela 2.2.2-25. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych – CEFTA
(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-22)

Instrumenty konkurencyjne	CEFTA											
	WI			OOS			OPS					
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	12	4,92	0,47	12	3,19	0,30	12	3,71	0,53			
2. Jakość	12	4,67	0,56	12	3,53	0,74	12	4,20	0,90			
3. Nowoczesność	12	3,92	0,78	12	3,98	0,62	12	4,21	0,88			
4. Kompleksowość oferty	12	4,08	0,79	12	3,59	0,58	12	4,02	0,68			
5. Opakowanie	12	3,75	1,13	12	3,76	0,88	12	3,96	0,85			
6. Terminowość dostaw	12	4,58	0,65	12	3,87	0,78	12	3,95	0,83			
7. Warunki płatności	12	4,75	0,63	12	3,46	0,81	12	3,74	0,70			
8. Reklama i promocja sprzedaży	12	4,00	0,67	12	3,06	0,59	12	3,71	0,76			
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	12	3,50	1,00	12	3,60	0,70	12	3,90	0,75			
10. Dogodność dla klienta sieć dystrybucji	12	4,33	0,78	12	3,35	0,63	12	3,88	0,92			
11. Zakres usług serwisowych	11	3,09	1,19	11	2,74	0,90	11	3,47	0,50			
12. Jakość usług serwisowych	11	3,18	1,29	10	2,77	0,88	11	3,31	0,43			
13. Cena usług serwisowych	11	3,00	1,45	10	2,76	1,07	11	3,48	0,50			
14. Warunki gwarancji	11	3,27	0,98	11	3,47	0,50	11	3,81	0,49			
15. Marka produktu	12	3,50	0,83	12	3,26	0,53	12	3,71	0,59			

Tabela 2.2.2-26. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencji (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.2.2-22)

	Instrumenty konkurencji	Pozostałe rynki									
		WI		OOS		OPS		OS		OS	
		LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	OS
1. Cena		13	5,00	0,62	13	3,66	0,57	12	3,83	0,82	
2. Jakość		13	5,08	0,43	13	4,23	0,81	12	4,45	1,13	
3. Nowoczesność		13	4,00	1,38	13	3,85	0,68	12	4,10	1,10	
4. Kompleksowość oferty		13	4,38	0,93	13	3,84	0,53	12	4,12	1,02	
5. Opakowanie		13	4,15	0,54	13	3,80	0,74	12	4,11	0,87	
6. Terminowość dostaw		13	5,00	0,46	13	3,86	0,79	12	4,09	1,15	
7. Warunki płatności		13	4,54	0,97	13	3,69	0,69	12	3,88	1,09	
8. Reklama i promocja sprzedaży		13	4,15	1,11	13	3,43	0,66	12	3,91	1,20	
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów		13	3,77	0,90	13	3,59	0,50	12	3,78	0,96	
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji		12	3,92	0,93	12	3,38	0,74	11	3,51	0,92	
11. Zakres usług serwisowych		12	2,75	1,75	12	3,39	0,99	11	3,58	1,08	
12. Jakość usług serwisowych		12	2,75	1,75	12	3,52	0,86	11	3,39	1,06	
13. Cena usług serwisowych		12	2,58	1,58	12	3,55	0,78	11	3,61	0,93	
14. Warunki gwarancji		13	3,23	1,29	13	3,69	0,71	12	3,71	1,06	
15. Marka produktu		12	4,00	1,00	12	4,02	0,45	11	4,15	0,96	

cji i reklamy sprzedaży. Nawet jednak przy tych ostatnich oceny kształtowały się powyżej 3,00, czyli powyżej ocen charakterystycznych dla przeciętnego konkurenta. W odniesieniu do przyszłości zdecydowanie przeważał optymizm.

W tabeli 2.2.2-25 zamieszczono dane dotyczące oceny instrumentów konkurowania na rynkach krajów CEFTA. Dominujące znaczenie wśród instrumentów konkurowania przypisano cenie. Najwyżej oceniono następujące instrumenty konkurowania: nowoczesność, terminowość dostaw i opakowanie. Najniższe oceny (poniżej 3,00) przypisano zakresowi, cenie i jakości usług serwisowych. W ciągu najbliższych 3 lat przewiduje się poprawę sytuacji w odniesieniu do wszystkich wyróżnionych w badaniu instrumentów konkurowania.

Jeśli chodzi o pozostałe rynki eksportowe (tabela 2.2.2-26), to uznano, że najważniejszym instrumentem konkurowania jest jakość, której przyznano nieco wyższe znaczenie niż cenie. Oceniono, że mocnymi stronami badanych firm są: jakość i marka produktu, a za stosunkowo najsłabszą uznano sytuację w dziedzinie dogodności sieci dystrybucji dla klienta i zakresu usług serwisowych. W przyszłości przewiduje się umiarkowaną poprawę sytuacji w dziedzinie zdecydowanej większości instrumentów konkurowania.

Ekspansja na rynek Unii

Pytanie 18. dotyczyło oceny możliwości podjęcia przez badane przedsiębiorstwa ekspansji na rynki unijne w formie innej niż eksport (joint venture, zagraniczna inwestycja bezpośrednia, licencja, franchising, sojusz strategiczny). Uzyskane odpowiedzi (tabela 2.2.2-27) wskazują, że w dziedzinie internacjonalizacji ankietowane przedsiębiorstwa uprawiają monokulturę – jest nią eksport. Pozostałe formy ekspansji na rynek unijny nie wzbudzają większego zainteresowania. Zdecydowana większość respondentów nie rozważała problemu wejścia na rynek unijny w formie innej niż sprzedaż eksportowa. Część z nich prowadziła luźne rozważania odnośnie do zawiązania sojuszu strategicznego lub do utworzenia joint venture w Unii Europejskiej. Tylko 6 spośród badanych firm zawiązało już sojusz strategiczny z partnerem z Unii, a 1 utworzyła joint venture na terenie Unii.

Tabela 2.2.2-27. Stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia ekspansji na rynek unijny

Stosunek przedsiębiorstwa	Joint venture w UE	ZIB w UE	Licencja dla UE	Franchising dla UE	Sojusz strategiczny w UE
Nie rozważaliśmy tego problemu	43	52	53	55	30
Prowadziliśmy luźne rozważania	14	3	5	3	24
Jesteśmy w trakcie przygotowywania decyzji	3	2	1	0	2
Podjęliśmy decyzję o ekspansji	0	0	0	1	2
Realizujemy ekspansję	1	0	0	0	6
Liczba firm	61	57	59	59	64

Oczekiwania wobec polityki gospodarczej i samorządu gospodarczego w związku z przystępowaniem do Unii

Oczekiwań wobec polityki gospodarczej i jej oceny dotyczyło pytanie 19 (kwestionariusz ankiety), a podobne zagadnienia w odniesieniu do samorządu gospodarczego podjęto w pytaniu 20 (kwestionariusz ankiety). Chodziło o ustalenie opinii menedżerów w kwestii pomocy państwa i samorządu gospodarczego w zmniejszaniu wcześniej zidentyfikowanej i zmierzonej luki konkurencyjnej.

Jeśli chodzi o przydatność środków polityki gospodarczej w odniesieniu do zmniejszania luki konkurencyjnej (tabela 2.2.2-28), to najwyższą ocenę uzyskała reforma podatkowa – propozycja obniżenia wysokości podatków bezpośrednich. Na drugim miejscu wskazano na potrzebę szybkiego rozwoju infrastruktury, a na trzecim na wspieranie tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Respondenci byli także zgodni co do wysokiej przydatności takich instrumentów, jak: zwiększenie elastyczności rynku pracy, budowanie systemów informacji o rynkach, prywatyzacja, edukacja i szkolenia. Z dużą rezerwą natomiast ankietowani menedżerowie odnieśli się do interwencji państwa w pojedynczych firmach oraz do prowadzenia selektywnej polityki przemysłowej.

Respondenci uznali, że w zasadzie wszystkie zaproponowane zadania samorządu gospodarczego w zmniejszaniu luki konkurencyjnej dzielącej firmy polskie od firm unijnych posiadają znaczny stopień przydatności (tabela 2.2.2-29) – ocena przydatności mieści się pomiędzy 3,44 a 3,97 w skali 0 – 5. Oznacza to, że oczekiwania menedżerów w tej dziedzinie są duże. Z drugiej jednak strony, ocena realizacji wymienionych zadań wypadła o wiele niżej od oczekiwań. Menedżerowie uważają, że stosunkowo najlepiej samorząd wywiązuje się z realizacji zadania polegającego na ułatwianiu kontaktów z rynkiem Unii Europejskiej, ale akurat przydatność działań samorządu w tej dziedzinie oceniono relatywnie najniżej. Szczególnie nisko oceniono zaangażowanie samorządu gospodarczego w realizację takich zadań, jak ochrona uczciwej konkurencji i reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec administracji w związku z integracją z Unią Europejską.

Postrzeganie szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej

Ostatnia grupa pytań w przeprowadzonym badaniu zmierzała do ustalenia, czy członkostwo Polski w Unii Europejskiej jest postrzegane jako szansa czy zagrożenie oraz do uzyskania oceny hierarchii znaczenia potencjalnych pozytywnych i negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (pytania 21.–23. w kwestionariuszu ankiety). Wydaje się, że przy ocenie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w kategoriach szans i zagrożeń mamy do czynienia

Tabela 2.2.2-28. Polityka gospodarcza a zmniejszanie luki konkurencyjnej

- Skala ocen przydatności:
 0 – metoda niewłaściwa
 1 – metoda wyjątkowo stosowana
 2 – metoda mało przydatna
 3 – metoda przydatna
 4 – metoda bardzo przydatna
 5 – metoda niezbędna
- Skala ocen realizacji:
 0 – całkowity brak realizacji
 1 – bardzo słaba realizacja
 2 – słaba realizacja
 3 – średnia realizacja
 4 – dobra realizacja
 5 – bardzo dobra realizacja

Środki polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odchyl. stand.	liczba firm	średnia	odchyl. stand.
1. Polityka kursowa dla poprawy rentowności eksportu	66	3,23	1,36	65	1,86	0,99
2. Dofinansowanie kredytów eksportowych	66	3,21	1,20	61	1,52	1,07
3. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	67	3,43	1,03	62	2,05	1,14
4. Traktaty handlowe – dostęp do rynków	66	3,39	1,15	60	2,05	0,96
5. Dofinansowanie ekspozycji targowych	67	2,97	1,15	64	2,03	1,24
6. Informacja o rynkach	67	3,73	0,96	64	2,55	0,99
7. Doradztwo eksportowe	67	3,25	0,99	63	1,98	1,06
8. Dalsza prywatyzacja gospodarki	66	3,52	1,28	65	2,63	1,04
9. Napływ inwestycji zagranicznych	67	3,49	1,24	66	2,95	0,99
10. Wspieranie edukacji i szkoleń	67	3,46	1,18	66	2,36	0,95
11. Szybki rozwój infrastruktury	67	3,99	1,04	65	1,94	0,95
12. Selektywna polityka przemysłowa	66	2,52	1,38	62	1,89	1,00
13. Interwencja w pojedynczych firmach	67	1,30	1,19	56	1,46	1,08
14. Wspieranie tworzenia i rozwoju MŚP	66	3,88	1,05	65	1,86	0,97
15. Reforma podatkowa	67	4,19	0,86	66	1,92	1,07
16. Zwiększenie elastyczności rynku pracy	66	3,59	1,10	64	1,81	1,05
17. inny: Subwencje do eksportu	1	5,00	0	1	1,00	0,00

Tabela 2.2.2-29. Zadania samorządu gospodarczego w zmniejszaniu luki konkurencyjnej

Skala jak w tabeli 2.2.2-28.

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
1. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec ustawodawcy	63	3,56	1,04	60	1,75	0,95
2. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec administracji	63	3,52	1,13	58	1,66	1,00
3. Prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku UE	64	3,44	1,13	61	1,84	1,07
4. Ułatwianie kontaktów z rynkiem UE	64	3,97	1,01	61	2,20	0,87
5. Informowanie o danej branży partnerów z UE	63	3,52	1,13	59	2,07	0,91
6. Szkolenia pod kątem znajomości rynku UE	64	3,64	0,84	62	2,06	1,10
7. Doradztwo gospodarcze i prawne pod kątem znajomości rynku UE	64	3,86	0,85	62	1,92	1,01
8. Arbitraż gospodarczy	63	3,73	0,87	57	1,89	0,96
9. Ochrona uczciwej konkurencji	64	3,97	0,87	60	1,58	1,09

nia ze swoistym, częściowym rozdwójem jaźni: respondenci uważają bowiem w zdecydowanej większości, że przystąpienie jest szansą dla gospodarki polskiej jako całości, natomiast w odniesieniu do zarządzanych przez nich firm wprowadzie także przeważa postrzeganie członkostwa w Unii Europejskiej jako szansy, niemniej istotna jest liczba opinii, że przystąpienie jest zagrożeniem lub że nie jest ani szansą, ani zagrożeniem (tabela 2.2.2-30). Można więc twierdzić, że generalny (odnoszący się do gospodarki jako całości) entuzjazm związany z członkostwem przeradza się w umiarkowany sceptycyzm, gdy chodzi o konkretne przedsiębiorstwa.

Tabela 2.2.2-30. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – szansa czy zagrożenie

Szansa / zagrożenie	Dla gospodarki polskiej	Dla twojego przedsiębiorstwa
Poważna szansa rozwoju	26	13
Szansa rozwoju	28	21
Ani szansa, ani zagrożenie	9	18
Zagrożenie	4	13
Poważne zagrożenie	0	2

Jeśli chodzi o postrzeganie znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej dla badanych przedsiębiorstw, to największe oczekiwania respondenci wiążą z poprawą dostępu do rynku, oznaczającą możliwości wzrostu sprzedaży, ze zwiększeniem możliwości pozyskania inwestora strategicznego oraz z podniesieniem poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej (tabela 2.2.2-31). Należy jednak podkreślić, że wysokim rangom przypisywanym tym efektom towarzyszą względnie wysokie wartości odchylenia standardowego. Świadczy to o braku zgodności opinii w tej sprawie. Stosunkowo najmniejsze znaczenie przypisywane jest ułatwieniu dostępu do źródeł zaopatrzenia. Warto odnotowania jest, że respondenci nie wskazywali na inne, niż wymienione w tabeli 2.2.2-31 pozytywne efekty, mimo że mieli taką możliwość (pytanie miało charakter otwarty).

Tabela 2.2.2-31. Hierarchia znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny pozytywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Ułatwienie dostępu do rynku – wzrost sprzedaży	64	4,61	2,49
2. Zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego	62	4,32	2,12
3. Podniesienie poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej	63	4,19	1,91
4. Podniesienie efektywności – efekt korzyści skali	64	3,83	1,70
5. Ułatwienie dostępu do nowych technologii	63	3,83	1,77
6. Ułatwienie dostępu do kapitałów	63	3,67	1,87
7. Ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia	64	3,28	1,86

Za najważniejszy potencjalny negatywny efekt przystąpienia Polski do Unii Europejskiej dla badanych firm respondenci uznali obniżenie konkurencyjności cenowej ich produktów na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i w Unii Europejskiej (tabela 2.2.2-32). Poważne obawy wiąże się także z trudnościami w zakresie podołania unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym. Relatywnie najmniejsze znaczenie respondenci przywiązują do trudności z podołaniem wymogom ekologicznym.

Tabela 2.2.2-32. Hierarchia znaczenia potencjalnych negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny negatywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Obniżenie konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i UE	66	4,29	1,75
2. Trudności z podołaniem unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym	66	3,80	1,82
3. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności cenowej	66	3,55	1,79
4. Utrata części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności produktów	65	3,14	1,57
5. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności jakościowej	66	3,11	1,36
6. Trudności z podołaniem wymogom ekologicznym	65	2,82	1,75

Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone badanie luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa wykazało praktyczną przydatność zaproponowanego sposobu konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się trzy składniki: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny i instrumenty konkurowania (strategie konkurencyjne).

Wyniki badania potwierdzają intuicyjnie przewidywane występowanie luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i przedsiębiorstwami unijnymi w obszarze trzech wymienionych składników konkurencyjności przedsiębiorstwa na 3 największych rynkach unijnych, a także na pozostałych rynkach unijnych. O występowaniu luki konkurencyjnej można też mówić w odniesieniu do innych grup rynków, na których prowadzą działalność polscy eksporterzy, aczkolwiek przejawy i rozmiary tej luki są najczęściej odmienne, aniżeli w wypadku rynków Unii Europejskiej.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że w ocenie ankietowanych menedżerów rynek krajowy jest postrzegany jako „łatwiejszy” niż rynki unijne. Badane

firmy mają na rynku krajowym lepsze pozycje konkurencyjne, jako wyższy oceniają swój potencjał i są też lepsze od rywali w zakresie instrumentów konkurowania. Można więc chyba postawić tezę o względnej łatwości konkurowania na rynku krajowym w porównaniu z rynkami unijnymi. Być może w tym spostrzeżeniu zawarty jest przyczynek do wyjaśnienia niskiej skłonności do eksportu firm polskich – niższe wymagania na rynku krajowym, słabsi konkurenci sprawiają, że „siła wypychania” na eksport albo presja do ekspansji zagranicznej jest słaba.

Pamiętając o ograniczeniach związanych z przyjętą metodą badań (zbierano opinie menedżerów na temat konkurencyjności kierowanych przez przedsiębiorstw), należy podkreślić, że wprawdzie wspomniana luka konkurencyjna istnieje, to jednak występują pewne przesłanki do optymizmu, a mianowicie:

- wśród menedżerów istnieje świadomość występowania luki konkurencyjnej;
- rozmiary luki nie są postrzegane jako olbrzymie – oznacza to, że przeciętni rywale występujący na rynku unijnym i na pozostałych badanych rynkach są postrzegani jako konkurenci, z którymi skuteczne konkurowanie znajduje się w zasięgu możliwości firm polskich;
- przewidywania dotyczące pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania wskazują, że przedsiębiorstwa polskie nastawione są ofensywnie i zamierzają doprowadzić do zmniejszenia występującej obecnie luki konkurencyjnej. Aby to nastąpiło, konieczne jest przeformułowanie strategii konkurencyjnej wielu spośród badanych firm oraz wsparcie ze strony polityki gospodarczej.

2.2.3. Studium przypadku – studium konkurencyjności przedsiębiorstwa FAMOT- Pleszew S.A.

Prezentacja przedsiębiorstwa FAMOT-Pleszew S.A.

Załączkiem dzisiejszej fabryki obrabiarek FAMOT-Pleszew Spółka Akcyjna był zakład ślusarski wybudowany w 1875 roku w Pleszewie przez Ignacego Jezierskiego. Początkowo zakład zatrudniał 20 pracowników, prowadząc działalność skupiającą się na produkcji maszyn rolniczych, odlewów oraz wykonywał remonty maszyn rolniczych. W chwili skonfiskowania fabryki przez okupanta niemieckiego w roku 1940 firma zatrudniała ok. 100 osób. Pod nowym zarządem kontynuowała profil produkcji, zwiększając jednakże obroty oraz poszerzając produkcję na rzecz wojska.

Po wojnie w roku 1948 nastąpiło upaństwowienie firmy na rzecz Państwowego Przemysłu Miejscowego Dyrekcja Metalowa i Elektrotechniczna w Poznaniu. Zatrudnienie wzrosło do ok. 270 pracowników. Powiększył się park

maszynowy. Po przejściu fabryki z przemysłu terenowego do kluczowego w roku 1953 nastąpił dalszy jej rozwój: wzrost produkcji i zatrudnienia (do ok. 350 os.) oraz modernizacja wyposażenia technicznego. Określono specjalizację produkcyjną firmy w dziedzinie maszyn do obróbki drewna oraz rozpoczęto eksport wytwarzanych maszyn (stanowił on wtedy prawie 15% produkcji). Lata 60. to stały eksport 10 – 20% produkcji na rynki byłego Związku Radzieckiego, zwiększenie o ponad 70% powierzchni produkcyjnej, rozpoczęcie produkcji nowego typu tokarek, a także przemianowanie zakładu przez ministra przemysłu ciężkiego na Pleszewską Fabrykę Obrabiarek.

W latach 1970 – 1983 fabryka była częścią Kombinatu Obrabiarek do części tocznych PONAR-WAFUM weszła w skład nowo powstałego Kombinatu Obrabiarek do Części Tocznych PONAR-WAFUM. Od roku 1984 firma działa znów jako samodzielny podmiot.

Ostatnich inwestycji dotyczących powierzchni produkcyjnej dokonano w 1990, później zakład popadł w duże kłopoty finansowe związane z załamaniem się rynku wschodniego, na który w znacznym stopniu nastawiona była produkcja. Zmusiło to kierownictwo do podjęcia prób znalezienia nowych rynków zbytu na zachodzie Europy. Poszukiwano również potencjalnego partnera zagranicznego, który mógłby wzmocnić firmę kapitałowo. Poszukiwania te zakończyły się powodzeniem i w efekcie doprowadziły do prywatyzacji. Decyzja o prywatyzacji zakładu była ratunkiem przed bankructwem i zarazem wielką szansą dla FAMOT-u, gdyż strata poniesiona w roku 1992 w wysokości 800 milionów złotych, już w roku 1993 powiększyła się do około 5 miliardów złotych (wartości przed denominacją).

We wrześniu 1993 roku Pleszewska Fabryka Obrabiarek „FAMOT” została przekształcona w jednoosobową spółkę skarbu państwa. 14 października 1993 roku firmę sprzedano niemieckiemu holdingowi art & form Verwaltungsgesellschaft mbH, specjalizującemu się w obrocie maszynami oraz częściami i podzespołami mechanicznymi. W zawartym kontrakcie holding zobowiązał się do inwestycji modernizacyjnych i rozwojowych oraz zagwarantował zatrudnienie całej załogi fabryki (461 osób) do końca roku 1994. W zamian otrzymał 80% akcji FAMOT-Pleszew S.A. Pozostała część akcji zaoferowana została pracownikom.

Decyzją Komisji Papierów Wartościowych z dnia 30 października 1997 roku akcje Spółki FAMOT-Pleszew S.A. zostały wprowadzone do publicznego obrotu i są nadal (20.07.00) notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

W roku 1999 pakiet większościowy akcji spółki (75% głosów na WZA) został przejęty przez firmę Gildemeister, największą firmę obrabiarkową w Europie. Dzięki nabytym akcjom inwestor uzyskał 96,03% głosów na WZA. Od tego czasu FAMOT jest więc jednym z zakładów produkcyjnych koncernu Gildemeister.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Obecnie¹ firma zatrudnia 486 osób, wartość sprzedaży ogółem wyniosła w roku 1999 48 mln złotych, zanotowano 1,35 mln złotych zysku. Sprzedaż realizowana na eksport w latach 1996 – 1999 obejmowała kolejno: 58%, 50%, 55%, 58% całości sprzedaży.

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest aktywność wytwórcza, usługowa i handlowa w zakresie przemysłu elektromaszynowego i odlewniczego (EKD 29.40). Spółka specjalizuje się w: produkcji, sprzedaży i dostawie obrabiarek skrawających do metali (tokarek uniwersalnych, tokarek sterowanych numerycznie, centrów obróbkowych, pił do metali oraz innych obrabiarek według indywidualnych wymagań klientów); produkcji, sprzedaży i dostawie części, podzespołów oraz komponentów mechanicznych wraz z ich montażem; świadczeniu usług w zakresie różnego rodzaju obróbki, doradztwie w zakresie technologii i konstrukcji, usługach remontowych maszyn własnej konstrukcji i innych, a także produkcji narzędzi oraz przyrządów specjalnych.

Wraz z przejściem firmy FAMOT-Pleszew S.A. przez niemiecką firmę Gildemeister, przedsiębiorstwo włączone zostało do silnego koncernu, będącego trzecim co do wielkości producentem obrabiarek na świecie. Fakt pozostawiania w strukturze koncernu niesie wiele implikacji dla przedsiębiorstwa. Wszelkie kluczowe decyzje dotyczące celów przedsiębiorstwa i jego wyborów strategicznych podejmowane są przez właściciela. Stanowi to tym samym pewne ograniczenie autonomii decyzji polskiego podmiotu.

Centralną rolę w strukturze koncernu odgrywa 5 zakładów produkcyjnych, z czego wszystkie, oprócz pleszewskiego FAMOT-u, znajdują się na terenie Niemiec. W skład koncernu wchodzi również sieć dystrybucji składająca się z 35 przedsiębiorstw o narodowym bądź międzynarodowym charakterze, których całkowitym właścicielem jest również spółka-córka koncernu o nazwie „DMG Vertriebs und Service GmbH”. Sieć ta koncentruje się na głównych rynkach zbytu koncernu Gildemeister, a mianowicie: niemieckim, szerzej europejskim, amerykańskim oraz azjatyckim. Uzupełnienie struktury stanowi przedsiębiorstwo zaopatrzeniowe a&f Stahl- und Maschinenbau GmbH również z siedzibą w Niemczech. Tak skonstruowana sieć dystrybucyjna pozwala na większą elastyczność koncernu wobec pojawiającego się popytu. Sieć ta jest dostępna dla pleszewskiego FAMOT-u. Duża część komponentów wytwarzanych dla koncernu podlega dystrybucji pod wspólną marką – Gildemeister.

Głównym kierunkiem eksportu FAMOT-u w roku 1999, jak i w latach poprzednich były Niemcy. Procentowa wartość kierowanych tam wyrobów w ostatnich latach mieściła się w przedziale 90 – 95% wartości całego eksportu. Plan oraz prognozy przewidują odejście od takiej struktury eksportu. Jeżeli

¹ Stan na 27.06.2000 r.

jeszcze w roku 2000 eksport na teren Niemiec ma stanowić 95% całej wartości eksportowej, tak prognoza na lata 2003 i 2005 przewiduje zmniejszenie się tego udziału do odpowiednio: 85% i 75%. Pozostała część eksportu, ma być lokowana na rynkach Włoch, Francji, Anglii, Stanów Zjednoczonych, Kanady i Japonii.

Obecnie firma znajduje się w korzystnej sytuacji. Popyt na jej wyroby w znacznym stopniu przewyższa możliwości produkcyjne zakładu. Stopień wykorzystania zarówno maszyn i urządzeń, jak i ludzi szacowany jest na 100% (tylko poziom wykorzystania budynków i gruntów wynosi 80%, lecz nie ma to bezpośredniego wpływu na produkcję). Doprowadziło to do wprowadzenia trzymianowego systemu produkcji oraz podjęcia, przy istotnym wsparciu niemieckiego właściciela, inwestycji powiększających zdolności produkcyjne dla zaspokojenia obecnego popytu. Przewaga popytu nad podażą oraz przedstawiona reakcja przedsiębiorstwa znajduje swoje przełożenie w wynikach finansowych firmy; osiągniętych i planowanych. W roku 1999 roku sprzedaż eksportowa wyniosła 27 mln PLN, plan na rok 2000 przewiduje już 63 mln PLN, by w roku 2005 osiągnąć 140 mln PLN przychodów z eksportu.

Uwarunkowania branżowe

Analiza otoczenia branżowego prowadzona jest z podziałem na rynek krajowy oraz rynki Unii Europejskiej zgodnie z obecnie realizowanymi i planowanymi kierunkami eksportu.

Rynek krajowy

Przemysł obrabiarkowy należy do branży elektromaszynowej, której kondycja jest bardzo silnie uzależniona od ogólnego stanu gospodarki oraz od poziomu nakładów inwestycyjnych w przemyśle przetwórczym. Jednocześnie przemysł ten ma poważny wpływ na poziom technologiczny innych działów gospodarki. Jakość obrabiarek przezeń wytwarzanych warunkuje w dużej mierze efektywność przeprowadzanych w innych branżach procesów technologiczno-organizacyjnych. Od połowy lat 80. produkcja obrabiarek w Polsce systematycznie spadała głównie za przyczyną załamania gospodarczego w kraju oraz niskiego poziomu technicznego krajowych produktów. Początek lat 90. przywrócił pozytywne tendencje na rynku krajowym i wzrost produkcji w przemyśle obrabiarkowym w odpowiedzi na wyraźny wzrost efektywnego popytu na oferowane wyroby. Według opinii kierownictwa FAMOT-u pojemność rynku krajowego można opisać jako dużą. Przewidywana dynamika popytu na rynku krajowym w okresie najbliższych 3 lat może osiągnąć poziom powyżej 5%, zapowiadając tym samym korzystne warunki rozwoju firmom funkcjonującym w tej branży.

Badania wskazują na średnie natężenie konkurencji na rynku krajowym, FAMOT posiada około 5 liczących się konkurentów, których udziały w rynku nie stanowią jednak zagrożenia dla wiodącej pozycji osiągniętej przez firmę

w tym zakresie. Ze względu na specjalizację asortymentową podmioty obecne na rynku krajowym często nie konkurują ze sobą bezpośrednio, lecz raczej dopełniają ofertę dostępną dla ostatecznego odbiorcy. Głównym atutem firmy w stosunku do konkurentów jest nowoczesność konstrukcji, zaawansowana technologia, dobry serwis oraz korzystna cena. Udział konkurentów zagranicznych w rynku polskim jest obecnie niewielki ze względu na ich niekonkurencyjność cenową w stosunku do podmiotów krajowych.

Branża elektromaszynowa cechuje się bardzo wysokimi barierami wejścia. Są to przede wszystkim znaczne potrzeby kapitałowe niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia produkcji, a także występujące efekty skali produkcji oraz efekty doświadczenia.

Otoczenie branżowe FAMOT-u oceniane jest jako stosunkowo bezpieczne, w opinii kierownictwa firmy w ciągu najbliższych 3 – 5 lat występuje średnie ryzyko pojawienia się istotnych zagrożeń na rynku krajowym, mających wpływ na jego stabilność.

Rynek Unii Europejskiej

W roku 1999 FAMOT eksportował na dwa główne rynki zagraniczne, jednakże w roku 2000 realizowana strategia ekspansji doprowadziła do powiększenia portfela rynków eksportowych do 10 (wartość szacunkowa na koniec roku). Ekspansja ta jest w znacznej mierze wynikiem działania firmy w strukturze koncernu, a dzięki temu dyskontowania osiągniętej przez niego przewagi konkurencyjnej². Pozycja rynkowa spółki-matki może pośrednio mieć korzystny wpływ na postrzeganie produktów polskiego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie jego funkcjonowanie na rynkach UE.

Trzy najważniejsze dla firmy rynki unijne, czyli rynek niemiecki, włoski i francuski, oceniane są przez przedstawicieli kierownictwa FAMOT-u jako wzrostowe w perspektywie 3 najbliższych lat (wzrost 2 – 5%). Duża pojemność tych rynków daje szerokie możliwości manewru na nich. Są to jednakże rynki o bardzo dużym natężeniu konkurencji, szacunkowa liczba konkurentów FAMOT-u mieści się w przedziale od 6 do 20. Jest to duża liczba, zważywszy także na siłę oraz wielkość tych konkurentów.³ Także ten rynek cechuje się wysokimi barierami wejścia. Jednak, podobnie jak na rynku polskim, ryzyko wystąpienia w ciągu najbliższych 3 – 5 lat istotnych zagrożeń na tym rynku jest małe.

Opinie dotyczące tych samych zagadnień, a odnoszące się do pozostałych rynków unijnych kształtują się nieco odmiennie. Wynika to stąd, że w skład

² Przewaga ta jest wzmocniana mimo utrzymującej się recesji na rynku światowym, obecnie Gildemeister jest trzecim co do wielkości producentem obrabiarek na świecie, po spółkach Mazak (Japonia) i Tyssen (Niemcy).

³ Oprócz firm wyprzedzających cały koncern – Mazak i Tyssen, trzeba wymienić m.in. takie spółki, jak: Traub, Veiler, Padovani, Boehringer, Monforts.

pierwszej kategorii (3 największe rynki unijne) wchodzi Niemcy, czyli rynek najbardziej pojemny, a jednocześnie produkujący ponad 20% obrabiarek o najwyższej jakości, na którym mają swoją siedzibę dwa największe światowe koncerny. Oznacza to tym samym, że jest to rynek stawiający największe wymagania.

Pojemność pozostałych rynków unijnych jest oceniana jako przeciętna. Inaczej jest również postrzegana dynamika popytu. W odniesieniu do zmian zachodzących na tych rynkach wskazuje się raczej na stabilność niż na jakikolwiek wzrost w ujęciu realnym w ciągu 3 najbliższych lat.

Pomimo niższych barier wejścia natężenie konkurencji na pozostałych rynkach unijnych ocenia się jako duże w porównaniu z bardzo dużym na 3 największych rynkach UE. Zwiększa się również prognozowane ryzyko wystąpienia istotnych zagrożeń w ciągu najbliższych 3 – 5 lat, oceniane jako średnie.

Pozycja konkurencyjna FAMOT-Pleszew S.A.

Do oceny pozycji konkurencyjnej firmy wykorzystane zostały dwa mierniki: udział w rynku oraz sytuacja finansowa.

Wśród trzech badanych obszarów działania FAMOT-u, a mianowicie rynku krajowego, 3 największych rynków unijnych oraz pozostałych rynków unijnych, jedynie na rynku krajowym firma zajmuje korzystną pozycję konkurencyjną, biorąc pod uwagę obydwa mierniki. Na dwóch pozostałych obszarach funkcjonowania, w tym na najważniejszym dla przedsiębiorstwa rynku niemieckim, FAMOT zajmuje przeciętną pozycję konkurencyjną. Taka sytuacja nie powinna dziwić, zwłaszcza biorąc pod uwagę silnych konkurentów zagranicznych i ich skalę działania, wielkość i znajomość rynków. Nawet możliwość korzystania z doświadczenia koncernu, czy też nowe możliwości dystrybucyjne otwarte przed FAMOT-em nie są obecnie w stanie usytuować polskiej firmy powyżej dużych i mocnych rywali zagranicznych, tym bardziej że znaczna część współpracy przedsiębiorstwa z koncernem sprowadza się do dostarczania komponentów, nie zaś do samodzielnej działalności. Dodatkowym atutem firm mających siedzibę na rynku unijnym jest to, że posiadają one znacznie lepszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, a także są w stanie same udźwignąć ciężar inwestycji.

Kierownictwo firmy prognozuje znaczną poprawę zarówno wielkości udziału w rynku, jak i sytuacji finansowej firmy w stosunku do konkurentów zwłaszcza na rynkach unijnych. Tak pozytywne postrzeganie średniookresowego biegu wydarzeń wynika przede wszystkim ze wsparcia, jakiego udziela zagraniczny właściciel. Inwestycje poczynione w powierzchnię produkcyjną, park maszynowy oraz infrastrukturę nie mogą pozostać bez wpływu na pozycję konkurencyjną w ujęciu dynamicznym. Można więc wysunąć wniosek o decydującym znaczeniu inwestora niemieckiego dla rozwoju firmy.

Podsumowując oceny kierownictwa odnośnie do zagadnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że nie widzi ono luki konkurencyjnej. W wypadku rynku polskiego FAMOT sytuowany jest powyżej konkurentów krajowych. Natomiast w stosunku do rywali unijnych wskazuje się, że przedsiębiorstwo zajmuje przeciętną pozycję konkurencyjną, co daje podstawy do wnioskowania o braku luki. Należy jednak założyć, że luka konkurencyjna to odległość dzieląca firmę od jej przeciętnych konkurentów, nie od liderów rynkowych. Punktem odniesienia dla FAMOT-u są konkurenci, których skala działania oraz szerokość oferowanego asortymentu są porównywalne.

Przedstawiona niżej luka na poziomie potencjału konkurencyjnego może jednakże wyraźnie zagrozić osiągniętej już, stosunkowo dobrej i stabilnej pozycji konkurencyjnej. Jest to dosyć typowa sytuacja dla przedsiębiorstwa, które dopiero po prywatyzacji zaczęło zyskiwać na sile. Obecna, tak dobrze oceniana pozycja konkurencyjna firmy jest wyłącznie wynikiem przewag, które FAMOT może wykorzystać dzięki silnemu właścicielowi i może być ona trwała wyłącznie wtedy, gdy zostanie wyeliminowane występujące niedopasowanie zasobów (nastąpi zamknięcie luki).

Firma musi wzmocnić swój potencjał, by prognozowana, znaczna poprawa pozycji konkurencyjnej (w przeciągu 3 lat), szczególnie na rynku unijnym, mogła zostać zrealizowana. Wzmocnienie konkurencyjności FAMOT-u jest szczególnie ważne ze względu na mające nastąpić całkowite otwarcie rynku polskiego na oddziaływanie zagranicznych konkurentów, które może podkopać obecną korzystną pozycję konkurencyjną firmy. Jej utrzymanie, przy znacznie wyższych wymaganiach rynkowych, będzie wymagało dodatkowych przewag, które firma musi stworzyć sama.

Deklaracje kierownictwa i optymistyczne prognozy pozwalają przypuszczać, że nadano zmianom odpowiedni kierunek.

Potencjał konkurencyjny

Sfera finansów

Ogólnej oceny zarządzania zasobami finansowymi dokonać można na podstawie poniższych informacji:

Wskaźnik	1997	1998	1999
Rentowność sprzedaży	6,3%	6,2%	7,3%
Rentowność netto sprzedaży	3,8%	2,0%	2,9%
Rentowność majątku (ROA)	4,5%	2,5%	3,2%
Rentowność kapitału własnego (ROE)	9,4%	4,5%	8,2%
Wskaźnik płynności I	1,0%	1,8%	1,6%
Wskaźnik płynności II	0,3%	0,6%	0,6%
Wskaźnik płynności III	0,01%	0,1%	0,01%
Pokrycie majątku trwałego kapitałem własnym	102,3%	164,3%	102,4%

Rok 1999 FAMOT-Pleszew S.A. zamknął większą dynamiką wzrostu przychodów ze sprzedaży (34%), aniżeli kosztów operacyjnych (32%). Sytuacja ta tłumaczy wzrost wszystkich wskaźników rentowności. Świadczy to o poprawie opłacalności sprzedaży.

Nieco gorszą sytuację ma spółka w zakresie płynności. Zważywszy jednak, że w kwocie zobowiązań krótkoterminowych 31% to zobowiązania związane z dokonanymi inwestycjami, które na początku roku 2000 zostały uregulowane z kredytu inwestycyjnego, stwierdzić trzeba, iż faktyczna płynność bieżąca jest znacznie lepsza, niż to pokazują wskaźniki.

Pomimo spadku w roku 1999 pokrycia majątku kapitałem własnym, wskaźnik ten nadal utrzymuje się na bezpiecznym poziomie.

Ogólnie należy stwierdzić, iż wyniki finansowe spółki w roku 1999 świadczą o wyraźnej poprawie efektywności gospodarowania w stosunku do lat poprzednich.

W kwestii możliwości finansowania przez firmę działalności bieżącej i rozwoju z funduszy własnych oraz ze środków zewnętrznych, trzeba zauważyć, iż jedynie w odniesieniu do rynku krajowego firma ocenia je jako bardzo duże, czy wręcz nieograniczone z podobną tendencją w ciągu najbliższych trzech lat. Znacznie gorzej prezentuje się sytuacja firmy w tym zakresie na 3 największych rynkach unijnych, tutaj FAMOT znacznie odstaje od konkurentów, szczególnie w obszarze możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych – na takie działania firma nie ma żadnych środków. W prognozach zauważyć można jednakże wyraźną tendencję do poprawy sytuacji w perspektywie 3 lat. Przewidywania potencjału FAMOT-u w zakresie finansowania zakładają do tego czasu stabilizację na przeciętnym bądź trochę lepszym od konkurentów poziomie. Będzie to głównie wynikiem prowadzonej ekspansji eksportowej firmy oraz pomocy finansowej ze strony niemieckiego właściciela.

Wagi przypisywane możliwościom finansowania rozwoju przez kierownictwo wskazują na ich średnie znaczenie dla firmy. Stoi to w pewnej sprzeczności z wysoką wagą przypisaną sytuacji finansowej, jako jednemu z dwóch mierników pozycji konkurencyjnej.

Jeśli chodzi o jakość kadry oraz technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa zauważalna jest w tym obszarze luka konkurencyjna w szczególności w porównaniu z konkurentami unijnymi. W ocenie kierownictwa przedsiębiorstwa występuje tu jednak pewna poprawa dająca podstawy do optymizmu.

Sfera produkcji

Wszystkie zagadnienia związane z produkcją, czyli: działalność badawczo-rozwojowa, stosowana technologia, procesy wytwarzania, a także poziom jakości wyrobów mają bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, ze szczególnym wyróżnieniem poziomu systemu zarządzania jakością.

Potencjał firmy w sferze produkcji oceniany jest wysoko na rynku krajowym, występuje jednak wyraźne niedopasowanie zasobów firmy w stosunku do rywali z terenu Unii Europejskiej.

Średni wiek parku maszynowego wynosi obecnie 18 lat i jest to na warunki polskie wynik dobry. Zakład dysponuje oprócz maszyn starych, dokonujących zwykle obróbki wstępnej, również maszynami nowymi, sprzętem wysokiej klasy, zapewniającym odpowiednią dokładność produkcji. Niestety, liczba maszyn starych znacznie przewyższa stan urządzeń nowoczesnych. Taki park maszynowy oraz stosowana technologia odbiegają in minus od przeciętnej, jeżeli chodzi o rynek unijny.

Pomimo możliwości szybkiego przestawienia się na produkcję nowych wyrobów, dzięki wytwarzaniu ich małymi seriami, elastyczność systemu produkcji firmy oceniana jest znacznie gorzej, niż rywali unijnych. Na rynku polskim pozwala jednak na osiągnięcie znacznie lepszej pozycji konkurencyjnej.

Ciekawą kwestią jest zagadnienie działalności badawczo-rozwojowej w firmie. FAMOT posiada dział konstrukcyjny, który przede wszystkim opracowuje pewne przeróbki oraz dostosowania w planach już istniejących, ale główne plany konstrukcyjne opracowywane są na terenie Niemiec oraz dostarczane przez firmę Gildemeister. Jest to sytuacja bardzo wygodna i korzystna dla przedsiębiorstwa, gdy gotowa i sprawdzona wiedza dostarczana jest z zewnątrz do firmy. Dodatkowo nie wymaga się od przedsiębiorstwa ponoszenia znacznych nakładów na działalność badawczo-rozwojową, można więc wykorzystać te fundusze w innym ważniejszym dla firmy celu. Niestety, sytuacja taka odbija się na jakości kadr badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa ocenianych jako przeciętne na tle rywali zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Sytuacja dotycząca zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie wygląda znacznie lepiej. Wprowadzony od niedawna system ISO 9001 ma gwarantować odpowiedni standard wyrobów wychodzących z FAMOT-u procesów zachodzących w firmie. System ISO 9001 ma bardzo istotne znaczenie dla kierownictwa firmy, gdyż może wpłynąć na podniesienie prestiżu przedsiębiorstwa, zarówno w kraju, jak i zagranicą. Jest on obecnie w fazie wdrażania.

W zebranych ocenach kierownictwa FAMOT-u odnośnie do przewidywanej przyszłej pozycji konkurencyjnej firmy w sferze produkcyjnej widać duży optymizm. Firma ma nadzieję na osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do rywali unijnych. Powstaje pytanie, czy takie optymistyczne postrzeganie przyszłości przez kierownictwo firmy ma swoje uzasadnienie?

Inwestycje czynione w park maszynowy, nową halę produkcyjną, nowoczesne przyrządy kontrolno-pomiarowe oraz waga przypisywana systemowi zarządzania jakością, przy założeniu utrzymania się pozytywnych tendencji rynkowych dotyczących strony popytowej, stanowią bazę, która w sposób istotny będzie miała wpływ na realizację przedstawionych prognoz. Sprostanie takim

oczekiwaniom nie będzie naturalnie rzeczą łatwą, jednakże chociażby częściowa realizacja tych zamierzeń wpłynie na poprawę posiadanego potencjału firmy w stosunku do rywali z Unii Europejskiej.

Sfera zaopatrzenia

FAMOT-Pleszew S. A. współpracuje z wieloma dostawcami. Przepływ części potrzebnych do produkcji następuje z kilku źródeł, w zależności od stopnia skomplikowania elementu, jego specyficzności oraz umowy z odbiorcą, w ostatnim wypadku chodzi głównie o produkty sprzedawane do firmy Gildemeister.

W sferze zaopatrzenia firmy mamy do czynienia z rynkiem kupującego. W razie potrzeby nie istnieje problem ze zmianą dostawcy. Co charakterystyczne, zagraniczny właściciel zasugerował swoich dostawców, jako nowych dostawców FAMOT-u, z zastrzeżeniem zachowania dotychczasowych warunków dostawy. Zatem polskie przedsiębiorstwo włączone zostało nie tylko do rozległej sieci dystrybucyjnej koncernu, ale również zaistniało jako nowy element w jego systemie zaopatrzenia. Stąd dostęp do kluczowych zasobów ma dla firmy średnie znaczenie ze względu na brak pojawiających się na tym obszarze problemów. Podobnie jak w przypadku BiR sytuacja taka znajduje odbicie w niskim poziomie kompetencji kadr zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów krajowych i zagranicznych. Jednakże i w tej sferze kierownictwo deklaruje zamiar poprawy sytuacji.

Sfera marketingu

Działalność marketingowa przedsiębiorstwa wynika z jego miejsca w strukturze koncernu Gildemeister. Włączając FAMOT do swojej struktury, koncern dopasował równocześnie swój system dystrybucji na terenie Polski, tworząc osobną jednostkę podlegającą spółce-córce koncernu DMG Vertriebs und Service GmbH o nazwie DMG Polska Sp. z o.o. Jednostka ta jest obecnie odpowiedzialna za sprzedaż produktów pleszewskiej spółki na terenie kraju. W związku z tym ciężar związany z pozyskiwaniem klientów na terenie kraju przeniesiony został na DMG Polska – dotyczy to wyrobów finalnych; półproduktami zajmuje się natomiast dział marketingu FAMOT-u. Wszelkie działania promocyjne leżą również w gestii ogniwa dystrybucyjnego. Tym samym cały proces formułowania i realizowania strategii marketingowej przeniesiony został na zewnątrz badanego przedsiębiorstwa. Nie jest więc zaskoczeniem, że znajomość obecnych i przyszłych klientów oraz konkurentów krajowych kształtuje się w przedsiębiorstwie na przeciętnym poziomie. Niepokojący jest natomiast fakt mniej niż przeciętnej znajomości tych grup w odniesieniu do 3 największych rynków unijnych, choć te zadania w dalszym ciągu podlegają komórce marketingu FAMOT-u. Czynnikiem łagodzącym ten stan jest jednakże dość ścisła współpraca z niemieckim właścicielem, dostarczającym gotowe, opracowane w formie projektów sprzedaży plany działania na dany rok, ujmujące w sposób całościowy

wy sprzedaż dla poszczególnych klientów. Dodatkowo duża część półproduktów/komponentów sprzedawana jest spółkom koncernu i oznaczana wspólną marką. Wynika stąd mniejsza potrzeba monitorowania odbiorców zagranicznych i dokładnej znajomości konkurentów. Koncern wyręcza firmę od prowadzenia kompleksowej polityki odnośnie do wyżej wymienionych grup.

Jednakże zbyt ryzykowne byłoby stwierdzenie, iż firma powinna się skupić jedynie na problemach produkcji, a resztę pozostawić niemieckiemu inwestorowi. Uzależnienie od spółki-matki skutkuje niskim poziomem własnych służb marketingowych i stosowanych przez nie technologii, co powinno być brane pod uwagę przy prognozowaniu przyszłości, zwłaszcza że firma deklaruje przywiązywanie dużej wagi do działalności marketingowej i eksportowej. Dziwić mogą deklaracje kierownictwa firmy o planowanej znacznej przewadze nad konkurentami w kraju i za granicą w tej sferze. Najprawdopodobniej wynika to z zawyżonych ocen posiadanych kadr marketingowych i eksportowych.

Sfera organizacji i zarządzania

W obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwo wykazuje stosunkowo widoczne niedopasowanie umiejętności i kompetencji w odniesieniu do przeciętnych rywali funkcjonujących na rynku. Naczelne kierownictwo FAMOT-u nie wypracowało klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa, co daje podstawę do stwierdzenia, iż poprawa sytuacji w tym obszarze może być znacznie rozłożona w czasie.

Kadrę zarządzającą wyższego szczebla cechuje pewna nieumiejętność współdziałania z pracownikami, co znajduje swoje odzwierciedlenie w niskim poziomie identyfikacji załogi z celami firmy, niskiej lojalności pracownika wobec firmy oraz zmniejszonej wierze pracowników w kompetencje kierownictwa. Skłonność pracowników do współpracy oraz ich nastawienie do zmian również nie rokuje najlepiej.

Jako trochę gorszą w porównaniu z konkurentami krajowymi i znacznie gorszą w odniesieniu do rywali unijnych należy ocenić pozycję firmy w zakresie jakości systemu motywacji oraz poziomu innowacyjności załogi. Z badań prowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, że praktycznie nie istnieje żaden program motywacji pracowników. Mały procent zarobków stanowi premia uznaniowa przyznawana pracownikom przez ich bezpośrednich przełożonych. Trudno nazwać takie rozwiązanie systemem motywacyjnym. To z kolei może być przyczyną niewielkiej innowacyjności załogi.

Sfera zatrudnienia

Struktura zatrudnienia kształtuje się również niezbyt korzystnie. Zauważalny jest zbyt duży udział pracowników umysłowych w ogólnym stanie zatrudnienia (ok. 26%). Podobnie niekorzystnie wygląda poziom wykształcenia pracowników w firmie (tylko 36% pracowników umysłowych posiada wyższe wykształcenie).

Badania przeprowadzone w firmie wskazują na średnie zainteresowanie szkoleniami organizowanymi na danym stanowisku pracy. Obserwacje te potwierdzone są opinią kierownictwa.

Stąd też, oceniając ogólny poziom profesjonalny załogi, stwierdzono, iż pozwala on na zajęcie przeciętnej pozycji na rynku krajowym oraz trochę poniżej przeciętnej na rynku unijnym. Podkreślić jednak trzeba starania mające na celu poprawienie obecnej struktury zatrudnienia, co w rezultacie może doprowadzić do osiągnięcia przewidywanej, znacznie lepszej pozycji konkurencyjnej w na rynku krajowym oraz trochę lepszej pozycji na rynku unijnym.

Sfera zasobów niewidzialnych

Czynnikami potencjału konkurencyjnego, które w obrębie tej sfery zostały poddane badaniu, są: reputacja firmy, jej image i renoma. Odgrywają one bardzo dużą rolę w każdym przedsiębiorstwie i rola ta jest również dostrzegana w Famocie. Pozycja konkurencyjna osiągnięta na rynku krajowym na bazie tych czynników umiejscawia firmę powyżej przeciętnego konkurenta w branży. Firma ma dobrą reputację także na rynku unijnym, jednakże fakt ten nie wyróżnia przedsiębiorstwa od działających tam konkurentów. Firma ceniona jest za swoje wyroby, jednakże nie jest jeszcze dostatecznie znana.

Instrumenty konkurowania i strategia firmy

Za najważniejsze instrumenty konkurowania uznano oprócz ceny i jakości wykonania (brak w tym momencie wskazania na główny kierunek strategii), również instrumenty, dotyczące dystrybucji oraz jakości i zakresu usług serwisowych. Nieco mniejsze znaczenie przypisywane jest poziomowi nowoczesności i częstotliwości wprowadzania nowych wyrobów, kompleksowości oferty, a także cenie usług serwisowych, warunkom gwarancji oraz marce produktu. Reklama i promocja sprzedaży to jeden z instrumentów o średnim znaczeniu dla firmy, wynika to z przejęcia większości tych obowiązków przez podmiot zewnętrzny należący do koncernu.

Spośród najważniejszych instrumentów konkurowania, tylko cena i dogodna dla klienta sieć dystrybucji pozwalają na osiągnięcie znacznie lepszej niż przeciętna pozycji konkurencyjnej w stosunku do 3 największych rynków unijnych. Należy pamiętać, że dogodna sieć dystrybucji jest zasługą partnera niemieckiego. Bardzo niekorzystnie kształtuje się obecna pozycja firmy pod względem jakości oraz terminowości dostaw w stosunku do rywali. Jednakże 3 najbliższe lata powinny prowadzić do wysunięcia się trochę ponad przeciętną, co dla poziomu jakości produktów jest niezwykle istotne. Zakres i jakość usług serwisowych kształtują się obecnie na satysfakcjonującym poziomie. Podobnie akceptowalny poziom, czyli przeciętną pozycję konkurencyjną, osiągnęła firma pod względem większości instrumentów o dużym znaczeniu). Niekorzystnie na tym

tle wyróżniają się nowoczesność oraz kompleksowość oferty jednak mimo ich niezadowalającego poziomu na rynku unijnym wciąż jeszcze gwarantują dobrą pozycję konkurencyjną na rynku polskim.

Decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie wynikają z faktu pozostawania w strukturach koncernu Gildemeister. Strategia FAMOT-u jest jednym z elementów strategii koncernu. Główne cele i kierunki rozwoju, formułowane są na poziomie koncernu (stąd też dostarczany jest kapitał do ich realizacji), natomiast planowanie średnio- i krótkookresowe to już domena polskiego kierownictwa.

Dokładne scharakteryzowanie strategii przedsiębiorstwa nastęrcza wielu problemów. Powstają one już przy interpretacji oceny instrumentów konkurowania – zarówno cena, jak i jakość produktów mają dla kierownictwa firmy jednakowe znaczenie stąd wskazanie czy mamy do czynienia ze strategią przywództwa kosztowego, czy strategią różnicowania nie może być jednoznaczne. Na rynku rodzimym oferowana cena sytuuje produkty firmy w wyższym przedziale cenowym, natomiast kluczowym elementem wyróżniającym FAMOT od konkurencji jest oferowana jakość produktów. Odwrotnie jest na rynku unijnym, gdzie jakość wyrobów FAMOT-u nie jest niczym wyjątkowym, natomiast stosunkowo niska cena jest dużym atutem.

Przystąpienie Polski do UE

Przystąpienie do Unii Europejskiej traktowane jest jako poważna szansa rozwoju tak dla gospodarki polskiej, jak i dla FAMOT-u.

Kierownictwo firmy, poproszone o ocenę hierarchii znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów włączenia się Polski do struktur unijnych, za najważniejsze uznało następujące: ułatwienie dostępu do rynku – wzrost sprzedaży (dokładnie taki proces dokonuje się w firmie dzięki partnerowi unijnemu), zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego (firma takiego już pozyskała i wyraźnie zauważa korzystne zmiany), podniesienie poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej (widać to w podjętych przez firmę działaniach zmierzających do wprowadzenia ulepszeń na tym polu), podniesienie efektywności – efekt korzyści skali, ułatwienie dostępu do nowych technologii (taki transfer już następuje), ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia.

Średnie znaczenie z punktu widzenia przedsiębiorstwa przypisywane jest ułatwionemu dostępowi do kapitałów, co może być tłumaczone tym, że korzysta ono ze wsparcia finansowego niemieckiego właściciela.

Jeśli chodzi o ocenę potencjalnych negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, można by zaryzykować stwierdzenie, iż teoretycznie dla przedsiębiorstwa nie istnieją żadne niebezpieczeństwa związane z całkowitym otwarciem się polskiej gospodarki dla konkurentów unijnych. Firma nie obawia się utraty części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności cenowej (uzasadnieniem jest fakt, iż ceny oferowane przez FAMOT, biorąc pod

uwagę jakość wyrobów, są atrakcyjne na wszystkich rynkach działania) ani jakościowej, czy niskiego poziomu nowoczesności produktów.

Niewielka waga przypisywana powyższym czynnikom wynika z tego, że przedsiębiorstwo osiągnęło dobrą pozycję konkurencyjną na rynku polskim oraz zajmuje przeciętną pozycję konkurencyjną w stosunku do rywali unijnych (mowa tu o konkurencyjności *ex post*), a to zdaje się, uprawnia kierownictwo do twierdzenia, że wraz z nasileniem się rywalizacji na terenie Polski, znaczenie FAMOT-u powinno w najgorszym wypadku nie zmniejszyć się.

Trzeba wspomnieć o jeszcze jednym, potencjalnie negatywnym efekcie integracji, mianowicie: trudnościach z podołaniem unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym. Małe znaczenie nadane tej zmiennej jest wynikiem procesu wdrożenia w firmie systemu ISO 9001, a także dostosowań poczynionych w ciągu całego okresu współpracy z obu niemieckimi partnerami strategicznymi.

W kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej duże znaczenie ma polityka gospodarcza państwa, a zwłaszcza te jej środki, które mogą pomóc w zmniejszeniu luki konkurencyjnej dzielącej firmy polskie od firm unijnych.

Za najważniejszy dla przedsiębiorstwa środek polityki gospodarczej uznano popieranie i stymulowanie napływu do kraju inwestycji zagranicznych. Warto podkreślić, że ocena ta wypowiedziana jest przez firmę, która doświadczyła pozytywnych skutków pozyskania zagranicznego inwestora strategicznego. Jako bardzo przydatna określona została także polityka kursowa mająca na celu poprawę rentowności eksportu. Bardzo duże znaczenie przypisano wszelkim formom edukacji, szkoleń, doradztwa oraz informacji. Jest to zrozumiałe w czasach, gdy odpowiedni dostęp do kluczowych danych oraz odpowiednia ich interpretacja stanowi o sukcesie firmy. Trzeba również zwrócić uwagę na podobnie ważne postrzeganie dalszej prywatyzacji polskiej gospodarki jako elementu prowadzonej polityki gospodarczej. Tu także godny podkreślenia fakt, iż ocena dokonywana jest z pozycji doświadczenia w tym zakresie. Metodą mało przydatną jest według opinii kierownictwa interwencja w pojedynczych firmach, jako czynnik hamujący wzrost konkurencyjności.

Ogólnie można stwierdzić, że odczuwana jest potrzeba prowadzenia odpowiedniej polityki gospodarczej przez państwo, szczególnie w zakresie zmniejszenia luki konkurencyjnej dzielącej firmy polskie od rywali unijnych. Wydaje się, że część z funkcji państwa w zakresie stymulowania wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw może być z powodzeniem realizowana na poziomie samorządu gospodarczego. Co do zadań samorządu gospodarczego, kierownictwo FAMOT-u podkreśla zwłaszcza znaczenie tworzenia dostępu do informacji, organizowania szkoleń, różnego rodzaju doradztwa, a także ułatwienia kontaktów z rynkiem UE.

Wnioski

Podsumowując analizę konkurencyjności na przykładzie przedsiębiorstwa FAMOT-Pleszew S.A., można wyciągnąć kilka podstawowych wniosków.

Rynek, na którym firma działa da się określić mianem rynku sprzedawcy. Przedsiębiorstwo dąży do zwiększania mocy produkcyjnych poprzez rozbudowę powierzchni produkcyjnej, wykorzystując obecne możliwości w sposób maksymalny. Wpływ na taki stan rzeczy ma przede wszystkim współpraca z partnerem niemieckim, który umożliwił korzystanie z własnej, rozbudowanej sieci dystrybucji, know-how oraz w pewnej mierze własnej marki. Gildemeister, włączając FAMOT do swojej struktury, zdynamizował proces rozwoju firmy, tym samym wpływając na znaczną poprawę jej pozycję na rynku krajowym, a przede wszystkim unijnym.

Dzięki temu mamy do czynienia z brakiem luki konkurencyjnej w obrębie bieżącej pozycji konkurencyjnej firmy, (luki w ujęciu statycznym).

Jednakże przyglądając się potencjałowi konkurencyjnemu, rozumianemu jako połączenie zasobów przedsiębiorstwa z jego umiejętnościami, można dostrzec wyraźne niedostosowanie występujące na tym obszarze. Prawie wszystkie sfery funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa są w obecnej sytuacji zbyt słabe, by mogły pozwolić na zajęcie co najmniej przeciętnej pozycji na głównych rynkach unijnych w przyszłości.

Zrozumienie konieczności usprawnienia wielu dziedzin działania firmy pokazują przewidywania kierownictwa odnośnie do 3-letniej perspektywy. Wskazują one na zamiary znacznej poprawy elementów potencjału konkurencyjnego firmy, na podstawie których będzie można budować trwałe przewagi konkurencyjne. Nie należy jednak mylić bardzo optymistycznych prognoz z faktycznymi usprawnieniami dokonywanymi w firmie. Realizacja tak wyznaczonych celów może okazać się wyjątkowo trudna w praktyce.

Jeżeli jednak sprawdzą się przewidywania, będziemy mieli do czynienia z doskonałym przykładem dynamicznego rozwoju firmy, bez kompleksów działającej na rynkach zagranicznych.

2.3. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora budowlanego

2.3.1. Próba badawcza

Ogółem w badaniu uczestniczyło 11 przedsiębiorstw sektora budowlanego. W badaniu wzięły udział w zasadzie tylko spółki kapitałowe: 5 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 5 spółek akcyjnych. W grupie badanych znalazło się także przedsiębiorstwo 1 osoby prowadzącej indywidualną działalność gospo-

darczą. Tylko w jednym spośród badanych przedsiębiorstw posiada udział kapitał zagraniczny i jest to udział większościowy, ale nie stuprocentowy.

Wielkość zatrudnienia w badanych firmach przedstawiała się następująco:

- do 50 – 1 firma
- 50–100 – 2 firmy
- 101–500 – 7 firm
- ponad 500 – 1 firma

Średnie zatrudnienie w badanych firmach wynosiło 257 osób.

W roku 1999 badanym przedsiębiorstwom udało się uzyskać następujące wartości przychodów ze sprzedaży:

- do 5 mln zł – 0 firm
- 5–10 mln zł – 0 firm
- 10–50 mln zł – 2 firmy
- 50–100 mln zł – 5 firm
- ponad 100 mln zł – 1 firma

Należy zaznaczyć, że spośród badanych przedsiębiorstw tylko 8 było skłonnych określić wysokość wspomnianych przychodów ze sprzedaży. Średnia wartość sprzedaży w roku 1999 wynosiła w badanych firmach 85,32 mln zł. Informacji odnośnie do wysokości wyniku finansowego netto za rok 1999 udzieliło tylko 6 spośród 11 badanych przedsiębiorstw. Zysk odnotowało 5 przedsiębiorstw. Łączna wartość zysku wynosiła 2,50 mln zł, a średni zysk osiągnął wartość 630 tys. zł. Stratę odnotowało 1 przedsiębiorstwo i wyniosła ona 373 tys. zł

Przedsiębiorstwa wchodzące w skład próby badawczej to firmy z branży budowlanej. Wszystkie więc zaliczają się do jednego działu Europejskiej Klasyfikacji Działalności, a mianowicie jest to dział 45 – Budownictwo. W ramach tego działu wyróżnia się 5 grup. Najliczniej reprezentowana grupa to: wznoszenie kompletnych budowli lub ich części; inżynieria lądowa i wodna (grupa 45.2 EKD) (9 firm). Udział branży podstawowej w sprzedaży ogółem wynosi 98,7%, a więc badane firmy nie dywersyfikują swojej domeny działania.

2.3.2. Wyniki badań

Sytuacja rynkowa

Rozpoznanie sytuacji rynkowej badanych przedsiębiorstw dokonano za pomocą pytań 2.–10. i 14. w kwestionariuszu ankiety (zob. aneks 1. – kwestionariusz ankiety). Pytania dotyczyły nie tylko rynków Unii Europejskiej (trzy największe rynki unijne i pozostałe rynki unijne), ale także rynków poradzieckich, rynków krajów CEFTA oraz pozostałych rynków eksportowych badanych firm. W badanych przedsiębiorstwach budowlanych okazało się, że rynkiem eksportowym jest wyłącznie jeden z największych rynków unijnych – rynek RFN. Stąd

wszelkie oceny, jakie pojawiły się odnośnie do trzech największych rynków unijnych należy utożsamiać z ocenami odnośnie do rynku niemieckiego.

Udział eksportu w sprzedaży ogółem badanych firm wynosił w roku 1999 średnio około 22% (dane podało 11 firm), a więc 22% przychodów ze sprzedaży osiąganych przez badane przedsiębiorstwa jest realizowane na rynku niemieckim. Rynek ten będzie jedynym rynkiem eksportowym badanych przedsiębiorstw także w latach 2000, 2003 i 2005. Szczegółowe dane dotyczące udziału sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem przedstawiono w tabelach 2.3.2-1 do 2.3.2-5.

Tabela 2.3.2-1. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1998

Rynek	1998		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	21,3	29,8
Trzy największe rynki unijne	11	21,3	29,8

Tabela 2.3.2-2. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1999

Rynek	1999		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	22,4	29,8
Trzy największe rynki unijne	11	22,4	29,8

Tabela 2.3.2-3. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2000

Rynek	2000 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	23,1	29,8
Trzy największe rynki unijne	11	23,1	29,8

Tabela 2.3.2-4. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2003

Rynek	2003 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	10	24,4	31,2
Trzy największe rynki unijne	10	24,4	31,2

Tabela 2.3.2-5. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2005

Rynek	2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	10	25,3	31,8
Trzy największe rynki unijne	10	25,3	31,8

Tabela 2.3.2-6. Szacunkowy udział przedsiębiorstwa w rynkach (% sprzedaży na danym rynku – branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
Rynek krajowy	3	1,2	0,8	3	1,4	0,8	3	1,7	1,3	3	1,8	1,5	3	2,1	1,8
Trzy największe rynki unijne	2	0,4	0,4	2	0,5	0,5	2	0,6	0,5	2	0,6	0,6	2	0,7	0,4

Tabela 2.3.2-7. Łączny szacunkowy udział (%) w rynkach przedsiębiorstwa pięciu największych producentów – konkurentów (branża podstawowa).

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
Rynek krajowy	4	27,5	35,2	4	30	33,9	4	32,8	32,5	4	36,5	33,9	4	51,7	33,3
Trzy największe rynki unijne	2	1,5	0,7	2	2,0	1,4	2	2,5	1,4	2	2,7	1,2	2	3,0	1,4

W tabeli 2.3.2-6 przedstawiono szacunkowy udział badanych przedsiębiorstw w rynku. Średni udział badanych przedsiębiorstw w wyszczególnionych kategoriach rynków pozostawał w przeszłości i ma pozostawać w przyszłości relatywnie stabilny. Badane przedsiębiorstwa przewidują, że w najbliższych latach ich udział zarówno w rynku krajowym, jak i rynku niemieckim będzie się bardzo nieznacznie, aczkolwiek systematycznie podnosił. Ponad połowa badanych firm nie była w stanie oszacować swego udziału w rynku.

Respondenci oceniają, że udział ich pięciu największych konkurentów w rynku krajowym jest znacznie większy niż ich własny – tabela 2.3.2-7. Zakładają, że w najbliższych latach ich konkurenci zwiększą swoje udziały zarówno w rynku krajowym, jak i niemieckim. Większość z badanych przedsiębiorstw prognozuje wzrost natężenia procesów koncentracji w polskiej branży budowlanej.

Udział badanych przedsiębiorstw i pięciu największych konkurentów w rynku niemieckim jest oceniany niezwykle optymistycznie, gdyż osiąga, a niekiedy nawet przekracza 1%, podczas gdy szacuje się, że udział polskich eksporterów usług budowlano-montażowych w rynku niemieckim nie przekracza 0,3%.

Badane przedsiębiorstwa szacowały także liczbę konkurentów na swoich głównych rynkach. (tabela 2.3.2-8).

Tabela 2.3.2-8. Liczba konkurentów

Rynek	Liczba firm	Liczba konkurentów			
		do 5	6–20	21–100	powyżej 100
Rynek krajowy	9	1	2	5	1
Trzy największe rynki unijne	5	0	2	1	2

W sprzedaży badanych firm nie dominowały w tendencji rynki eksportowe (tabela 2.3.2-9), niektóre z nich w ogóle nie podjęły działalności na rynku zagranicznym, stąd wartości średniej poniżej 1. W okresie 1999 – 2000 zauważalna była bardzo delikatna tendencja wzrostu średniej liczby obsługiwanych rynków eksportowych. Menedżerowie z badanych przedsiębiorstw byli zgodni co do tego, że portfele rynków ich przedsiębiorstw powinny zostać poszerzone o nowe rynki eksportowe. Sytuacją zadowalającą byłoby oferowanie usług budowlano-montażowych przez badane przedsiębiorstwa już na chociażby 2 rynkach eksportowych.

Tabela 2.3.2-9. Liczba rynków eksportowych

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1998	11	0,6	0,5
1999	11	0,6	0,5
2000	11	0,7	0,6
Stan pożądany	11	1,9	1,1

Tabela 2.3.2-10. Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku			Dynamika popytu			Nacężenie konkurencji			Zagrożenie nowymi wejściami			Zagrożenie katastrofą			Ogólna średnia atrakcyjność
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	
Rynek krajowy	10	3,90	1,20	10	3,50	1,43	10	0,80	0,79	10	3,30	1,16	10	2,80	0,79	2,86
Trzy największe rynki unijne	7	2,71	0,95	7	3,14	1,68	7	0,86	0,69	8	4,25	0,89	8	2,25	1,04	2,64

Respondenci mieli także za zadanie ocenić atrakcyjność rynków, na których działają. Podobnie, jak w przemyśle przetwórczym, określono pięć równoważnych czynników atrakcyjności:

- relatywna pojemność (wielkość) rynku,
- dynamika popytu na danym rynku,
- natężenie konkurencji na danym rynku,
- zagrożenie przez nowe wejścia i substytuty,
- zagrożenie przez katastrofę (przełom technologiczny, zamieszki polityczne itp.).

Dla wszystkich wymienionych czynników atrakcyjności przyjęto siedmio-stopniową skalę oceny – skalę tę opisano w podrozdziale 2.2.

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawiono w tabeli 2.3.2-10. Badane przedsiębiorstwa uważają wyróżnione kategorie rynków za niemalże równie atrakcyjne. Atrakcyjność rynku krajowego (2,86) jest niewiele większa od atrakcyjności trzech największych rynków unijnych, czyli w rozpatrywanym przypadku rynku niemieckiego (2,64). Oba rynki są w opinii menedżerów mało atrakcyjne. Rynek krajowy jest jeszcze ciągle uważany za bardziej pojemny od niemieckiego, na którym obecnie zapotrzebowanie na inwestycje budowlane jest mniejsze niż w Polsce. Przedsiębiorstwa są zgodne co do tego, że tak na rynku krajowym, jak i niemieckim występuje bardzo duże natężenie konkurencji, z tym że bariery wejścia są większe na rynku niemieckim. Wystąpienie „katastrofy”, która mogłaby uniemożliwić działania rynkowe jest bardziej prawdopodobne w wypadku rynku niemieckiego niż rynku polskiego. Taka ocena nie jest jednak zaskoczeniem w obliczu postępującej ochrony rynku niemieckiego przed polskimi eksporterami usług budowlano-montażowych. Gdyby jednak ograniczyć się tylko i wyłącznie do syntetycznej oceny atrakcyjności obu rynków, to trzeba podkreślić, że dane te są mało wyostrzone. Trudno więc na podstawie takich danych przesądzać czy przedsiębiorstwa winny zogniskować swoje działania strategiczne na rynku krajowym czy też niemieckim.

Potencjał konkurencyjny

Po przebadaniu szeroko rozumianej sytuacji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych przystąpiono do oceny potencjału konkurencyjnego firm-respondentów. W zestawie badanych problemów znalazły się: stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych, możliwości finansowania rozwoju, udział nowych produktów w sprzedaży oraz oceny wyróżnionych mierników potencjału konkurencyjnego.

Badane przedsiębiorstwa w różnym stopniu wykorzystywały poszczególne kategorie zasobów. Zarówno maszyny, urządzenia, siła robocza i grunty nie były w pełni wykorzystywane. „Luz organizacyjny” wahał się od kilku do 10 procent (tabele: 2.3.2-11, 2.3.2-12 i 2.3.2-13). Od roku 1998 można jednoznacznie

stwierdzić, że wszystkie trzy kategorie zasobów są wykorzystywane w ponad 90 procentach i z wyjątkiem siły roboczej, której wykorzystanie stabilizuje się na stałym poziomie od 1999 roku, wzrastał stopień ich wykorzystania. Może to, podobnie jak w przemyśle przetwórczym, świadczyć o skuteczności podejmowanych działań restrukturyzacyjnych.

Tabela 2.3.2-11. Wykorzystanie maszyn i urządzeń

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	8	89,50	10,24
1999	9	92,78	10,03
2000	11	93,27	5,46

Tabela 2.3.2-12. Wykorzystanie siły roboczej

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	9	93,33	8,66
1999	11	93,18	9,20
2000	11	93,18	10,34

Tabela 2.3.2-13. Wykorzystanie budynków i gruntów

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	8	95,63	7,2
1999	9	95,00	7,07
2000	9	96,11	4,86

Jeśli chodzi o możliwości finansowania rozwoju z różnych źródeł, to badane firmy najslabiej oceniły dostępność innych kapitałów obcych (2,91), średnią ocenę uzyskały możliwości finansowania z funduszy własnych (3,27), a relatywnie najlepiej wypadły możliwości finansowania za pomocą kredytu bankowego (4,00) (tabela 2.3.2-14). Wydaje się więc, że opinie, iż kredyt bankowy jest trudno dostępny dla podmiotów gospodarczych, są nieuzasadnione.

Tabela 2.3.2-14. Możliwości finansowania rozwoju

Skala: 0 – żadne możliwości

4 – duże możliwości

1 – bardzo małe możliwości

5 – bardzo duże możliwości

2 – małe możliwości

6 – nieograniczone możliwości

3 – umiarkowane możliwości

Źródła	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Fundusze własne	11	3,27	0,75
Kredyt bankowy	11	4,00	0,85
Inne kapitały obce	11	2,91	1,16

Kolejne pytanie w kwestionariuszu dotyczyło zakresu asortymentowego badanych przedsiębiorstw. Respondenci podkreślali, że ze względu na specyfikę produktu branży budowlanej – usługa budowlano-montażowa, bardzo trudno stwierdzić, ile nowych produktów zostało wprowadzonych. W zasadzie każda realizowana przez przedsiębiorstwo usługa budowlano-montażowa jest produktem w pewnym sensie nowym, bo zawsze dopasowanym do indywidualnych wymogów i preferencji nabywcy. Stąd badane przedsiębiorstwa nie określiły liczby nowych, zmodernizowanych produktów w okresie od roku 1998 do roku 2000 i nie podały stanu pożądanego.

Luka konkurencyjna

Przeprowadzone badania miały przede wszystkim zidentyfikować i zmierzyć lukę konkurencyjną, z jaką borykają się polskie przedsiębiorstwa. Jak to zaznaczono wcześniej, luka konkurencyjna była pojmowana trójwymiarowo, jako różnice w pozycji konkurencyjnej (pytanie 15. w kwestionariuszu), potencjale konkurencyjnym (pytanie 16.) i instrumentach konkurencyjnych (strategii konkurencyjnej) (pytanie 17.) pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami polskimi a ich konkurentami działającymi na wyróżnionych kategoriach rynków.

Luka konkurencyjna – pozycja konkurencyjna

Najpierw respondenci byli proszeni o przypisanie wag kryteriom (miernikom). Oceny dokonano według zamieszczonej niżej siedmiostopniowej skali (pod tabelą 2.3.2-15). Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 2.3.2-15. Badane przedsiębiorstwa uznały dwa wymienione kryteria oceny pozycji konkurencyjnej za mniej więcej równoważne. Nieco wyższą wagę uzyskał miernik drugi – sytuacja finansowa. Wydaje się to uzasadnione, gdyż posiadanie wysokiego udziału w rynku nie zawsze musi świadczyć o dobrej pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Niekiedy przecież przedsiębiorstwo „podbija” rynek, nie dbając o dyscyplinę kosztową, co negatywnie wpływa na jego sytuację finansową, opisywaną za pomocą m.in. mierników rentowności. Firma w złej kondycji finansowej nie będzie miała stabilnej w ujęciu długookresowym pozycji konkurencyjnej.

Tabela 2.3.2-15 prezentuje także uśrednione oceny menedżerów badanych firm odnośnie do ich pozycji na rynku polskim i 3 największych rynkach unijnych, tutaj w grę wchodził tylko rynek niemiecki. Z ocen poczynionych przez menedżerów wynika, że ich firmy zajmują na rynku rodzimym pozycję średnią, zarówno pod względem udziału w rynku ($M = 3,18$) jak i sytuacji finansowej ($M = 3,27$). Respondenci zakładają także wystąpienie optymistycznego scenariusza, jeśli chodzi o kształtowanie się wspomnianych mierników w najbliższej przyszłości. Najbliższe 3 lata mają przynieść ze sobą dalszą poprawę tak udziału w rynku badanych firm ($M = 3,64$), jak i sytuacji finansowej ($M = 3,73$). W opi-

Tabela 2.3.2-1.5. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

LW – liczba wskazań
 ŚA – średnia arytmetyczna
 OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku
 OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

Waga miernika:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
- 1 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 2 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 3 – zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
- 4 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 5 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 6 – jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki UE					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS
Udział w rynku ocenianej firmy	11	4,18	0,72	11	3,18	0,83	11	3,64	0,88	9	2,89	0,99	9	3,00	0,94
Sytuacja finansowa ocenianej firmy	11	4,36	0,77	11	3,27	0,62	11	3,73	0,67	9	3,00	0,94	8	2,38	0,70

nii menedżerów pozycja konkurencyjna ich firm jest na rynku niemieckim nieco słabsza niż na rynku krajowym. Swoją udział w rynku niemieckim oceniają jako gorszy od przeciętnego ($M = 2,89$), a sytuacja finansowa jest przeciętna ($M = 3,00$). Przewiduje się, że w przyszłości nastąpi poprawa miernika pierwszego ($M = 3,00$). Natomiast pogorszy się sytuacja finansowa ($M = 2,38$). Przedsiębiorstwa budowlane zakładają, że postępująca integracja Polski z Unią Europejską może przynieść ze sobą ułatwienia w działalności na rynku niemieckim, co może przyczynić się do zwiększenia ich udziału w rynku. Jednak wielce prawdopodobne jest również to, że chęć większej penetracji rynku niemieckiego będzie wiązała się z zachwianiem sytuacji finansowej badanych firm. Przedsiębiorstwa będą musiały „obcinać” przychody ze sprzedaży w związku z tym, że na rynku niemieckim pojawiają się nowi, pochodzący z innych krajów pretendujący do Unii konkurenci, którzy również będą walczyć cenami.

Luka konkurencyjna – potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych przedstawiono w tabeli 2.3.2-16. W celu przeprowadzenia oceny stworzono zestaw 39 mierników potencjału konkurencyjnego. Zgodnie z opinią menedżerów badanych firm najważniejsze mierniki to:

- stopień znajomości konkurentów ($M = 4,93$)
- możliwości finansowania działalności bieżącej ($M = 4,80$)
- reputacja (image, renoma) firmy ($M = 4,80$),
- jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa ($M = 4,70$),
- jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych ($M = 4,60$),
- możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych ($M = 4,50$).

Natomiast najmniej istotne dla respondentów są następujące mierniki:

- nakłady na badania i rozwój ($M = 3,20$)
- jakość służb eksportowych ($M = 3,40$)
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne ($M = 3,50$)
- kultura techniczna pracowników ($M = 3,60$)
- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu ($M = 3,60$)
- nastawienie pracowników do zmian ($M = 3,60$).

W branży budowlanej podobnie jak w przemyśle przetwórczym przedsiębiorstwa nie doceniają znaczenia czynników ze sfery badań i rozwoju oraz kultury firmy, co jest pewnym zaskoczeniem. Firmy budowlane, które z tak wielkim trudem utrzymują się na rynku niemieckim, twierdzą także, że nie jest istotna dla nich jakość służb eksportowych. Być może wynika to z faktu, że rynki zagraniczne wydają się tak niedostępne dla respondentów, iż nie widzą oni sensu budowania bądź podtrzymywania wysokiej jakości kadr zajmujących się eksportem. Idąc dalej, można zauważyć, że firmy nie przywiązują dużej wagi do

ekspansji zagranicznej, co jest także po części uzasadnieniem ich stosunku do jakości kadr „eksportowych”. W obliczu piętrzących się barier w działalności na rynku niemieckim wydają się „kapitulować”, a to znajduje wyraz w słabej ocenie znaczenia nakładów na marketing.

Wyniki oceny potencjału konkurencyjnego badanych firm dowodzą, że jego silnymi stronami na rynku krajowym są umiejętność dopasowania się do potrzeb klientów (miernik 8.) oraz jakość. Najwyższe oceny uzyskały mierniki:

- elastyczność systemu produkcji ($M = 4,43$),
- jakość służb eksportowych ($M = 4,22$),
- poziom systemu zarządzania jakością ($M = 4,00$),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,00$),
- jakość kadr marketingowych ($M = 4,00$),
- poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,91$).

Warto dodać, że choć ekspansja na rynki zagraniczne nie jest ważna dla przedsiębiorstw, co wiąże się z faktem przypisywania małego znaczenia jakości służb eksportowych, to kadry eksportowe stanowią według respondentów mocną stronę ich potencjału konkurencyjnego. Trzeba przyznać, że nie jest to do końca zrozumiałe.

Jako relatywnie słabe strony potencjału konkurencyjnego respondenci wymienili:

- nakłady na badania i rozwój ($M = 2,50$),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne ($M = 2,75$),
- możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych ($M = 2,80$),
- poziom innowacyjności załogi ($M = 2,88$),
- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu ($M = 2,89$).

Wypunktowane słabe strony potencjału konkurencyjnego badanych firm nie występują w obszarach uznanych przez respondentów za szczególnie ważne. Żaden z wymienionych wyżej mierników nie uzyskał wagi powyżej 4,50.

Pomimo dużego natężenia konkurencji, przedsiębiorstwa budowlane przewidują, że w okresie najbliższych trzech lat ich potencjał konkurencyjny w odniesieniu do rywali na rynku krajowym ulegnie poprawie. Firmy zakładają pozytywne zmiany niemal w obszarze wszystkich czynników potencjału konkurencyjnego. Wydaje się więc, że silna presja konkurencyjna będzie wpływała pozytywnie na aktywność badanych podmiotów. Nie będzie to siła destrukcyjna, ale wręcz przeciwnie, siła pobudzająca do pożądanych zmian. Zmiany te okazują się być konieczne przede wszystkim w odniesieniu do tych czynników potencjału konkurencyjnego, które pozyskały ocenę poniżej przeciętnej, a więc nie osiągnęły 3,00. W opinii menedżerów największym problemem będą nakłady na badania i rozwój, które w okresie najbliższych trzech lat nie osiągną poziomu przeciętnego rywala z branży.

Ocena sytuacji badanych firm na 3 największych rynkach Unii Europejskiej, tutaj w grę wchodzi znów tylko rynek niemiecki, okazuje się być mniej optymistyczna. W 10 miernikach z 39 mierników potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do obecnej sytuacji konkurencyjnej oceniono, że firmy polskie mają niższy potencjał konkurencyjny, aniżeli ich przeciętny rywal na rynkach unijnych (średnia ocena poniżej 3,00). Najsłabszymi stronami polskich firm budowlanych na rynku niemieckim są:

- możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych ($M = 2,25$),
- nakłady na badania i rozwój ($M = 2,33$),
- dostęp do kluczowych zasobów ($M = 2,38$),
- poziom technologii zarządzania operacyjnego ($M = 2,48$),
- możliwości finansowania działalności bieżącej ($M = 2,63$),
- poziom technologii zarządzania strategicznego ($M = 2,63$).

Można zauważyć, że w odniesieniu zarówno do rynku krajowego, jak i rynku niemieckiego bardzo nisko ocenia się mierniki związane z finansami przedsiębiorstwa. Niepokojący jest fakt, że żaden z mierników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw nie uzyskał oceny powyżej 4,00. W związku z tym, można stwierdzić, że na rynku niemieckim firmy nie dysponują atutami w walce konkurencyjnej, które dawałyby im przewagę nad konkurentami. Przedsiębiorstwa są w stanie jedynie „dotrzymywać kroku” przeciętnym rywalom i to jeszcze nie w każdym obszarze potencjału konkurencyjnego. Lepiej przedstawia się sytuacja w odniesieniu do:

- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne ($M = 4,00$),
- poziomu nowoczesności technologii produkcji ($M = 3,88$),
- ogólnego poziomu profesjonalnego załogi ($M = 3,88$),
- poziomu akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,88$),
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 3,88$),
- elastyczności systemu produkcji ($M = 3,86$).

Wysoka ocena pierwszego z wymienionych mierników wydaje się nie do końca uzasadniona.

Przewiduje się, że w okresie najbliższych trzech lat poprawa nastąpi tylko w obszarze 17 mierników potencjału konkurencyjnego. W 19 miernikach sytuacja nie zmieni się, a 3 ulegną pogorszeniu. Są to:

- poziom technologii zarządzania operacyjnego ($M = 2,43$),
- jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa ($M = 3,67$),
- elastyczność systemu produkcji ($M = 3,75$).

Przedsiębiorstwa prognozują więc m.in. pogorszenie w obszarze jednej ze swych mocnych stron, a mianowicie elastyczności systemu produkcji, która jednak jeszcze ciągle pozostanie w grupie mocnych stron respondentów. Atutami w walce konkurencyjnej w przyszłości będą:

Tabela 2.3.2-16. Potencjał konkurencyjny – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

Waga czynnika:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 5 – ogromne znaczenie

Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań

ŚA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszego obecnego potencjału

OPP – ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki unijne					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	10	4,80	0,75	10	3,20	0,87	10	4,10	0,83	8	2,63	0,86	9	2,67	0,82
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	10	4,20	0,87	10	2,80	0,98	10	3,50	0,92	8	2,25	0,97	8	2,25	0,97
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	10	4,50	0,92	10	3,00	0,63	11	4,27	0,86	9	3,11	1,10	9	3,11	1,10
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	10	4,70	0,46	10	3,90	0,70	9	4,00	0,94	7	3,71	0,70	7	3,71	0,70
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	10	4,00	0,00	10	3,50	1,02	10	3,80	1,08	8	3,75	0,66	9	3,67	0,67
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	10	3,80	1,33	10	3,60	0,66	9	4,11	0,57	7	3,43	0,49	8	3,50	0,50
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	10	4,10	1,46	10	3,90	0,54	9	4,67	0,67	8	3,88	0,60	8	3,88	0,60
8. Elastyczność systemu produkcji	10	3,70	1,42	7	4,43	0,90	9	4,67	0,67	7	3,86	0,64	8	3,75	0,66
9. Kultura techniczna pracowników	10	3,60	0,92	10	3,30	0,46	10	4,00	0,63	9	3,33	0,47	9	3,33	0,47
10. Nakłady na badania i rozwój	10	3,20	1,08	6	2,50	1,12	7	2,71	1,28	6	2,33	1,11	8	2,63	1,11
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	10	3,60	0,80	10	3,00	1,26	10	3,30	1,49	8	3,00	1,22	8	3,00	1,22
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	10	4,30	0,78	11	3,45	1,23	11	4,27	0,96	8	3,13	0,33	8	3,13	0,33
13. Poziom systemu zarządzania jakością	10	4,40	0,66	11	4,00	0,95	10	4,60	0,80	8	3,25	0,43	9	3,44	0,68
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	10	4,30	0,78	10	4,00	0,89	10	4,70	0,78	8	3,88	0,60	8	3,88	0,60

15. Dostęp do kluczowych zasobów	10	4,10	0,70	9	3,00	1,89	9	3,44	1,50	8	2,38	1,41	9	2,67	1,56
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	10	4,60	0,66	10	3,80	0,60	10	4,50	0,67	8	3,38	0,48	8	3,56	0,68
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	10	4,40	0,66	9	3,89	0,87	10	3,60	0,66	7	3,43	0,49	7	3,43	0,49
18. Stopień znajomości konkurentów	10	4,93	0,93	10	3,80	0,60	9	4,40	0,80	7	3,29	0,45	9	3,67	0,82
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	10	3,90	0,94	10	3,50	0,67	8	4,33	0,67	8	3,50	0,50	8	3,50	0,50
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	10	3,50	1,43	12	2,75	1,30	11	3,75	0,66	8	4,00	0,87	9	4,00	0,82
21. Jakość kadr marketingowych	10	3,60	0,80	7	4,00	0,00	5	4,09	0,51	9	3,56	0,68	9	3,56	0,68
22. Jakość służb eksportowych	10	3,40	1,74	9	4,22	0,42	9	4,00	0,00	6	3,17	0,37	7	3,43	0,73
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	10	3,60	0,66	9	2,89	0,74	10	3,67	0,82	7	2,86	0,83	9	2,86	0,83
24. Poziom technologii marketingowej	10	3,70	0,46	9	2,89	1,10	10	3,70	1,00	8	2,88	1,17	7	3,11	1,29
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	10	4,00	0,45	10	3,00	1,10	10	3,60	0,92	7	2,48	0,90	9	2,43	0,90
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	10	4,00	0,45	10	3,00	0,63	10	3,70	0,78	8	2,63	0,70	9	2,89	0,99
27. Jakość systemu motywacji	10	3,80	0,60	10	3,10	0,30	11	4,09	0,51	9	3,11	0,31	9	3,11	0,31
28. Jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo	10	4,20	0,75	10	3,80	0,75	11	4,00	0,60	8	3,38	0,70	9	3,56	0,83
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	10	4,40	0,80	10	3,60	0,80	11	4,36	0,77	8	3,38	0,70	8	3,56	0,83
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	10	4,20	0,87	9	3,11	0,87	9	4,00	0,94	7	3,14	0,83	9	3,38	0,99
31. Nastawienie pracowników do zmian	10	3,60	0,80	10	3,10	0,30	11	3,64	0,48	9	2,89	0,31	8	2,89	0,31
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	10	4,20	0,60	10	3,90	0,54	10	4,60	0,80	8	3,88	0,60	9	3,88	0,60
33. Poziom innowacyjności załogi	10	4,00	0,77	8	2,88	1,05	11	4,00	0,85	8	2,88	0,60	9	3,11	0,87
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	10	4,00	0,77	8	3,40	1,02	11	4,33	1,11	8	3,38	0,70	9	3,44	0,68
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	10	4,00	0,77	11	3,91	1,00	9	4,55	0,68	8	3,88	0,60	8	3,88	0,60
36. Skłonność pracowników do współpracy	10	3,90	1,04	10	3,80	0,60	10	4,30	0,64	8	3,38	0,70	8	3,38	0,70
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	10	3,90	0,70	11	3,45	0,89	10	4,00	0,89	8	3,00	0,87	8	3,00	0,87
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	10	4,00	0,63	11	3,82	0,72	10	3,50	0,81	8	3,38	0,48	9	3,56	0,68
39. Reputacja (image, renoma) firmy	10	4,80	0,63	9	3,67	1,49	10	4,30	1,19	8	3,13	1,05	9	3,33	1,15

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne ($M = 4,00$),
- ogólny poziom profesjonalny załogi ($M = 3,88$),
- poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,88$),
- poziom nowoczesności technologii produkcji ($M = 3,88$),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 3,88$),
- elastyczność systemu produkcji ($M = 3,75$).

Wyniki oceny potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw na rynku niemieckim wydają się sugerować, że coraz bliższa perspektywa przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie napawa respondentów zbytnim optymizmem.

Luka konkurencyjna – instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)

Ocena strategii konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw na 3 największych rynkach unijnych została dokonana przez pryzmat instrumentów konkurowania, co przedstawia tabela 2.3.2-17. Do najważniejszych instrumentów konkurowania zaliczono:

- cenę ($M = 3,96$),
- terminowość realizacji ($M = 3,75$),
- warunki płatności ($M = 3,56$).

Duża waga ceny jako instrumentu konkurowania pozwala sądzić, że, pomimo iż przedsiębiorstwa przypisują wysokie znaczenie szeroko rozumianej jakości w przedsiębiorstwie, jeszcze ciągle preferują strategię konkurencji cenowej. Tezę tą potwierdza zaskakująco niska ocena znaczenia jakości jako instrumentu konkurowania na 3 największych rynkach unijnych. Jakość obok reklamy i promocji sprzedaży oraz marki produktu została zaliczona do instrumentów mniej ważnych z punktu widzenia sukcesu na 3 największych rynkach Unii Europejskiej.

Jeśli chodzi o ocenę badanych przedsiębiorstw w dziedzinie instrumentów konkurowania to stwierdza się, że respondenci są znów co najwyżej na poziomie przeciętnych konkurentów w branży. Najwyższe oceny uzyskały następujące instrumenty konkurowania:

- warunki płatności ($M = 3,57$),
- marka produktu ($M = 3,38$),
- terminowość realizacji ($M = 3,38$).

Kwestią budzącą optymizm jest to, że wśród relatywnie nie najgorzej ocenionych instrumentów konkurowania znalazły się dwa uznane za istotne dla skutecznej walki konkurencyjnej na 3 największych rynkach unijnych.

Tabela 2.3.2-17. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych (strategia konkurencyjna) – 3 największe rynki unijne

Waga instrumentu:
 0 – bez znaczenia
 1 – bardzo małe znaczenie
 2 – małe znaczenie
 3 – średnie znaczenie
 4 – duże znaczenie
 5 – bardzo duże znaczenie
 6 – ogromne znaczenie

LW – liczba wskazań
 ŚA – średnia arytmetyczna
 OS – odchylenie standardowe

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):
 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

WI – waga instrumentu
 OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy
 OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Instrumenty konkuruowania	3 największe rynki unijne									
	WI			OOS			OPS			
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
1. Cena	9	3,96	0,45	9	2,56	0,68	9	3,33	0,47	
2. Jakość	9	3,00	0,92	9	3,00	0,94	9	3,67	0,67	
3. Nowoczesność	9	2,98	1,15	9	2,56	1,17	9	3,00	1,15	
4. Kompleksowość oferty	9	3,01	0,52	9	3,33	0,47	9	3,67	0,67	
5. Terminowość realizacji	8	3,75	0,74	8	3,38	0,86	8	4,00	0,50	
6. Warunki płatności	7	3,56	0,69	7	3,57	0,90	9	3,89	0,57	
7. Reklama i promocja sprzedaży	8	2,01	1,32	8	3,13	0,60	8	4,00	0,50	
8. Warunki gwarancji	7	3,21	0,59	7	3,29	0,45	9	3,56	0,68	
9. Marka produktu	8	2,21	0,52	8	3,38	0,99	9	4,00	0,82	

Relatywnie najsłabiej zostały ocenione:

- cena ($M = 2,56$),
- nowoczesność ($M = 2,56$),
- jakość ($M = 3,00$).

Badane przedsiębiorstwa szacują, że w wypadku cen i nowoczesności są nawet gorsi od przeciętnego rywala w branży, co jest niepokojące, gdyż cena stanowi dla nich istotny instrument konkurowania.

Jednak presja konkurencyjna, której są poddane badane firmy, doprowadzi w ciągu najbliższych 3 lat do poprawy w odniesieniu do każdego instrumentu konkurowania. Przedsiębiorstwa zamierzają tak zmienić swoje strategie konkurencji, by dorównać przeciętnym konkurentom w branży w zakresie wszystkich instrumentów konkurowania. Przy terminowości realizacji, reklamie i promocji sprzedaży oraz marki produktu, przewidują, że będą nawet trochę lepsi od konkurentów (średnia ocena 4,00).

Ekspansja na rynek Unii

W ramach prowadzonych badań podjęto również próbę oceny możliwości respondentów odnośnie do podjęcia ekspansji na rynki unijne w formie innej niż eksport (joint venture, zagraniczna inwestycja bezpośrednia, licencja, franszyza, sojusz strategiczny). Badane przedsiębiorstwa nie zgłaszają większego zainteresowania innymi niż eksport sposobami umiędzynarodowienia swojej działalności (tabela 2.3.2-18). Przeważająca część respondentów nie rozważała problemu wejścia na rynek unijny w formie innej niż sprzedaż eksportowa. Niektórzy prowadzili luźne rozważania odnośnie do podjęcia zagranicznej inwestycji bezpośredniej na terenie Unii Europejskiej, zawiązania sojuszu strategicznego lub do utworzenia joint venture w Unii Europejskiej. W grupie respondentów znalazła się tylko jedna firma, która już zawiązała sojusz strategiczny z partnerem z Unii Europejskiej.

Tabela 2.3.2-18. Stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia ekspansji na rynek unijny

Stosunek przedsiębiorstwa	Joint venture w UE	ZIB w UE	Licencja dla UE	Franszyza dla UE	Sojusz strategiczny w UE
1. Nie rozważaliśmy tego problemu	7	7	11	11	6
2. Prowadziliśmy luźne rozważania	3	4	0	0	4
3. Jesteśmy w trakcie przygotowywania decyzji	1	0	0	0	0
4. Podjęliśmy decyzję o ekspansji	0	0	0	0	0
5. Realizujemy ekspansję	0	0	0	0	1
6. Liczba firm	11	11	11	11	11

Oczekiwania wobec polityki gospodarczej i samorządu gospodarczego w związku z przystępowaniem do Unii

Oczekiwań wobec polityki gospodarczej i jej oceny dotyczyło pytanie 19. (kwestionariusz ankiety), a podobne zagadnienia w odniesieniu do samorządu gospodarczego podjęto w pytaniu 20. (kwestionariusz ankiety). Menedżerowie mieli wyrazić swoją opinię na temat pomocy państwa i samorządu gospodarczego w zmniejszaniu wcześniej zidentyfikowanej i zmierzonej luki konkurencyjnej.

Za najbardziej przydatny środek polityki gospodarczej uznano zwiększenie elastyczności rynku pracy (tabela 2.3.2-19). Na drugiej pozycji znalazła się reforma podatkowa – propozycja obniżenia wysokości podatków bezpośrednich, na trzeciej – dofinansowanie kredytów eksportowych, a dalej wspieranie tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, analogicznie napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Wysoką przydatność przypisano także traktatom handlowym, które miałyby ułatwić dostęp do rynków, dalszej prywatyzacji gospodarki oraz wspieraniu edukacji i szkoleń. Natomiast najmniej pożądane środki polityki gospodarczej to interwencja w pojedynczych firmach oraz selektywna polityka przemysłowa. Menedżerowie bardzo krytycznie oceniają realizację zadań polityki gospodarczej przez państwo. Należy podkreślić, że żaden ze środków polityki gospodarczej nie jest w ich opinii realizowany w stopniu nawet przeciętnym. Na 16 środków polityki gospodarczej aż 6 jest realizowanych tylko w bardzo słabym stopniu. Największe niedociągnięcia występują w obszarze:

- reformy podatkowej ($M = 1,55$),
- dofinansowania ekspozycji targowych ($M = 1,70$),
- selektywnej polityki przemysłowej ($M = 1,70$).

Badania dowodzą, że posunięcia oraz inicjatywy władzy szczebla mezoekonomicznego są bardziej przydatne w zamykaniu luki dzielącej polskie firmy budowlane od unijnych w porównaniu z aktywnością organów szczebla makroekonomicznego. Zadania samorządu gospodarczego są oceniane jako co najmniej przydatne, a nawet bardzo przydatne. Wyjątek stanowi prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku Unii, które uważa się za mało przydatne. Ocena taka jest trudna do wyjaśnienia. Być może firmy w obliczu tak wielkich barier w funkcjonowaniu na rynkach unijnych wychodzą z założenia, że nie warto inwestować środków w badanie rynku, który wydaje się być na obecnym etapie niedostępny. Menedżerowie, pokładając duże nadzieje w samorządzie gospodarczym równocześnie dostrzegają, że nie wywiązuje się on ze swoich zadań. Realizacja 7 spośród 9 zadań pozostawia ogromnie dużo do życzenia. Tylko bowiem reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec ustawodawcy oraz prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku unijnym, ocenione jako mało przydatne są realizowane w stopniu słabym. Pozostałe 7 zadań jest realizowanych w stopniu bardzo słabym.

Tabela 2.3.2-19. Polityka gospodarcza a zmniejszanie luki konkurencyjnej

Skala ocen przydatności:

0 – metoda niewłaściwa

1 – metoda wyjątkowo stosowana

2 – metoda mało przydatna

3 – metoda przydatna

4 – metoda bardzo przydatna

5 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:

0 – całkowity brak realizacji

1 – bardzo słaba realizacja

2 – słaba realizacja

3 – średnia realizacja

4 – dobra realizacja

5 – bardzo dobra realizacja

Środki polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odchyl. stand.	liczba firm	średnia	odchyl. stand.
1. Polityka kursowa dla poprawy rentowności eksportu	10	3,00	0,63	8	2,23	0,66
2. Dofinansowanie kredytów eksportowych	10	4,20	0,98	7	1,86	0,99
3. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	10	3,60	0,80	8	2,13	1,05
4. Traktaty handlowe – dostęp do rynków	10	4,00	0,89	8	2,00	0,87
5. Dofinansowanie ekspozycji targowych	11	2,65	1,15	10	1,70	1,10
6. Informacja o rynkach	11	3,55	0,78	11	2,09	0,79
7. Doradztwo eksportowe	11	3,27	0,62	11	2,18	0,72
8. Dalsza prywatyzacja gospodarki	11	3,82	0,83	11	2,36	0,88
9. Napływ inwestycji zagranicznych	11	4,09	0,67	10	2,80	0,60
10. Wspieranie edukacji i szkoleń	11	3,73	0,75	11	2,45	1,23
11. Szybki rozwój infrastruktury	11	3,09	1,44	11	1,91	1,00
12. Selektywna polityka przemysłowa	11	2,64	1,61	10	1,70	1,10
13. Interwencja w pojedynczych firmach	11	2,40	1,36	11	1,73	1,35
14. Wspieranie tworzenia i rozwoju MŚP	10	4,09	0,40	11	2,06	1,04
15. Reforma podatkowa	11	4,45	0,89	11	1,55	0,89
16. Zwiększenie elastyczności rynku pracy	11	4,55	0,78	11	2,09	1,08
17. inny:	–	–	–	–	–	–

Tabela 2.3.2-20. Zadania samorządu gospodarczego w zmniejszaniu luki konkurencyjnej

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
1. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec ustawodawcy	11	3,09	1,00	11	2,09	1,16
2. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec administracji	11	3,09	1,00	11	1,91	1,08
3. Prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku UE	11	2,73	1,05	9	2,00	1,05
4. Ułatwianie kontaktów z rynkiem UE	11	4,27	0,75	11	1,91	0,90
5. Informowanie o danej branży partnerów z UE	11	3,91	0,79	11	1,91	0,90
6. Szkolenia pod kątem znajomości rynku UE	11	3,45	0,99	10	1,50	1,02
7. Doradztwo gospodarcze i prawne pod kątem znajomości rynku UE	11	3,55	0,89	10	1,40	1,02
8. Arbitraż gospodarczy	11	3,91	0,90	10	1,50	1,12
9. Ochrona uczciwej konkurencji	11	4,09	0,67	10	1,50	1,36

Skala jak w tabeli 2.3.2-19.

Postrzeganie szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej

Ostatnia grupa pytań w przeprowadzonym badaniu zmierzała do ustalenia, czy członkostwo Polski w Unii Europejskiej jest postrzegane jako szansa czy zagrożenie oraz do uzyskania oceny hierarchii znaczenia potencjalnych pozytywnych i negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (pytania 21. – 23. w kwestionariuszu ankiety).

Kontrowersje, jakie budzi integracja Polski z Unią Europejską, znalazły swoje odbicie także w ocenie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w kategoriach szans i zagrożeń przez respondentów. Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że w opinii większości z nich jest to poważna szansa rozwoju dla gospodarki jako całości. Podobnie jeśli chodzi o badane firmy, a więc szczebel mikroekonomiczny, będzie to również szansa, choć przekonanych, że będzie to poważna szansa rozwoju jest mniej niż w wypadku gospodarki jako całości. Dwie spośród badanych firm wyrażają nawet obawy, że będzie to zagrożenie dla ich aktywności gospodarczej (tabela 2.3.2-21). Przedsiębiorstwa wydają się więc zauważać potencjalne pozytywne efekty, jakie może przynieść członkostwo Polski w Unii Europejskiej dla gospodarki jako całości. Nieco trudniej znaleźć jednak przełożenie tych efektów na poziom pojedynczych podmiotów gospodarczych.

Respondenci wyrażają przekonanie, że największym potencjalnym pozytywnym efektem będzie ułatwienie dostępu do kapitałów, ułatwienie dostępu do rynku i pojawienie się efektu korzyści skali (tabela 2.3.2-22). Małe znaczenie jest przypisywane ułatwieniu dostępu do nowych technologii, a jeszcze mniejsze otrzymał dostęp do źródeł zaopatrzenia.

Jeśli chodzi o negatywne efekty przystąpienia Polski do Unii Europejskiej to na pierwszej pozycji wymienia się utratę części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności jakościowej, a na drugim miejscu – trudności z podołaniem unijnym wymogom ekologicznym (tabela 2.3.2-23). Respondenci obawiają się również utraty części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności ich produktów.

Tabela 2.3.2-21. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – szansa czy zagrożenie

Szansa / zagrożenie	Dla gospodarki polskiej	Dla twojego przedsiębiorstwa
Poważna szansa rozwoju	9	5
Szansa rozwoju	2	4
Ani szansa, ani zagrożenie	–	–
Zagrożenie	–	1
Poważne zagrożenie	–	1

Tabela 2.3.2-22. Hierarchia znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny pozytywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Ułatwienie dostępu do rynku – wzrost sprzedaży	11	4,83	2,33
2. Zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego	11	3,33	0,98
3. Podniesienie poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej	11	3,92	1,38
4. Podniesienie efektywności – efekt korzyści skali	11	4,67	1,50
5. Ułatwienie dostępu do nowych technologii	11	3,25	2,26
6. Ułatwienie dostępu do kapitałów	11	5,00	2,13
7. Ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia	11	3,00	2,41

Tabela 2.3.2-23. Hierarchia znaczenia potencjalnych negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny negatywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Obniżenie konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i UE	11	3,08	2,02
2. Trudności z podołaniem unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym	11	2,58	1,44
3. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności cenowej	11	2,75	0,87
4. Utrata części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności produktów	11	3,50	1,78
5. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności jakościowej	11	4,75	1,14
6. Trudności z podołaniem wymogom ekologicznym	11	4,33	1,87

Dyskusja i wnioski

Badanie luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa, w rozpatrywanym wypadku na poziomie przedsiębiorstw budowlanych, potwierdza praktyczną przydatność zaproponowanego sposobu konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się trzy składniki: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny i instrumenty konkurowania (strategie konkurencyjne).

Rezultaty przeprowadzonych badań świadczą o występowaniu luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i przedsiębiorstwami unijnymi w obszarze trzech wymienionych składników konkurencyjności przedsiębiorstwa na 3 największych rynkach unijnych (tutaj, jak podkreślano w grę wchodził tylko rynek niemiecki). Niestety nie udało się potwierdzić intuicyjnych przewidywań o istnieniu luki konkurencyjnej pomiędzy polskimi firmami budowlanymi, a ich potencjalnymi rywalami na pozostałych rynkach unijnych, rynkach

poradzieckich, rynkach CEFTA i pozostałych. Jednak wydaje się uzasadnione twierdzenie, że taka luka faktycznie istnieje i jej rozmiary mogą być równie duże jak w wypadku 3 największych rynków unijnych. Brak aktywności firm polskich na wymienionych kategoriach rynków może wynikać z braku odpowiedniego potencjału konkurencyjnego.

Zaproponowana metoda badań ma co prawda pewne ograniczenia (oceny menedżerów nie muszą być do końca obiektywne, gdyż dotyczyły one konkurencyjności kierowanych przez nich samych przedsiębiorstw), jednak niezaprzeczalnie niektórzy respondenci, mają krytyczne podejście do swojego potencjału konkurencyjnego, pozycji konkurencyjnej i stosowanych instrumentów konkurowania. Można więc wyciągnąć następujące wnioski:

- menedżerowie badanych firm są świadomi występowania luki konkurencyjnej;
- rozmiary luki są postrzegane jako duże – przedsiębiorstwa potrafią co najwyżej „dotrzymywać” kroku przeciętnym rywalom w branży i to tylko w odniesieniu do jednego rynku zagranicznego – rynku niemieckiego i wbrew pozorom najbliższy okres nie przyniesie ze sobą znacznego zmniejszenia luki konkurencyjnej, firmy unijne postrzegane są jako bardzo silni konkurenci, a o tym, czy walka konkurencyjna będzie wyrównana zależy w badanych firmach nie tylko od potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencji;
- w obliczu ogromnej presji konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowlane przewidują, że może nastąpić pogorszenie w niektórych obszarach potencjału konkurencyjnego i stosowanych instrumentów konkurowania, ale równocześnie menedżerowie odczuwają potrzebę modyfikacji swych strategii konkurencji, które w efekcie pozwolą firmom osiągnąć stabilną pozycję konkurencyjną zbliżoną do przeciętnych rywali branżowych;
- wskazuje się na potrzebę skutecznej realizacji zadań polityki gospodarczej jako warunek konieczny likwidacji luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstw budowlanych, a dodatkowo podkreśla się niebagatelne znaczenie organów szczebla mezoekonomicznego w zamykaniu badanej luki.

2.3.3. Studium przypadku – studium konkurencyjności BUDIMEX S.A. Oddział Poznań

Prezentacja przedsiębiorstwa

Powstanie i rozwój

Prezentowane przedsiębiorstwo powstało na początku lat 90. Jego siedziba znajduje się w Poznaniu. Jest ono jedną ze spółek-córek holdingu z siedzibą w Warszawie. Holding warszawski scala zespół samodzielnie działających

spółek zależnych, oferujących głównie usługi budowlane. Formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa jest spółka akcyjna, a jej stuprocentowym akcjonariuszem jest warszawska spółka-matka. Firma zatrudnia 190 pracowników i generuje sprzedaż w wielkości 12 mln DM (dane na koniec roku 1999).

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo działa w branży budowlanej (dział 45 EKD) i specjalizuje się w usługach montażowo-konstrukcyjnych oraz robotach wykończeniowych. Swoją działalność koncentruje na rynku RFN. Brak dywersyfikacji portfela rynków silnie uzależnia przedsiębiorstwo od koniunktury na rynku niemieckim i od decyzji strategicznych bezpośrednich partnerów handlowych, co nie jest zjawiskiem korzystnym.

Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa wskazuje, że kluczowym działem w firmie jest dział przygotowania produkcji. Przedsiębiorstwo świadczy samodzielnie usługi budowlane, ale samo nie zajmuje się już działalnością marketingową. Funkcje działu sprzedaży, w szczególności marketingowe, wypełnia dla spółki filia warszawskiej spółki-matki z siedzibą w Niemczech. Przedstawicielstwo utworzone w Kolonii ma za zadanie pozyskiwać zlecenia na roboty budowlane realizowane przez spółkę.

Uwarunkowania branżowe

Analiza uwarunkowań branżowych zostanie przeprowadzona z podziałem na elementy otoczenia makro- oraz mikroekonomicznego, czyli konkurencyjnego. Czynniki wpływające na sukces rynkowy przedsiębiorstwa budowlanego znajdują się bowiem zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym.

Charakterystyka makrootoczenia

Badane przedsiębiorstwo boryka się z wieloma barierami natury prawnej na rynku RFN, które utrudniają mu swobodne funkcjonowanie.

Współpraca firm polskich z niemieckimi rozwijała się jeszcze przed rokiem 1989, kiedy to obie strony osiągały korzyści z prac budowlanych prowadzonych przez Polaków w Niemczech. Tania siła robocza, a zatem niższe koszty robót produkcyjno-montażowych, zachęcała inwestorów niemieckich do angażowania firm polskich. Z drugiej strony polscy pracownicy mieli znakomitą okazję podnosić swoje kwalifikacje i zapoznawać się z nowymi technologiami budowlanymi. Doświadczenia przenoszone na rynek rodzimy wpływały pozytywnie na ogólny poziom jakości prac budowlanych w Polsce i pozwalały wprowadzić najlepsze wzorce do budownictwa.

Jednak wraz z pojawieniem się bezrobocia w Niemczech, eksport usług budowlanych został poddany ostremu protekcjonizmowi. Działania rządu niemieckiego zostały skierowane przeciw taniej sile roboczej, której napływ mógł powiększyć poziom bezrobocia. Pomimo wcześniej podpisanej bilateralnej umowy

rządowej, rokrocznie ograniczana jest wielkość kontyngentu zatrudniania Polaków w Niemczech (z 46 000 osób przed rokiem 1989 do 14 800 w roku 1998). Umowa ta, obok licznych postanowień, zabrania firmie polskiej bezpośredniego uczestnictwa w przetargach publicznych. Polski pracodawca może być zatem, na podstawie kontraktu o dzieło, wyłącznie podwykonawcą firmy niemieckiej. Takie ograniczenie niesie ze sobą praktyczne implikacje dla poszczególnych pionów funkcjonalnych krajowych firm budowlanych. W odróżnieniu od rynku krajowego zlecenia nie zdobywa się w drodze przetargu (ma on małe znaczenie w staraniach o roboty), lecz dzięki akwizycji bezpośredniej, stałej współpracy z niemieckimi firmami oraz poprzez wykorzystywanie osobistych kontaktów pracowników firm polskich. Komórki marketingowe stoją zatem przed trudnym zadaniem stosowania pozostałych obok akwizycji bezpośredniej marketingowych instrumentów promocyjnych. Niewykorzystywane na polskim rynku reklama i promocja znajdują zastosowanie na rynku niemieckim.

Oprócz naturalnej walki rynkowej, polski eksporter musi borykać się z niemiecką biurokracją, z niekończącymi się formalnymi wymogami, które obniżają konkurencyjność polskich firm budowlanych. Wymagania dotyczą uzyskania pozwoleń i niemieckich certyfikatów uprawniających firmę i jej pracowników do realizacji robót eksportowych. Niezbędny jest także wpis do niemieckich izb rzemieślniczych oraz ubezpieczenie się w niemieckim towarzystwie asekuracyjnym. Przedsiębiorstwo działające w ramach umowy o dzieło i jego pracownicy mają obowiązek płacenia w Niemczech podatków od wynagrodzeń. Ponadto przedsiębiorstwo płaci podatek obrotowy, gospodarczy, majątkowy, od samochodów itp. Niemiecki fiskalizm jest w oczach polskich przedsiębiorstw równie uciążliwy co krajowy. Zezwolenie na pracę w Niemczech udzielane jest pod warunkiem, że wynagrodzenie dla pracownika polskiego odpowiadać będzie świadczeniom ustalonym w niemieckich układach branżowych. Zabronione jest także odnajmowanie pracowników. Obowiązujące postanowienia polsko-niemieckich porozumień odnośnie do ubezpieczeń społecznych, skłaniają do wykupywania dodatkowych ubezpieczeń zbiorowych w polskiej firmie.

Protekcjonistyczna polityka Niemiec, znajdująca wyraz w mnożących się barierach prawnych, powoduje, że z roku na rok maleje udział eksportu usług budowlanych w eksporcie Polski ogółem. Najbardziej pogorszyła się sytuacja firm małych, o krótkim doświadczeniu eksportowym. Brak ukształtowanej pozycji na rynku zmusza do realizowania strategii konkurencji cenowej. Jednak sprostanie coraz to bardziej zaostrzającym się wymogom administracyjnym pociąga za sobą konieczność ponoszenia coraz większych kosztów, które obniżają konkurencyjność polskich przedsiębiorstw.

Spółki holdingu warszawskiego, w tym i poznańska, weszły na rynek niemiecki przed rokiem 1989, kiedy to w przyjaznej atmosferze mogła rozwijać się owocna współpraca. Spółka-matka ograniczyła się do stworzenia w Niemczech

swojego przedstawicielstwa, zajmującego się pozyskiwaniem zleceń od niemieckich inwestorów, będących najczęściej generalnymi wykonawcami projektów. W tamtym okresie warszawska spółka-matka miała dowolność wyboru krajowego podwykonawcy firm niemieckich. Wysyłano zatem pracowników spółki córki znajdującej się regionalnie najbliżej rynku niemieckiego. W wyniku poważnego wzrostu bezrobocia w Niemczech w ostatnich latach oraz protestów, dochodzącego do głosu, niemieckiego lobby budowlanego przeciwko zatrudnianiu cudzoziemców, warszawska spółka powierzyła działalność na rynku RFN przedsiębiorstwu poznańskiemu.

Otoczenie konkurencyjne

Warszawska grupa kapitałowa, której częścią jest badana spółka, opanowała znaczną część krajowego rynku budowlanego. W tej ekspansji jednak spółka nie partycypuje, gdyż jak wspomniano, jej działalność koncentruje się na rynku RFN. Sprawą niezwykle istotną dla firmy jest natomiast przejęcie 58% akcji notowanej na giełdzie warszawskiej spółki-matki przez hiszpańską grupę Ferrovial. Związanie się z zagranicznym partnerem stwarza szanse na podjęcie działalności na innym niż niemiecki rynku zagranicznym.

Jeśli chodzi o sytuację konkurencyjną poznańskiego przedsiębiorstwa na rynku RFN, to poza barierami prawnymi podejmuje ono walkę z dużą liczbą konkurentów. Rywalizacja toczy się w grupie liczącej od 21 do 100 producentów-konkurentów. Znakomitą większość stanowią przedsiębiorstwa niemieckie, jednak coraz więcej do powiedzenia mają firmy jugosłowiańskie czy rumuńskie, konkurujące cenowo z branżowymi rywalami. Przewiduje się, że liczba konkurentów pozostanie niezmieniona. Wynika to z faktu istnienia bardzo wysokich barier wejścia na rynek.

Pojemność rynku niemieckiego ocenia firma jako przeciętną. Natomiast natężenie konkurencji określa mianem dużego. Dodatkowo przewiduje się, że w najbliższych 3 latach nastąpi ponad pięcioprocentowy spadek popytu na eksportowane usługi, co znacznie zwiększy natężenie konkurencji.

Pozycja konkurencyjna

Ocena pozycji konkurencyjnej firmy została przeprowadzona przy wykorzystaniu dwóch mierników: udział w rynku i sytuacja finansowa.

Kierownictwo przedsiębiorstwa uznało, że oba mierniki mają duże znaczenie z punktu widzenia oceny pozycji konkurencyjnej. Uwzględniając obydwa mierniki, firma zajmuje na rynku niemieckim pozycję nieco lepszą niż przeciętny rywal z branży. Jednak najbliższe trzy lata mają przynieść utratę części udziału w rynku i według tego miernika przedsiębiorstwo nie będzie przewyższało przeciętnego rywala z branży. Wiąże się to z już wspomnianym spadkiem popytu na usługi budowlane, intensyfikacją rywalizacji, a także z dużym ryzykiem wystą-

pienia zagrożeń na rynku (działania protekcyjnistyczne administracji wymuszone przez niemieckie lobby budowlane). Pomimo negatywnych tendencji rynkowych spółka nie przewiduje zmiany swojej sytuacji finansowej. W opinii menedżerów pod tym względem firma będzie niezmiennie zajmować pozycję satysfakcjonującą.

Usytuowanie firmy na poziomie przeciętnego rywala z branży, dodatkowo przy założeniu, że w skład grupy bezpośrednich konkurentów wchodzi firmy o podobnej specyfice działania, nie jest jednak wcale wynikiem zachwycającym. BUDIMEX S.A. Oddział Poznań niewątpliwie boryka się z luką konkurencyjną.

Istnieją jednak przesłanki, by sądzić, że przedsiębiorstwu uda się zmniejszyć tę lukę. Nowy właściciel grupy kapitałowej Ferrovial zamierza bowiem stworzyć nową strategię dla całej struktury, nie zmieniając przy tym tożsamości spółki matki. Zakłada się, że nastąpi redukcja kosztów i zostaną wprowadzone metody efektywniejszego zarządzania. Poza tym hiszpański partner pomoże prawdopodobnie bardziej świadomie zaistnieć tak spółce-matce, jak i spółkom córkom w nowych warunkach prawno-ekonomicznych.

Potencjał konkurencyjny

W ramach potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa daje się wydzielić 11 sfer funkcjonalno-zasobowych.

Analizowana spółka zajmuje się jedynie eksportem usług na rynek niemiecki, dlatego też aktywnie rozwija tylko nieliczne sfery funkcjonalno-zasobowe. Wynika to ze specyfiki działalności podwykonawcy, od którego oczekuje się przede wszystkim zgrupowania doświadczonej i wykwalifikowanej siły roboczej. Rozwijane są składniki następujących sfer: informacji, produkcji, marketingu, finansów, zatrudnienia i zasobów niewidzialnych.

Sfera finansów

Badane przedsiębiorstwo nie ma i nie przewiduje żadnych problemów z finansowaniem swojej działalności bieżącej. Uważa równocześnie, że według tego miernika konkurencyjności jest znacznie lepsze od przeciętnego konkurenta. Powodem takiej kondycji finansowej jest charakter eksportu usług budowlanych, który ogranicza się jedynie do utrzymania zatrudnianych w Niemczech pracowników.

Pomimo konsekwentnie malejącej rentowności usług budowlanych, spółka nadal posiada, znacznie większe od przeciętnego rywala, możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych. Pozyskiwanie środków zewnętrznych wydaje się być równie łatwe. W tej mierze przedsiębiorstwo nie przewiduje jakichkolwiek zmian w najbliższych latach. Nie dokonywane są bowiem kosztowne inwestycje związane z zakupem takich elementów majątku trwałego jak: maszyny i urządzenia czy budynki i grunty. Specyfika działania prezentowanego

podwykonawcy polega na stosowaniu materiałów i urządzeń dostarczanych przez generalnego wykonawcę.

Potencjał finansowy nie jest przez przedsiębiorstwo postrzegany jako kluczowy czynnik sukcesu na rynku. Konieczny jest jedynie sztab ludzi, profesjonalnie zajmujących się sprawozdawczością finansową w Niemczech, jak i w Polsce oraz zajmujących się prowadzeniem dokładnego rachunku kosztów zmiennych (tu: koszty pracy).

Obok głównego składnika kosztotwórczego, jakim jest praca, drugą ważną pozycję zajmują koszty obsługi marketingowej. Z poniesionych na tę działalność nakładów niemieckie przedstawicielstwo rozlicza się jednak bezpośrednio ze spółką-matką.

Sfera produkcji i zatrudnienia

Rynki zachodnioeuropejskie, a w tym niemiecki, są najczęściej miejscem pierwszego kontaktu pracowników firm polskich z najnowszymi osiągnięciami technologii produkcji i zarządzania. Dopiero z tych rynków przenoszone są najlepsze wzorce na rynek krajowy. Szkolenia kadr technicznych i pracowników wykonawczych sprawiły, że pracownicy spółki nie odstępują umiejętnościami wysoko wykwalifikowanym kadrom zachodnioeuropejskim. Kultura techniczna jest dla przedsiębiorstwa kluczowym czynnikiem sukcesu. Pracownicy stale dążą do podnoszenia swoich kwalifikacji, które i tak oceniają na znacznie wyższe od swoich rywali. Zdobywanie nowych umiejętności pozwala na zwiększenie elastyczności systemu produkcji, chociaż ta umiejętność okazuje się mieć średnie znaczenie dla tworzenia przewag konkurencyjnych.

Jakość kadry kierowniczej jest czynnikiem o bardzo dużym znaczeniu. Zarówno naczelne kierownictwo, jak i kadra kierownicza średniego szczebla oceniana jest wyżej od kadry przeciętnego konkurenta, a dodatkowe szkolenia mają w najbliższych latach dodatkowo podnieść konkurencyjność spółki.

Pracownicy badanego przedsiębiorstwa akceptują kierownictwo i są skłonni do współpracy. Ma to bardzo duże znaczenie dla firmy, gdyż potencjalne problemy, związane z wysyłaniem pracowników na długi okres za granicę, mogłyby doprowadzić do niewłaściwego lub nieterminowego wywiązania się z umów o dzieło.

W roku 1999 spółka wykorzystwała 80% zasobów siły roboczej, a prognoza na rok 2000 przewiduje spadek wykorzystania do 70%. Zmniejszenie wykorzystania zasobów ludzkich wiąże się z prognozą spadku udziału w rynku. Firma nie dysponuje rozwiniętym parkiem maszynowym, gdyż inwestor nie wymaga tego od swego podwykonawcy.

Podsumowując, należy zauważyć, iż ogólny profesjonalizm załogi ma ogromne znaczenie dla oceny konkurencyjności firmy budowlanej. Poznański oddział stwierdza, że w tej mierze jest nawet trochę lepszy od przeciętnego kon-

kurenta. Przewiduje się również, że w najbliższym okresie nastąpi dalsza poprawa profesjonalizmu załogi.

Sfera marketingowa i informacji

W celu podtrzymywania zarówno wypracowanej renomy na rynku niemieckim, jak i zdobywania portfela zleceń, warszawska spółka-matka utworzyła swoje przedstawicielstwo w Niemczech. Utworzona na miejscu jednostka przejęła w całości zadania komórek marketingowych odnośnie do rynku niemieckiego. Funkcje niemieckiego przedstawicielstwa nie ograniczają się jedynie do uczestnictwa w ogłaszanych przetargach. Na powołanej jednostce ciąży obowiązek reprezentowania firmy, organizowania promocji i reklamy, utrzymywania stałych kontaktów z kontrahentami, rynkiem dostawców i niemieckimi izbami rzemieślniczymi. Dodatkowo przedstawicielstwo ma za zadanie prowadzić stały monitoring otoczenia instytucjonalno-prawnego (odczytując w ten sposób płynące z otoczenia sygnały zbliżającego się zagrożenia lub szansy).

Skuteczność pozyskiwania zleceń eksportowych, w odróżnieniu od rynku krajowego, zależy od umiejętności sztabu marketingowego. Bardzo dużo zależy od umiejętności współpracy ze stałymi klientami.

Spółka nie zajmuje się działalnością marketingową, a jest jedynie wykonawcą, zdobywanych przez filię z Kolonii kontraktów. Działalność przedstawicielstwa, z którym spółka ściśle współpracuje, jest oceniana pozytywnie, a sprzedaż w wysokości 12 mln DM, przy osiemdziesięcioprocentowym wykorzystaniu mocy produkcyjnych, jest dla spółki satysfakcjonująca. Firma, za pośrednictwem filii w Kolonii, stale współpracuje z kilkoma niemieckimi inwestorami, co zapewnia pewną stałą liczbę zleceń budowlanych. Utrzymywana kooperacja stawia przedsiębiorstwo w uprzywilejowanej pozycji na rynku i sprawia, iż jest ona trochę lepsza od przeciętnego konkurenta.

Sfera zasobów niewidzialnych

Największy spadek sprzedaży usług eksportowych odnotowują firmy, które weszły na rynek niemiecki po roku 1990, a w szczególności te, powstałe w okresie boomu budowlanego w Polsce. Okazuje się, że konkurencyjność polskiego eksportera jest wprost proporcjonalna do długości okresu działania na rynku niemieckim. Znamienny jest fakt, że w dobie rosnącego bezrobocia firmy niemieckie nie rezygnują w całości z usług uznanych przedsiębiorstw zagranicznych.

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu na wymagającym rynku niemieckim jest więc reputacja firmy. Dobra marka, z którą kojarzy się wysoka jakość, terminowość i doświadczenie w realizacji robót pozwala skutecznie konkurować na rynku, a także pozwala podejmować stałą współpracę z największymi inwestorami. Oceniając swój image, spółka wskazuje, że w danej dziedzinie zajmuje znacznie lepszą od przeciętnego konkurenta pozycję na rynku.

Instrumenty konkurowania

Każde przedsiębiorstwo posiadając pewien potencjał konkurencyjny, buduje na jego bazie swoją strategię konkurencji. W literaturze przedmiotu wymienia się 3 podstawowe strategie: przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji. Przenosząc teorię na grunt rynku budowlanego, przedsiębiorstwo ma do wyboru 3 opcje. Nie każda jest jednak w równym stopniu możliwa do zrealizowania. Zatem polski eksporter usług budowlanych, dysponując relatywnie taną siłą roboczą, miałby sposobność wygrywania przetargów, przedstawiając ofertę z najniższą ceną (proponując najkorzystniejszy kosztorys). W momencie wprowadzenia przepisów, według których stawki płac pracowników polskich zostały zrównane z płacami niemieckiej siły roboczej, polski eksporter utracił często jedyną posiadaną przewagę konkurencyjną. Zniwelowanie tej przewagi zmusiło wiele polskich przedsiębiorstw do wycofania się z gry rynkowej. Nie posiadając przewagi kosztowej, polskie firmy na rynku RFN próbują realizować strategię różnicowania, opartą na podnoszeniu jakości oferowanych usług.

Menedżerowie badanej spółki uznali cenę i jakość za najistotniejsze instrumenty konkurowania. Stąd trudno jednoznacznie stwierdzić, czy firma preferuje przywództwo kosztowe czy też może strategię różnicowania. Jako instrument posiadający bardzo duże znaczenie wymieniono terminowość realizacji. Równie istotna jest marka produktu, a nieco mniej ważne są warunki gwarancji. Średnie znaczenie, zdaniem przedsiębiorstwa, posiada kompleksowość oferty, a małe – nowoczesność produktów. Natomiast warunki płatności oraz reklama i promocja sprzedaży zostały uznane za instrumenty bez znaczenia, co uzasadniano specyfiką działania spółki.

Niemożliwość bazowania tylko i wyłącznie na cenie jako instrumencie konkurowania uzasadnia firma rosnącym znaczeniem na rynku firm jugosłowiańskich i rumuńskich, skutecznie konkurujących za pomocą ceny. Menedżerowie firmy twierdzą więc, że cena jest niezwykle ważnym atutem w walce o klienta, ale z drugiej strony są świadomi, że ich konkurencyjność cenowa jest nawet trochę gorsza od przeciętnej w branży. Zamierzają jednak podjąć kroki mające na celu osiągnięcie poziomu przeciętnego konkurenta. Drugi z najważniejszych instrumentów konkurowania – jakość – jest oceniany znacznie wyżej. BUDIMEX S.A. Oddział Poznań oferuje usługi o jakości znacznie lepszej niż przeciętny rywal z branży i przewiduje utrzymanie takiej pozycji w najbliższej przyszłości. Sytuacja identyczna występuje też w terminowości realizacji usług. Zarządzający spółką wiedzą, że firma, która nie ma zwłoki w realizacji zleceń, posiada atut w postaci zaufania inwestora. W biznesie nie przerywa się zwykle dobrze układającej się współpracy, zatem przy nadarzającej się okazji jest ona najczęściej wznawiana.

Najlepszą pozycję zajmuje przedsiębiorstwo w odniesieniu do marki produktu. Firma uważa się za jednego z liderów w tej dziedzinie i zamierza pod-

trzymywać swój image przez następne lata. Zapewni to stałość kontaktów z uznanymi partnerami i pozytywne skojarzenia z firmą u potencjalnych zlecniodawców. Przedsiębiorstwo zajmuje również trochę lepszą od przeciętnego rywala w branży pozycję w zakresie warunków gwarancji i przewiduje jej poprawę, tak by znacznie przewyższać rywali. Spółka jest świadoma, że miejscowe firmy niemieckie proponują zwykle lepsze warunki odnośnie do gwarancji i dlatego stara się im dorównać.

W opinii badanej firmy nie jest konieczne, by móc wykonywać prace kompleksowe. Inwestor angażuje podwykonawców specjalizujących się w danych pracach i nie wymaga od żadnej firmy gotowości do wykonania projektu w całości. Pod tym względem spółka zajmuje satysfakcjonującą pozycję na rynku. Nie zamierza także w przyszłości starać się o wizerunek firmy kompletnej. Według niej znacznie lepiej postrzegana jest specjalizacja w wybranych dziedzinach budownictwa.

Najsłabiej została oceniona nowoczesność. Wydaje się, że przedsiębiorstwo nie tylko preferuje specjalizację, ale niestety działa również do pewnego stopnia rutynowo, nie przejawia gotowości do unowocześniania swojej oferty.

Analiza instrumentów konkurowania pozwala sądzić, że przedsiębiorstwo próbuje łączyć przywództwo kosztowe ze strategią różnicowania, co mogłoby wskazywać na to, że sytuacja firmy jest bliska sytuacji „ugrzęźnięcia” w ujęciu M. Portera. Kierownictwo, posiadając wiedzę na temat warunków konkurowania na rynku niemieckim, wie, że obecnie nie wystarczy zaoferować tylko korzystną cenę, ale trzeba jeszcze pod pewnymi względami różnić się od konkurentów, którzy skoro w dużej mierze rekrutują się z byłego bloku socjalistycznego, także dysponują przewagą w postaci niskich kosztów pracy.

Przystąpienie Polski do UE

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej jest w przedsiębiorstwie postrzegane jako poważna szansa rozwoju tak dla całej gospodarki, jak i BUDIMEX-u S.A. Oddział Poznań. Badana firma wydaje się nie zajmować specjalnie dostosowaniem do przyszłych warunków działania. Wynikać to może z przekonania, iż obsługa tak wymagającego rynku jak niemiecki (w okresie restrykcyjnej polityki protekcjonizmu) dostatecznie przygotowała spółkę do rywalizacji w zmieniającym się otoczeniu.

Włączenie Polski w struktury unijne ma przede wszystkim ułatwić dostęp do rynku niemieckiego, gdyż zmniejszą się bariery administracyjne, z jakimi obecnie boryka się przedsiębiorstwo. Pełnoprawna pozycja Polski w Unii Europejskiej ma zagwarantować polskim firmom budowlanym jasne reguły konkurencji. Walka o udział w rynku oparta będzie w końcu na zasadach czysto rynkowych, a łatwiejszy dostęp do rynku zaowocuje wzrostem sprzedaży. Podniesie się także efektywność, dzięki czemu wystąpi efekt korzyści skali. Przedsiębiorstwo prze-

widuje także, że zwiększy się dostępność nowych technologii i łatwiej będzie pozyskiwać kapitał. Kierownictwo zwraca uwagę na fakt, że akcesja Polski do Unii Europejskiej spowoduje wzrost presji konkurencji i zmusi ich firmę do dalszej poprawy jakości oferowanych usług, która już i tak jest w ich odczuciu bardzo wysoka.

Przedsiębiorstwo, upatrując dla siebie szansę rozwoju w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, jest świadome pewnych negatywnych efektów, jakie w związku z tym mogą się pojawić. Największe obawy wzbudza potencjalna obniżka konkurencyjności cenowej oferty spółki, tym bardziej że cena stanowi obok jakości kluczowy instrument konkurowania. Duży niepokój budzą także unijne wymogi standaryzacyjne i certyfikacyjne. Firma, koncentrując swoją działalność na rynku niemieckim, nie rozpatruje potencjalnych negatywnych efektów, jakie mogą się pojawić w odniesieniu do rynku krajowego.

W neutralizacji negatywnych efektów i stymulowaniu pozytywnych następstw przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, co wiąże się ze zmniejszeniem luki konkurencyjnej dzielącej polskie firmy budowlane od unijnych, pewną rolę może, zdaniem spółki, odegrać polityka gospodarcza oraz samorząd gospodarczy. Podkreśla się, że środki polityki gospodarczej są bardziej przydatne niż aktywność samorządu gospodarczego, który w odczuciu kierownictwa spółki w obecnej postaci nie jest w stanie skutecznie realizować postawionych przed nim zadań.

Za najbardziej przydatne środki polityki gospodarczej uznano: ubezpieczanie kontraktów eksportowych, zawieranie traktatów handlowych, poprawiających dostęp do rynków oraz przyciąganie inwestycji zagranicznych, poprawiających koniunkturę na krajowym rynku budowlanym. Jeśli chodzi o środki mało przydatne to wypunktowano ich stosunkowo dużo, bo na 16 możliwych aż 10. W grupie tej znalazły się następujące: polityka kursowa mająca na celu zmianę rentowności eksportu, dofinansowanie kredytów eksportowych, dofinansowanie ekspozycji targowych, dalsza prywatyzacja gospodarki, wspieranie edukacji i szkoleń, szybki rozwój infrastruktury, selektywna polityka przemysłowa, interwencja w pojedynczych firmach, wspieranie tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, reforma podatkowa – obniżenie podatku dochodowego. Taka ocena wydaje się, nie do końca zrozumiała.

Środki polityki gospodarczej uznane za szczególnie przydatne, a więc ubezpieczanie kontraktów eksportowych, zawieranie traktatów handlowych, poprawiających dostęp do rynków, oraz przyciąganie inwestycji zagranicznych, poprawiających koniunkturę na krajowym rynku budowlanym, są realizowane w co najmniej stopniu dobrym. Natomiast niedostatecznie rozwinięte jest doradztwo eksportowe oraz rozpowszechnianie informacji o rynkach, co według badanej firmy jest przydatną metodą pomocy w ekspansji na rynki zagraniczne. Ostatnim postulatem jest zwiększenie elastyczności rynku pracy jako warunek niezbędny do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Środki zaliczone do mało przydatnych nie są w odczuciu kierownictwa badanej spółki w ogóle realizowane. Wydawać by się mogło, że w związku z tym państwo postępuje właściwie, gdyż nie przeznacza zasobów finansowych na mało przydatne metody niwelacji luki konkurencyjnej. Jednak zdaniem autorów opracowania może to świadczyć o tym, że w badanym przedsiębiorstwie nie odczuwa się potrzeby prowadzenia aktywnej polityki gospodarczej, a więc przedsiębiorstwa mają same od początku do końca troszczyć się o swoją pozycję na rynku.

Jeśli chodzi o samorząd gospodarczy to oczekuje się od niego ułatwiania kontaktów z rynkiem Unii Europejskiej, udzielania informacji branżowych odnośnie do partnerów z Unii, ochrony uczciwej konkurencji oraz prowadzenia doradztwa gospodarczego i prawnego pod kątem znajomości rynku Unii. Trzeba jednak podkreślić, że przydatność wszelkich zadań samorządów gospodarczych została słabiej oceniona, aniżeli przydatność środków polityki gospodarczej. Stwierdza się, że tylko jedna z funkcji, a mianowicie – ułatwienie kontaktów z partnerami z Unii Europejskiej, jest realizowana przez samorząd gospodarczy, aczkolwiek w bardzo słabym stopniu. Pozostałe nie są wcale realizowane.

Wnioski

BUDIMEX S.A. Oddział Poznań, prowadząc – co prawda – autonomiczną działalność na rynku RFN, musi jako spółka córka konsultować swoje decyzje z warszawską spółką-matką. Decyzje strategiczne należą właśnie do spółki warszawskiej i strategia oddziału poznańskiego jest elementem strategii BUDIMEX S.A. z siedzibą w Warszawie. Podyktowane przez spółkę warszawską skoncentrowanie działań spółki tylko na rynku RFN nie wydaje się być rozwiązaniem zapewniającym przedsiębiorstwu stabilność i pewne perspektywy dalszego funkcjonowania. Uzasadnieniem dla egzystencji firmy jest tylko i wyłącznie zapotrzebowanie na usługi budowlane na rynku RFN i gdyby nagle zabrakło zamówień przedsiębiorstwo straciłoby rację bytu.

Kierownictwo BUDIMEX S.A. Oddział Poznań skłania się ku opinii, że ich firma nie boryka się z luką konkurencyjną, gdyż w odniesieniu do większości sfer funkcjonalno-zasobowych potencjału konkurencyjnego czy też instrumentów konkurowania jest co najmniej na poziomie przeciętnego konkurenta z branży. Jednak, zdaniem autorów opracowania, należy podkreślić, że konkurentem, do którego odnosi się spółka, jest firma o podobnej specyfice działania, a więc podwykonawca. Brak luki w stosunku do innych przedsiębiorstw-podwykonawców nie zwalnia więc spółki z dalszych wysiłków w kierunku poprawy swego potencjału konkurencyjnego czy instrumentów konkurowania, gdyż przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stwarza szansę przyjęcia przez spółkę roli generalnego wykonawcy. Wówczas bazowanie tylko na renomie nie wystarczy.

Na zakończenie warto też podkreślić, że z jednej strony menedżerowie przedsiębiorstwa ubolewają nad istniejącymi barierami natury administracyjno-prawnej, związanymi z działalnością na rynku RFN, a z drugiej strony nie dostrzegają potrzeby prowadzenia przez państwo aktywnej polityki gospodarczej, która mogłaby pomóc zniwelować wspomniane ograniczenia.

2.4. Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach sektora transportowo-spedycyjnego

2.4.1. Próba badawcza

W badaniu uczestniczyło 14 przedsiębiorstw, wśród nich 10 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 2 spółki akcyjne i 2 spółki cywilne. 12 firm reprezentowało sektor prywatny, 2 publiczny. 8 firm prywatnych to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, 2 zadeklarowały 100% udziału tego kapitału, 3 udział większościowy, a pozostałe 3 udział mniejszościowy. Firmy sektora publicznego to firmy z całkowicie polskim kapitałem.

Jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach, to przedstawiała się ona następująco:

- do 50 – 5 firm
- 50–100 – 3 firmy
- 101–500 – 6 firm

Średnie zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach wynosiło 128 osób.

Badane firmy charakteryzowały się następującą wartością sprzedaży w roku 1999:

- do 5 mln zł – 2 firmy
- 5–10 mln zł – 3 firmy
- 10–50 mln zł – 4 firmy
- 50–100 mln zł – 0 firm
- ponad 100 mln zł – 2 firmy

Średnia wartość sprzedaży w roku 1999 wynosiła w badanych firmach 65,2 mln zł (3 firmy odmówiły udzielenia odpowiedzi na pytanie o sprzedaż).

W roku 1999 wszystkie 9 firm, które udzieliły informacji na temat wyniku finansowego, zanotowało zysk. Łączna wartość zysku wyniosła 28,4 mln zł, a średni zysk wyniósł 3,2 mln zł.

Badane przedsiębiorstwa należą do dwóch działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności: transport lądowy (dział 60 EKD, klasa 60.25 – towarowy transport drogowy) – 9 firm, działalność wspierająca i pomocnicza dla transportu (dział

63 EKD, klasa 63.40 – działalność innych agencji transportowych, tu: spedycja i pośrednictwo celne) – 5 firm.

Wszystkie badane firmy charakteryzowały się wysokim stopniem jednorodności prowadzonej działalności. 11 firm odpowiedziało na pytanie dotyczące udziału sprzedaży branży podstawowej w sprzedaży ogółem, średni udział wynosił w nich 88,36%.

2.4.2. Wyniki badań

Sytuacja rynkowa

Pytania 2.–10. i 14. w kwestionariuszu ankiety (zob. aneks 1. – kwestionariusz ankiety) dotyczyły szeroko rozumianej sytuacji rynkowej badanych przedsiębiorstw. W badaniu uwzględniono rynki Unii Europejskiej (z podziałem na trzy największe z nich i pozostałe) oraz rynki poradzieckie, rynki krajów CEFTA i pozostałe rynki eksportowe (kierunki przewozów międzynarodowych oraz usług spedycyjnych).

Udział eksportu w sprzedaży ogółem badanych firm wynosił w roku 1999 średnio około 64% (informacji udzieliło 11 firm), z tego eksport na 3 największe rynki Unii Europejskiej stanowił średnio 29% (informacji udzieliło 13 firm). Największymi unijnymi rynkami badanych firm są: rynek duński, niemiecki i szwedzki. Zgodnie z prognozami przedsiębiorstw rynki te także w przyszłości będą odgrywać główną rolę w przewozach międzynarodowych. Należy jednak podkreślić, że rynki duński i szwedzki wskazane zostały przez pojedyncze podmioty, o ich znaczeniu zadecydował wyższy niż w wypadku rynków innych krajów udział w eksporcie tych firm. Kilka spośród badanych firm wskazywało także rynki Włoch, Francji i Holandii jako obecne i przyszłe kierunki swego działania, jednak ich udział w eksporcie ogółem nie przekroczył 10%, poza rynkiem francuskim, na który jeszcze w roku 1998 firmy kierowały średnio 26% eksportu, a który stracił znaczenie na rzecz rynku niemieckiego. Zauważalne jest znikome zainteresowanie badanych firm rynkami poradzieckimi, rynkami krajów CEFTA i pozostałymi. Zaledwie jedno z przedsiębiorstw zadeklarowało zamiar skierowania przyszłej działalności na rynki poradzieckie, prognozowana wielkość eksportu nie jest jednak zbyt duża. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do rynków CEFTA i pozostałych. Prognozy przedsiębiorstw odnośnie do wszystkich grup rynków przewidują systematyczny, lecz niezbyt szybki wzrost udziału przewozów międzynarodowych w sprzedaży ogółem. W obrębie trzech największych rynków unijnych mogą pojawić się zmiany znaczenia poszczególnych z nich.

Szczegółowe dane dotyczące udziału sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem przedstawiono w tabelach 2.4.2-1 do 2.4.2-5.

Tabela 2.4.2-1. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1998

Rynek	1998		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	9	63,95	37,46
Trzy największe rynki unijne w tym:	13	19,27	33,02
Rynek duński	1	60,00	0,00
Rynek francuski	5	26,09	13,29
Rynek szwedzki	1	20,00	0,00
Pozostałe rynki unijne	2	65,00	49,50
Rynki poradzieckie	0	0,00	0,00
Rynki krajów CEFTA	0	0,00	0,00
Pozostałe rynki	0	0,00	0,00

Tabela 2.4.2-2. Udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 1999

Rynek	1999		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	64,39	37,84
Trzy największe rynki unijne w tym:	13	29,03	38,00
Rynek duński	1	60,00	0,00
Rynek niemiecki	5	36,26	26,71
Rynek szwedzki	1	28,00	0,00
Pozostałe rynki unijne	3	53,93	39,91
Rynki poradzieckie	1	0,10	0,00
Rynki krajów CEFTA	1	0,10	0,00
Pozostałe rynki	1	2,00	0,00

Tabela 2.4.2-3. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2000

Rynek	2000 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	67,46	35,75
Trzy największe rynki unijne w tym:	13	28,93	37,69
Rynek duński	1	60,00	0,00
Rynek niemiecki	5	37,84	17,38
Rynek szwedzki	1	29,00	0,00
Pozostałe rynki unijne	3	50,33	43,25
Rynki poradzieckie	1	1,00	0,00
Rynki krajów CEFTA	2	5,50	6,36
Pozostałe rynki	1	3,00	0,00

Tabela 2.4.2-4. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2003

Rynek	2003 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	11	70,71	34,82
Trzy największe rynki unijne w tym:	13	30,11	38,51
Rynek duński	1	60,00	0,00
Rynek niemiecki	5	36,31	16,03
Rynek szwedzki	1	25,00	0,00
Pozostałe rynki unijne	4	36,96	43,75
Rynki poradzieckie	1	4,00	0,00
Rynki krajów CEFTA	2	5,75	6,01
Pozostałe rynki	1	3,00	0,00

Tabela 2.4.2-5. Planowany udział (%) sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa) w roku 2005

Rynek	2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.
Wielkość eksportu ogółem	10	72,27	36,03
Trzy największe rynki unijne w tym:	13	30,71	38,72
Rynek duński	1	60,00	0,00
Rynek niemiecki	6	37,73	16,77
Rynek szwedzki	1	20,50	0,00
Pozostałe rynki unijne	4	36,93	43,72
Rynki poradzieckie	1	5,00	0,00
Rynki krajów CEFTA	2	8,25	9,55
Pozostałe rynki	1	5,00	0,00

Szacunkowy udział badanych przedsiębiorstw w rynku zaprezentowany został w tabeli 2.4.2-6. Średni udział badanych firm w wyszczególnionych kategoriach rynków odznaczał się niewielkim wzrostem w latach 1999 – 2000, natomiast prognozy zakładają spadek udziałów firm w obsługiwanych rynkach do roku 2005, zwłaszcza udział w rynku krajowym ma się znacznie zmniejszyć. Uderza fakt, jak niewiele firm udzieliło odpowiedzi na pytanie o udział w rynkach, na których firmy działają. Mniej niż połowa przedsiębiorstw potrafiła określić swój udział w rynku krajowym, zaledwie nieliczne podały szacunki odnośnie do pozostałych wyszczególnionych rynków.

Jeszcze mniej firm wypowiedziało się na temat udziałów 5 największych przewoźników-konkurentów działających na rynkach badanych przedsiębiorstw (tabela 2.4.2-7.). Ogólnie oceniły one swoje obszary działania jako rynki o średnio (do 30% udziałów w rynku w rękach 5 konkurentów) lub silnie (powyżej 50% udziałów w rynku w rękach 5 konkurentów) skoncentrowanej podaży.

Tabela 2.4.2-6. Szacunkowy udział przedsiębiorstwa w rynkach (% sprzedaży na danym rynku – branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
Rynek krajowy	5	19,68	29,97	5	20,10	29,85	5	21,12	33,85	5	19,16	29,49	4	6,48	9,05
Trzy największe rynki unijne	4	16,55	29,04	4	16,83	28,90	4	17,83	31,52	4	17,60	28,54	3	20,50	34,21
Pozostałe rynki unijne	2	17,50	17,68	2	18,00	16,97	2	17,50	17,68	2	19,50	14,85	2	15,05	21,14
Rynki poradzieckie	1	6,00	0,00	1	6,00	0,00	1	6,00	0,00	1	6,00	0,00	1	6,00	0,00
Rynki krajów CEFTA	1	3,00	0,00	1	3,00	0,00	1	3,00	0,00	1	3,00	0,00	1	3,00	0,00
Pozostałe rynki	1	1,00	0,00	1	1,00	0,00	1	1,00	0,00	1	1,00	0,00	1	1,00	0,00

Tabela 2.4.2-7. Łączny szacunkowy udział (%) w rynkach przedsiębiorstwa pięciu największych producentów – konkurentów (branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 – plan			2003 – plan			2005 – plan			Czy przeds. należy do piątki?	
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	nie tak
Rynek krajowy	3	23,33	11,55	3	22,67	11,02	3	22,00	10,58	2	18,00	11,31	2	17,50	10,61	0	b.d.
Trzy największe rynki unijne	4	48,75	29,55	4	48,25	29,65	4	48,75	29,55	3	36,00	13,89	3	38,00	15,87	0	b.d.
Pozostałe rynki unijne	4	51,25	28,69	4	52,50	29,01	4	52,50	29,01	30	43,33	20,21	3	46,67	22,55	0	b.d.
Rynki poradzieckie	1	30,00	0,00	1	30,00	0,00	1	25,00	0,00	1	20,00	0,00	1	26,00	0,00	0	b.d.
Rynki krajów CEFTA	1	16,00	0,00	1	16,00	0,00	1	18,00	0,00	1	19,00	0,00	1	19,00	0,00	0	b.d.
Pozostałe rynki	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	b.d.

Trudno jednak o uogólnienia na podstawie jednostkowych wypowiedzi. Żadna z firm nie podała odpowiedzi na pytanie, czy należy do grupy pięciu największych firm na rynku. Nieco więcej firm odpowiedziało na kolejne pytanie, dotyczące szacowanej liczby konkurentów na ich głównych rynkach (tabela 2.4.2-8).

Zaskakujący jest również niski poziom wiedzy respondentów na temat zajmowanej pozycji rynkowej tak w odniesieniu do rynku krajowego, jak i obsługiwanych rynków międzynarodowych. Mała liczba wskazań w odpowiedziach na pytania dotyczące sytuacji rynkowej firmy daje podstawy do wyciągnięcia wniosku o nieuświadamianiu sobie konieczności badania tej sytuacji wśród ankietowanych przedsiębiorstw, co powoduje, że prawdopodobnie nie kształtują one swojej pozycji rynkowej w sposób świadomy. Najprawdopodobniej nieświadomość ta wynika z nieumiejętności właściwego oszacowania sytuacji rynkowej.

Tabela 2.4.2-8 Liczba konkurentów

Rynek	Liczba firm	Liczba konkurentów			
		do 5	6 – 20	21 – 100	powyżej 100
Rynek krajowy	10	2	3	0	5
Trzy największe rynki unijne	12	3	1	4	4
Pozostałe rynki unijne	9	1	1	3	4
Rynki poradzieckie	6	2	1	1	2
Rynki krajów CEFTA	6	1	2	1	2
Pozostałe rynki	6	1	2	0	3

Podane w tabeli 2.4.2-9 średnie liczby zagranicznych kierunków obsługi wskazują na występowanie tendencji wzrostowej w tym zakresie, nie pokazują jednak wewnętrznego zróżnicowania firm odnośnie do liczby realizowanych przez każdą z nich zagranicznych kierunków obsługi. W badanej próbie znalazło się 5 firm obsługujących w roku 2000 od 3 do 6 rynków międzynarodowych (stan pożądaný 5 – 8), 4 firmy obsługujące od 10 do 18 rynków międzynarodowych (stan pożądaný 10 – 25) oraz 3 firmy działające na 40 – 83 rynkach międzynarodowych (stan pożądaný 45 – 100).

Tabela 2.4.2-9. Liczba zagranicznych kierunków obsługi

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1998	12	18,25	20,45
1999	12	16,83	23,69
2000	12	22,42	27,13
Stan pożądaný	12	26,58	32,08

Badane przedsiębiorstwa poproszono również o dokonanie oceny atrakcyjności rynków, na których działają. Podobnie jak we wcześniej opisanych branżach, także tutaj określono pięć równoważnych czynników atrakcyjności:

Tabela 2.4.2-10. Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku			Dynamika popytu			Natężenie konkurencji			Zagrożenie nowymi wejściami			Zagrożenie katastrofą			Ogólna średnia atrakcyjność	
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.		
Rynek krajowy	9	3,11	1,01	11	3,73	1,34	11	4,55	0,68	10	2,60	1,12	11	3,09	0,83	3,42	
Trzy największe rynki unijne	11	4,09	0,51	13	0,00	4,69	13	4,85	0,65	12	3,33	0,92	13	2,85	0,45	3,02	
Pozostałe rynki unijne	8	3,63	0,63	10	2,20	2,30	10	4,60	0,60	11	3,36	1,06	10	3,20	0,36	3,40	
Rynki poradzieckie	5	2,40	1,28	7	3,86	0,92	7	3,57	0,94	8	3,00	0,63	7	3,00	1,00	3,17	
Rynki krajów CEFTA	5	2,40	0,48	7	2,29	1,86	7	3,57	0,65	7	3,00	0,57	7	2,86	1,00	2,82	
Pozostałe rynki	5	2,20	0,64	7	1,43	3,00	7	3,43	0,49	7	2,71	0,61	6	2,67	0,61	2,49	

- relatywna pojemność (wielkość) rynku,
- natężenie konkurencji na danym rynku,
- zagrożenie przez nowe wejścia i substytuty,
- zagrożenie przez katastrofę (przełom technologiczny, zamieszki polityczne, itp.).

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawiono w tabeli 2.4.2-10. Warto zauważyć niewielkie różnice w ocenie atrakcyjności wszystkich wyróżnionych kategorii rynków. Ogólnie uznano je za średnio atrakcyjne. Najwyższą ocenę uzyskał rynek krajowy ($M = 3,42$), zaraz za nim uplasowały się pozostałe rynki unijne ($M = 3,40$), najniższą ogólną atrakcyjność przypisano pozostałym rynkom ($M = 2,49$). Dziwić może dopiero czwarta lokata trzech podstawowych rynków unijnych, na średnią atrakcyjność wpłynęła tu niekorzystnie najniższa średnia ocena dynamiki popytu ($M = 0$) oraz dość duże zagrożenie katastrofą ($M = 2,85$). Zawarta w ankietach nieostra ocena atrakcyjności tak różnych grup rynków zdaje się potwierdzać wypowiedzianą wyżej opinię na temat niedostatecznych umiejętności badanych firm w zakresie szacowania sytuacji rynkowej. Podobne wrażenie osiągnąć można, analizując cząstkowe czynniki atrakcyjności rynków. Rynek krajowy oraz rynki UE oceniono tu jako bardzo atrakcyjne pod względem natężenia konkurencji (małe do bardzo małego), co pozostaje w sprzeczności z przytoczonymi wyżej opiniami wyrażonymi w odpowiedziach na pytania dotyczące liczby konkurentów na głównych rynkach przedsiębiorstw.

Wysoka ocena rynku krajowego i niska ocena 3 największych rynków unijnych zdaje się być w większym stopniu wynikiem stanu koniunktury w ostatnich dwóch latach niż rezultatem spojrzenia całłościowego i długookresowego. Na podstawie liczby firm, które wypowiedziały się na temat atrakcyjności poszczególnych rynków można wnioskować, że zróżnicowany jest poziom wiedzy na temat różnych ich grup. Rynki poradzieckie, CEFTA i pozostałe zostały ocenione przez zaledwie połowę z firm, które oceniły rynki krajowy i unijny.

Potencjał konkurencyjny

Kolejna grupa badanych zagadnień związana była z potencjałem konkurencyjnym firm-respondentów. Pytania dotyczyły stopnia wykorzystania zasobów produkcyjnych, możliwości finansowania rozwoju, udziału nowych usług oraz oceny wyróżnionych mierników potencjału konkurencyjnego.

Wykorzystanie poszczególnych kategorii zasobów produkcyjnych było niejednakowe i niepełne. „Luz organizacyjny” wahał się od kilku do ponad 20 procent (tabele: 2.4.2-11 do 2.4.2-13). W odniesieniu do wszystkich trzech kategorii zasobów w badanym okresie zaznaczyła się jednoznaczna tendencja do wzrostu stopnia ich wykorzystania – może to świadczyć o skuteczności podejmowanych działań restrukturyzacyjnych. Opinia ta dotyczy szczególnie wykorzystania budynków i gruntów, pozwalających na stworzenie właściwej bazy transportowej ankietowanych firm.

Tabela 2.4.2-11. Wykorzystanie maszyn i urządzeń

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	11	69,64	34,71
1999	11	71,18	35,19
2000	11	72,59	35,93

Tabela 2.4.2-12. Wykorzystanie siły roboczej

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	13	93,85	8,45
1999	13	94,00	9,39
2000	13	94,46	11,24

Tabela 2.4.2-13. Wykorzystanie budynków i gruntów

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	11	64,82	40,18
1999	11	68,00	39,62
2000	11	71,27	39,20

Jeśli chodzi o możliwości finansowania rozwoju z różnych źródeł, to badane firmy oceniły je jako średnie i małe (tabela 2.4.2-14). Najgorzej oceniono dostęp do innych kapitałów obcych ($M = 2,00$), niską ocenę uzyskały możliwości finansowania z funduszy własnych ($M = 2,93$), a relatywnie najlepiej wypadły możliwości finansowania za pomocą kredytu bankowego ($M = 3,18$).

Tabela 2.4.2-14. Możliwości finansowania rozwoju

Skala: 0 – żadne możliwości 4 – duże możliwości
 1 – bardzo małe możliwości 5 – bardzo duże możliwości
 2 – małe możliwości 6 – nieograniczone możliwości
 3 – umiarkowane możliwości

Źródła	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Fundusze własne	14	2,93	1,22
Kredyt bankowy	11	3,18	0,63
Inne kapitały obce	9	2,00	1,78

Zakres asortymentowy badanych przedsiębiorstw (pytanie 13. w kwestionariuszu ankiety) rozpatrywany z punktu widzenia udziału usług nowych i zmodernizowanych w sprzedaży wykazywał tendencję do poprawy (tabela 2.4.2-15). Istotne jest to, że stan pożądaný odbiega od dotychczasowej sytuacji, co oznacza, że respondenci zdają sobie sprawę z konieczności systematycznego wprowadzania nowych produktów⁴.

⁴ W branży transportowo-spedycyjnej nowe produkty oznaczają przede wszystkim usługi kompleksowe.

Tabela 2.4.2-15. Nowe i zmodernizowane usługi

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1998	10	16,20	30,82
1999	11	20,36	30,41
2000	12	16,58	29,73
Stan pożądany	12	21,67	28,63

Luka konkurencyjna

Podobnie jak w przypadkach poprzednich, także w badaniu sektora transportowo-spedycyjnego najistotniejszą część stanowiły pytania mające na celu identyfikację i pomiar luki konkurencyjnej.

Luka konkurencyjna – pozycja konkurencyjna

Ocenę pozycji konkurencyjnej zaczęli respondenci od przypisania wag przyjętym kryteriom (miernikom) pozycji konkurencyjnej – udziałowi firmy w rynku oraz jej sytuacji finansowej. Oceny dokonano według siedmiostopniowej skali zamieszczonej pod tabelą 2.4.2-16. Wyniki oceny zostały przedstawione w tabeli 2.4.2-16 (dla rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych), w tabeli 2.4.2-17 (dla pozostałych rynków unijnych i rynków poradzieckich) oraz w tabeli 2.4.2-18 (dla rynków CEFTA i pozostałych rynków eksportowych). W opinii badanych firm sytuacja finansowa jest miernikiem pozycji konkurencyjnej o dużym znaczeniu, natomiast udziałowi firmy w rynku przypisano średnie znaczenie. Również w sektorze transportowym potwierdza się powszechny pogląd, że najlepszymi miernikami pozycji konkurencyjnej są miary finansowe. Sytuacja finansowa firmy zdaje się być miernikiem najłatwiej dostępnym, syntetycznym i prostym w interpretacji (skoro firma cieszy się dobrą sytuacją finansową na tle rywali, oznacza to, że zajmuje dobrą pozycję konkurencyjną – należy jednak pamiętać, że zależność ta jest zwykle prawdziwa w długim okresie, w krótkim okresie lepsza sytuacja finansowa może być wynikiem wykorzystania przez firmę zaistniałej w otoczeniu szansy, bez długookresowego wpływu na pozycję konkurencyjną).

Dalsze części tabel 2.4.2-16 – 2.4.2-18 zawierają uśrednione oceny przedstawicieli badanych firm odnośnie do ich pozycji konkurencyjnej na poszczególnych rynkach, mierzonej udziałem w rynku i sytuacją finansową.

Najlepszą sytuację widzimy na rynku krajowym, na którym firmy zajmują pozycję przeciętną pod względem obu mierników (odpowiednio $M = 3,36$ i $M = 3,55$), natomiast prognozy zakładają optymistycznie, że w przyszłości pozycja konkurencyjna na rynku krajowym poprawi się (odpowiednio $M = 4,00$ i $M = 4,09$). Obecna pozycja konkurencyjna badanych firm na rynkach unijnych (3 najważniejszych i pozostałych) oceniona została niżej, widać także różnice w obrębie poszczególnych mierników. Sytuacja finansowa wskazuje na pozycję

Tabela 2.4.2-16. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

LW – liczba wskazań
 ŚA – średnia arytmetyczna
 OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku
 OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

Waga miernika:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

- 1 – jesteśmy najgorszy na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
- 2 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 3 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 4 – zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
- 5 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 6 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 7 – jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika						Rynek krajowy						3 największe rynki UE					
	LW		ŚA		OS		OOP			OPP			OOP			OPP		
							LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS
1. Udział w rynku ocenianej firmy	12		3,67		0,83		11	3,36	0,83	11	4,00	1,09	11	2,64	0,83	11	3,36	0,99
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	12		4,08		0,61		11	3,55	1,12	11	4,09	1,01	11	3,00	0,55	11	3,55	0,84

Tabela 2.4.2-17. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-16)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			Pozostałe UE						Rynki poradzieckie					
	LW		Ś	OS		LW		OS		OPP		LW		OS	
1. Udział w rynku ocenianej firmy	12	3,67	0,83	8	2,63	0,97	8	3,25	1,00	6	1,17	1,22	6	2,33	1,00
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	12	4,08	0,61	8	3,25	0,56	8	3,75	0,81	6	1,67	1,33	6	2,50	0,83

Tabela 2.4.2-18. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – CEFTA i pozostałe rynki

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			Rynki CEFTA						Pozostałe rynki					
	LW		Ś	OS		LW		OS		OPP		LW		OS	
1. Udział w rynku ocenianej firmy	12	3,67	0,83	7	2,29	1,10	7	3,29	0,90	6	2,17	1,17	6	3,00	0,67
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	12	4,08	0,61	8	3,00	1,25	8	3,63	0,72	6	2,67	1,11	6	3,17	0,83

przeciętną ($M = 3,00$ – na 3 najważniejszych i $M = 3,25$ na pozostałych), natomiast pod względem udziału w rynku pozycja badanych firm jest gorsza od przeciętnej ($M = 2,64$ – na 3 najważniejszych rynkach unijnych i $M = 2,63$ na pozostałych rynkach unijnych) – jest to prawdopodobnie efekt korzystniejszej od unijnych rywali sytuacji kosztowej polskich firm. Prognozy dla tej grupy rynków przewidują poprawę pozycji w odniesieniu do obu mierników, zakłada się jednak nieco większy wzrost udziału w rynku.

Podobne oceny uzyskała pozycja konkurencyjna firm na rynkach krajów CEFTA, także tu prognozy przewidują pewną poprawę sytuacji. Na pozostałych rynkach eksportowych badane firmy zajmują trochę gorszą od przeciętnej pozycję pod względem obu mierników. Warto zauważyć, że w wypadku tych dwu grup rynków firmy zakładają większą niż na rynkach unijnych dynamikę poprawy pozycji.

Zdecydowanie najgorsze są oceny obecnej pozycji konkurencyjnej na rynkach poradzieckich – znacznie gorsza od przeciętnej pozycja finansowa i udział w rynku. Prognozy wskazują jednak na postrzeganie tych rynków jako istotnych dla przyszłości prawie połowy badanych firm (wypowiedziało się 6 z nich) – zakładają one znaczną poprawę swojej pozycji konkurencyjnej.

Luka konkurencyjna – potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych przedstawiono w tabeli 2.4.2-19. Oceniającym zaproponowano zestaw 39 mierników potencjału konkurencyjnego. Najwyższe wagi przyznano następującym miernikom:

- jakości służb eksportowych ($M = 5,14$),
- elastyczności systemu produkcji ($M = 5,07$),
- stopniowi znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów ($M = 4,86$),
- jakości kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo ($M = 4,86$),
- stopniowi znajomości konkurentów ($M = 4,71$).

W ocenie respondentów najmniejsze znaczenie mają następujące mierniki potencjału konkurencyjnego:

- nakłady na badania i rozwój ($M = 3,0$),
- jakość kadr badawczo-rozwojowych ($M = 3,0$),
- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu ($M = 3,29$),
- możliwość finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych ($M = 3,50$),
- możliwość nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych ($M = 3,50$).

Względnie niskie znaczenie przypisywane relatywnemu poziomowi nakładów na sferę marketingu może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa nie rozpoznały jeszcze korzyści wynikających ze stosowania narzędzi marketingowych. Małe znaczenie przypisywane możliwości finansowania rozwoju przedsiębior-

stwa ze środków zewnętrznych może sugerować, że przedsiębiorstwa z reguły wybierają inne źródła finansowania rozwoju. Ogólnie można wyrazić zdziwienie, że znaczenie czynników ze sfery badań i rozwoju przedsiębiorstwa zostało ocenione relatywnie nisko. Nasuwają się tutaj dwie hipotezy. Po pierwsze, przypisywanie relatywnie niższej rangi zagadnieniom związanym z badaniami i rozwojem może oznaczać, że badane firmy są już zniechęcone brakiem sukcesów w tej dziedzinie, olbrzymim dystansem dzielącym je od liderów oraz ogromnymi rozmiarami nakładów koniecznych do poniesienia i przyjęły postawę rezygnacji z prowadzenia własnych badań, a koncentrują się na absorpcji rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych stworzonych przez innych uczestników rynku. Postępowanie takie byłoby zgodne z wypowiedzianą niekiedy tezą, że dystans technologiczny (luka technologiczna) dzielący nas w wielu branżach od liderów międzynarodowych jest tak duży, że nie ma sensu forsowanie własnych prac badawczo-rozwojowych (przysłowiowe „wyważanie otwartych drzwi”). Lepszą, tańszą i szybszą drogą zmniejszenia luki jest komercyjne (np. zakup licencji) i pozakomercyjne (np. naśladownictwo) korzystanie z rozwiązań wypracowanych przez innych. Należy w tym miejscu przypomnieć, że podobne podejście zastosowano w okresie powojennym w Japonii.

Jeśli chodzi o ocenę obecnego potencjału konkurencyjnego badanych firm na rynku krajowym, to najwyższe miary przypisano następującym czynnikom:

- jakości kadry kierowniczej-naczelnemu kierownictwu ($M = 4,39$),
- reputacji (image, renomie) firmy ($M = 4,38$),
- jakości kadry kierowniczej średniego szczebla ($M = 4,33$),
- poziomowi nowoczesności technologii produkcji ($M = 4,31$),
- jakości służb eksportowych ($M = 4,21$).

Badane przedsiębiorstwa dobrze oceniają swoją reputację i poziom nowoczesności technologii produkcji. Podstawowym atutem badanych firm w porównaniu z ich rywalami krajowymi jest również jakość kadr.

Podstawowe, relatywnie słabe strony badanych firm na rynku krajowym dotyczą:

- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu ($M = 2,91$),
- poziomu technologii marketingowej ($M = 2,98$),
- nakładów na badania i rozwój ($M = 3,12$),
- jakości kadr badawczo-rozwojowych ($M = 3,25$),
- poziomu akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,30$).

Wyznaczone słabe strony badanych firm nie stanowią dużej luki konkurencyjnej w porównaniu z rywalami na rynku krajowym, ponieważ najniższe ich oceny wskazują, że przedsiębiorstwa w danym obszarze nie są zdecydowanie gorsze od konkurencji, lecz jedynie przeciętne. Należy zaznaczyć, że niski potencjał konkurencyjny występuje w tych obszarach, które uznane zostały przez respondentów za relatywnie mniej ważne (z wyjątkiem poziomu akceptacji kie-

Tabela 2.4.2-19. Potencjał konkurencyjny – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

Waga czynnika:

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań

ŚA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszego obecnego potencjału

OPP – ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki unijne					
	OOP			OPP			OOP			OPP			OOP		
	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	14	4,14	0,76	12	3,70	0,56	12	4,42	0,58	12	3,46	0,78	12	3,83	0,62
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	14	3,86	1,04	12	3,46	0,69	12	3,91	0,90	12	3,30	0,69	12	3,93	0,52
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	14	3,50	0,79	12	3,84	0,58	12	4,09	0,86	14	2,80	1,35	14	3,10	1,62
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	14	4,36	0,88	12	4,19	0,61	12	4,66	0,57	14	3,41	1,21	14	3,80	1,25
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	14	4,21	0,93	12	3,86	0,61	12	4,43	0,78	12	3,96	0,65	14	3,90	1,31
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	14	4,50	1,29	11	3,76	0,92	11	4,55	0,72	13	3,46	1,40	14	3,44	1,65
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	14	4,43	1,16	11	4,31	0,95	11	5,02	0,44	14	3,31	1,79	14	3,39	1,85
8. Elastyczność systemu produkcji	14	5,07	0,93	12	4,15	1,04	12	4,62	0,96	14	3,41	1,48	14	3,72	1,55
9. Kultura techniczna pracowników	14	3,86	1,08	12	3,73	0,68	12	4,42	0,59	14	3,35	1,07	14	3,91	1,15
10. Nakłady na badania i rozwój	13	3,00	1,38	11	3,12	0,81	12	3,76	0,94	14	2,08	0,90	14	2,36	1,10
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	13	3,00	1,38	10	3,25	0,48	11	3,89	0,40	14	2,08	1,29	14	2,46	1,56
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	14	3,50	1,07	12	3,74	0,69	12	4,24	0,58	12	3,53	0,63	12	4,13	0,63
13. Poziom systemu zarządzania jakością	14	4,29	1,35	12	4,00	1,00	12	4,68	0,81	12	3,78	0,86	12	4,33	0,80

14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	14	4,43	1,02	12	4,10	0,59	12	4,77	0,88	12	4,37	0,62	12	4,60	0,53
15. Dostęp do kluczowych zasobów	12	3,67	1,11	9	4,06	0,28	10	4,42	0,59	9	3,79	0,55	9	4,21	0,71
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	13	3,54	1,11	10	4,06	1,11	11	4,74	1,02	10	4,23	0,97	10	4,54	0,88
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	14	4,86	0,82	12	4,19	0,90	12	4,84	1,07	12	4,12	0,81	12	4,60	0,80
18. Stopień znajomości konkurentów	14	4,71	0,88	12	4,18	1,01	12	4,77	1,01	12	4,11	0,84	12	4,57	0,82
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	14	4,00	1,14	12	3,60	0,80	12	4,04	0,65	13	3,32	0,94	13	3,52	1,02
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	13	3,77	0,97	8	3,59	1,04	9	4,03	0,62	13	3,88	0,57	13	4,14	0,77
21. Jakość kadr marketingowych	14	4,00	1,14	11	3,63	1,14	12	4,26	1,08	12	3,16	0,67	11	3,78	0,86
22. Jakość służb eksportowych	14	5,14	0,98	12	4,21	0,80	12	4,79	0,80	11	4,23	0,63	11	4,70	0,65
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	14	3,29	1,04	11	2,91	0,56	11	3,61	0,89	10	3,35	0,95	10	3,68	0,93
24. Poziom technologii marketingowej	14	3,57	1,00	12	2,98	0,72	12	3,61	1,01	11	3,15	0,81	11	3,37	0,72
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	14	4,21	0,93	12	4,10	0,67	12	4,55	0,80	11	3,90	0,54	11	4,36	0,71
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	14	3,93	0,96	12	3,87	1,00	12	4,59	0,92	12	4,02	0,64	12	4,35	0,65
27. Jakość systemu motywacji	14	4,21	1,07	12	3,68	1,00	12	4,22	0,62	12	3,39	0,68	12	3,76	0,65
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelnego kierownictwo	14	4,86	0,94	12	4,39	0,82	12	4,77	0,79	12	4,27	0,54	12	4,64	0,46
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	14	4,64	0,85	12	4,33	0,88	12	4,76	0,78	12	4,29	0,54	12	4,64	0,46
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	14	4,29	1,35	12	3,80	0,73	12	4,51	0,68	12	3,88	0,64	12	4,26	0,53
31. Nastawienie pracowników do zmian	14	3,79	0,99	12	3,57	0,94	12	4,18	0,86	12	3,43	0,67	12	3,93	0,60
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	14	4,21	1,04	12	3,98	0,56	12	4,73	0,87	12	3,98	0,24	12	4,45	0,63
33. Poziom innowacyjności załogi	14	3,71	0,84	12	3,41	0,56	12	4,36	0,72	12	3,58	0,55	12	4,07	0,39
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	14	3,93	0,69	12	3,94	0,90	12	4,60	0,98	13	3,47	1,31	13	3,80	1,34
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	14	3,79	1,02	12	3,30	0,74	12	3,84	1,02	13	3,00	0,76	13	3,24	1,02
36. Skłonność pracowników do współpracy	14	3,71	1,04	12	3,51	0,89	12	4,09	1,08	12	3,70	0,73	12	3,98	0,94
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	14	4,00	0,86	12	3,85	0,76	12	4,40	0,84	12	3,57	0,69	12	3,91	0,67
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	14	4,00	0,86	12	3,58	0,90	12	4,29	0,95	13	3,32	0,81	12	4,09	0,79
39. Reputacja (image, renoema) firmy	14	4,50	1,00	12	4,38	0,96	12	4,87	0,91	12	4,02	0,49	12	4,52	0,80
40. Operatywność	1	5,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00
41. Szybkość zmian	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00	1	4,00	0,00

rownictwa przez pracowników, któremu przypisuje się dosyć duże znaczenie). Taką sytuację można oceniać jako racjonalną – w sferach, które uznajemy za stosunkowo mało ważne dla osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego pozwalamy sobie na względną słabość. Nie wiadomo tylko, czy zaistniała sytuacja jest efektem zbiegu okoliczności, czy też jest to rezultat świadomego działania.

Na uwagę zasługuje także fakt, że oceny przewidywanego w przyszłości (za 3 lata) potencjału konkurencyjnego badanych firm wypadają lepiej, aniżeli obecne. Dotyczy to wszystkich bez wyjątku czynników potencjału konkurencyjnego. Może to świadczyć o aktywnym i agresywnym, a zarazem optymistycznym podejściu badanych firm do konkurowania na rynku krajowym. Generalnie można stwierdzić, że zarówno obecny, jak i przyszły potencjał konkurencyjny badanych firm na rynku krajowym przedstawia się w ich ocenie dobrze – w odniesieniu do każdego z czynników potencjału konkurencyjnego uzyskano średnie oceny powyżej 3,00, co oznacza, że badane firmy są pod wszystkimi względami lepsze od przeciętnego rywala krajowego.

Jeśli chodzi o sytuację na 3 największych rynkach Unii Europejskiej stosunkowo najwyższe oceny zanotowano w odniesieniu do:

- rangi nadawania w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,37$),

- jakości kadry kierowniczej średniego szczebla ($M = 4,29$),
- jakości kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo ($M = 4,27$),
- jakości kadr zaopatrzeniowo-logistycznych ($M = 4,23$),
- jakości służb eksportowych ($M = 4,23$).

Najniższe oceny dotyczyły:

- nakładów na badania i rozwój ($M = 2,08$),
- jakości kadr badawczo-rozwojowych ($M = 2,08$),
- możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych ($M = 2,80$),
- poziomu akceptacji kierownictwa przez pracowników ($M = 3,0$),
- poziomu technologii marketingowej ($M = 3,15$).

W 11 miernikach spośród 39 mierników średnia ocen obecnej sytuacji przekroczyła poziom 4,00, co oznacza posiadanie trochę wyższego potencjału konkurencyjnego, aniżeli przeciętni rywale na rynkach unijnych. Badane przedsiębiorstwa polskie mają w tendencji potencjał konkurencyjny zbliżony do potencjału przeciętnych konkurentów występujących na rynkach unijnych lub lepszy, a tylko w dwóch wypadkach gorszy.

Oceny dotyczące przyszłości są bardziej optymistyczne. W 37 miernikach z 39 mierników oceny te są wyższe dla przyszłości (za 3 lata), aniżeli dla teraźniejszości (wyjątek stanowi jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz jakość urządzeń produkcyjnych, które obecnie oceniono relatywnie wysoko). Najwyższe oceny dotyczą następujących mierników:

- jakości służb eksportowych ($M = 4,70$),

- jakości kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo ($M = 4,64$),
- jakości kadry kierowniczej średniego szczebla ($M = 4,64$),
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,60$),

- stopnia znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów ($M = 4,60$).

W tabeli 2.4.2-20. przedstawiono wyniki badań potencjału konkurencyjnego firm polskich na pozostałych rynkach unijnych i na rynkach poradzieckich.

Na pozostałych rynkach unijnych najwyższe oceny uzyskały następujące czynniki:

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,41$),

- stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów ($M = 4,31$),
- poziom nowoczesności technologii produkcji ($M = 4,30$),
- elastyczność systemu produkcji ($M = 4,28$),
- jakość kadry kierowniczej średniego szczebla ($M = 4,27$).

Najniższe oceny uzyskały następujące czynniki:

- nakłady na badania i rozwój ($M = 2,63$),
- jakość kadr marketingowych ($M = 3,03$),
- jakość kadr badawczo-rozwojowych ($M = 3,09$),
- możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych ($M = 3,17$).

W odniesieniu do rynków poradzieckich wysoko oceniono w badanych firmach takie elementy potencjału konkurencyjnego, jak:

- ogólny poziom profesjonalny załogi ($M = 4,67$),
- dążenie do podnoszenia kwalifikacji ($M = 4,58$),
- jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa ($M = 4,52$),
- jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych ($M = 4,50$).

Najniższe oceny uzyskały następujące czynniki:

- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu ($M = 2,33$),
- nakłady na badania i rozwój ($M = 2,54$),
- stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku ($M = 2,67$),
- jakość kadr marketingowych ($M = 2,69$),
- poziom technologii marketingowej ($M = 2,80$).

Na pozostałych rynkach unijnych i rynkach poradzieckich najniżej zostały ocenione czynniki związane z marketingiem. Mocne strony przedsiębiorstw na wymienionych rynkach różnią się. Przedsiębiorstwa działające na rynkach poradzieckich wysoko oceniają swoją pozycję konkurencyjną przede wszystkim w zakresie kwalifikacji i profesjonalizmu załogi. W firmach obsługujących pozostałe rynki unijne za największy ich atut uznano znajomość potrzeb klientów, elastyczne reagowanie na ich zmiany oraz nowoczesność technologii produkcji.

W odniesieniu do wszystkich ocenianych czynników potencjału konkurencyjnego na obu kategoriach rynków przewidywano znaczącą poprawę sytuacji

Tabela 2.4.2-20. Potencjał konkurencyjny – pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie
(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-19.)

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika						Pozostałe rynki unijne						Rynki poradzieckie					
	LW			SA			LW			SA			LW			SA		
	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	14	4,14	0,76	10	3,48	0,80	10	3,80	0,72	5	3,17	1,48	6	3,48	1,50			
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	14	3,86	1,04	10	3,17	0,56	10	3,86	0,50	5	3,69	0,69	6	3,41	1,43			
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	14	3,50	0,79	10	3,41	0,81	10	3,84	0,90	5	3,79	0,34	6	3,33	1,04			
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	14	4,36	0,88	10	4,00	0,48	10	4,57	0,49	5	4,29	0,75	6	4,23	0,95			
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	14	4,21	0,93	10	4,14	0,61	10	4,69	0,43	5	4,52	0,50	6	4,68	0,54			
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	14	4,50	1,29	10	4,22	0,93	10	4,50	0,74	5	3,00	1,26	6	4,16	0,67			
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	14	4,43	1,16	10	4,30	0,98	10	4,59	0,83	5	4,22	0,95	6	4,48	0,93			
8. Elastyczność systemu produkcji	14	5,07	0,93	10	4,28	0,76	10	4,62	0,84	5	3,48	0,50	6	3,82	0,29			
9. Kultura techniczna pracowników	14	3,86	1,08	10	3,70	0,42	10	4,35	0,59	5	4,26	0,39	6	4,43	0,69			
10. Nakłady na badania i rozwój	13	3,00	1,38	9	2,63	0,47	9	3,41	0,79	5	2,54	0,90	6	2,95	0,50			
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	13	3,00	1,38	8	3,09	0,16	9	3,74	0,39	4	3,33	0,59	5	3,80	0,75			
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	14	3,50	1,07	10	3,67	0,44	10	4,22	0,48	5	3,81	0,30	6	4,14	0,65			
13. Poziom systemu zarządzania jakością	14	4,29	1,35	10	3,88	0,86	11	4,24	0,98	5	3,83	1,17	6	4,30	0,91			
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	14	4,43	1,02	10	4,41	0,70	10	4,82	0,52	5	3,63	1,11	6	4,08	1,18			
15. Dostęp do kluczowych zasobów	12	3,67	1,11	7	3,88	0,51	7	4,21	0,53	4	3,38	0,85	4	4,00	0,62			
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	13	3,54	1,11	8	4,22	0,98	8	4,63	0,84	4	4,50	0,75	5	4,31	1,27			
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	14	4,86	0,82	10	4,31	0,85	10	4,98	0,65	5	3,73	0,73	6	4,00	0,81			
18. Stopień znajomości konkurentów	14	4,71	0,88	10	4,25	0,74	10	4,82	0,52	5	3,56	1,00	6	4,26	1,01			
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	14	4,00	1,14	10	3,62	0,61	10	4,00	0,59	5	3,21	0,56	6	3,44	0,49			

Tabela 2.4.2-21. Potencjał konkurencyjny – CEFTA i pozostałe rynki
(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-19)

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika						CEFTA						Pozostałe rynki					
	LW			SA			OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	14	4,14	0,76	7	3,25	1,02	7	3,75	0,79	7	2,54	1,63	7	3,18	1,54			
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	14	3,86	1,04	7	3,20	0,94	7	3,96	0,71	7	2,80	1,34	7	3,60	1,25			
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	14	3,50	0,79	8	2,89	1,63	8	3,41	1,68	7	2,73	1,62	7	3,05	1,49			
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	14	4,36	0,88	7	3,83	0,89	7	4,50	0,67	7	3,17	1,29	7	3,83	1,30			
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	14	4,21	0,93	7	3,90	0,54	7	4,70	0,42	7	3,23	1,22	7	3,87	1,29			
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	14	4,50	1,29	7	3,50	1,43	7	4,53	0,68	7	2,80	1,68	8	3,32	1,76			
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	14	4,43	1,16	7	4,21	1,07	8	4,21	1,18	7	3,21	1,40	7	3,66	1,51			
8. Elastyczność systemu produkcji	14	5,07	0,93	7	3,88	1,18	7	4,38	0,79	7	3,18	1,47	7	3,82	1,59			
9. Kultura techniczna pracowników	14	3,86	1,08	7	3,70	0,42	7	4,37	0,65	7	3,59	1,24	7	4,07	1,26			
10. Nakłady na badania i rozwój	13	3,00	1,38	7	2,86	0,80	7	3,36	0,75	7	2,36	0,94	7	2,86	1,10			
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	13	3,00	1,38	6	3,41	0,65	6	4,06	0,22	6	2,88	0,68	6	3,76	0,89			
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	14	3,50	1,07	7	3,68	0,44	7	4,16	0,27	7	3,32	1,19	7	3,96	1,27			
13. Poziom systemu zarządzania jakością	14	4,29	1,35	7	3,96	1,18	7	4,79	0,66	7	3,11	1,22	7	3,82	1,36			
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	14	4,43	1,02	7	4,30	0,91	7	4,77	0,73	7	3,23	1,36	7	3,87	1,55			
15. Dostęp do kluczowych zasobów	12	3,67	1,11	5	3,53	1,19	5	4,00	0,94	5	2,82	1,33	5	3,29	1,55			
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	13	3,54	1,11	6	3,89	1,40	6	4,63	1,20	6	3,26	1,65	6	3,84	1,57			
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	14	4,86	0,82	7	3,47	1,27	7	4,16	1,16	7	2,69	1,05	8	3,00	1,50			
18. Stopień znajomości konkurentów	14	4,71	0,88	7	3,43	1,33	7	4,25	1,16	8	2,09	1,39	8	2,47	1,71			
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	14	4,00	1,14	7	3,33	0,79	7	3,38	0,93	8	2,40	1,41	7	2,90	1,17			

20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	13	3,77	0,97	7	3,88	0,85	7	4,54	0,85	7	3,38	1,42	7	3,85	1,48
21. Jakość kadr marketingowych	14	4,00	1,14	6	3,00	0,70	6	3,43	0,64	6	2,35	0,91	6	2,78	0,97
22. Jakość służb eksportowych	14	5,14	0,98	6	3,66	1,25	6	4,14	1,47	6	2,80	1,92	6	3,46	2,03
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	14	3,29	1,04	5	2,80	1,01	5	3,27	0,69	5	2,07	0,87	5	2,53	1,01
24. Poziom technologii marketingowej	14	3,57	1,00	6	3,14	1,04	6	3,55	1,02	6	1,91	0,94	6	2,32	0,93
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	14	4,21	0,93	6	4,24	0,87	6	4,72	0,65	9	2,41	2,00	6	3,90	1,34
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	14	3,93	0,96	7	3,80	1,10	7	4,24	0,91	7	3,32	1,70	7	3,64	1,71
27. Jakość systemu motywacji	14	4,21	1,07	7	3,38	1,12	7	3,90	0,80	7	2,66	1,14	7	3,17	1,20
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo	14	4,86	0,94	7	3,79	0,91	7	4,32	0,68	7	3,56	1,24	7	4,09	1,23
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	14	4,64	0,85	7	3,72	0,76	7	4,53	0,64	7	3,41	1,19	7	4,06	1,29
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	14	4,29	1,35	7	3,76	0,84	7	4,17	0,51	7	3,28	0,96	7	3,97	0,82
31. Nastawienie pracowników do zmian	14	3,79	0,99	7	3,26	1,03	7	3,91	0,82	7	2,91	1,00	7	3,57	1,08
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	14	4,21	1,04	7	3,85	0,26	7	4,54	0,50	7	3,54	0,82	7	4,23	1,07
33. Poziom innowacyjności załogi	14	3,71	0,84	7	3,54	0,50	7	4,04	0,40	7	2,88	0,96	7	3,54	1,18
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	14	3,93	0,69	7	3,78	1,05	7	4,44	0,99	7	3,33	1,48	7	3,81	1,37
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	14	3,79	1,02	7	3,29	0,41	7	3,67	0,44	7	3,13	0,66	7	3,50	0,92
36. Skłonność pracowników do współpracy	14	3,71	1,04	7	4,04	0,67	7	4,57	0,60	7	3,70	1,15	7	4,09	1,35
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	14	4,00	0,86	7	3,92	0,98	7	4,12	0,84	7	3,52	1,22	7	4,04	1,40
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	14	4,00	0,86	7	2,37	1,14	7	2,89	0,89	7	2,93	1,06	7	3,33	1,01
39. Reputacja (image, renoma) firmy	14	4,50	1,00	7	3,87	0,96	7	4,26	0,45	7	3,65	1,19	7	4,03	1,07

w przyszłości (za trzy lata). Należy zwrócić uwagę na istotnie mniejszą liczbę wskazań w tabeli 2.4.2-20, aniżeli w tabeli 2.4.2-19. (oznacza to mniejszą liczbę firm oceniających).

W tabeli 2.4.2-21 zamieszczono oceny mierników potencjału konkurencyjnego badanych firm w porównaniu z potencjałem konkurencyjnym ich przeciętnych rywali działających na rynkach krajów CEFTA i na pozostałych rynkach eksportowych. Liczba wskazań była jeszcze niższa niż w tabeli 2.4.2-20. Mocnymi stronami badanych firm w zestawieniu z ich rywalami na rynkach CEFTA były:

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M = 4,30$),

- poziom technologii zarządzania operacyjnego ($M = 4,24$),
- poziom nowoczesności technologii produkcji ($M = 4,21$),
- skłonność pracowników do współpracy ($M = 4,04$).

Relatywnie najslabiej przedstawiała się sytuacja w następujących dziedzinach:

- stopnia znajomości firmy i jej wyrobów na rynku ($M = 2,38$),
- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu ($M = 2,80$),
- nakładów na badania i rozwój ($M = 2,86$),
- możliwościach finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych ($M = 2,89$).

W zestawieniu z konkurentami działającymi na pozostałych rynkach eksportowych relatywnie najlepsza była sytuacja w zakresie następujących czynników potencjału konkurencyjnego:

- ogólnego poziomu profesjonalności załogi ($M = 4,23$),
- jakości kadry kierowniczej-naczelnego kierownictwa ($M = 4,09$),
- skłonności pracowników do współpracy ($M = 4,09$),
- jakości kadry kierowniczej średniego szczebla ($M = 4,06$).

Wyrażnie najslabszą stroną badanych przedsiębiorstw były w tym przypadku:

- poziomu technologii marketingowej ($M = 2,32$),
- stopnia znajomości konkurentów ($M = 2,47$),
- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu ($M = 2,53$),
- jakości kadr marketingowych ($M = 2,78$).

Przedsiębiorstwa działające zarówno na rynkach CEFTA, jak i na pozostałych rynkach eksportowych wykazują słabe przygotowanie marketingowe. Na rynkach CEFTA badane przedsiębiorstwa „czują się” pewnie pod względem profesjonalizmu zarządzania operacyjnego oraz nadawania dużej rangi problemom jakości. Firmy obsługujące pozostałe rynki eksportowe najwyżej oceniają w porównaniu z konkurencją jakość kadr.

Dane na temat przewidywań przyszłości zawarte w tabelach 2.4.2-20. i 2.4.2-21 potwierdzają wcześniej zasygnalizowany stan umiarkowanego optymizmu – wszystkie czynniki potencjału konkurencyjnego mają się poprawić w okresie nadchodzących trzech lat.

Reasumując, można stwierdzić, że według badanych przedsiębiorstw najważniejszymi składnikami potencjału konkurencyjnego na badanych rynkach są jakość kadr, znajomość potrzeb konkurentów i elastyczność systemu produkcji. Czynnikiem tym przypisano największą wagę.

W zależności od tego, na jakim rynku firma działa, różna jest jej pozycja w stosunku do konkurencji w zakresie omawianych 39 mierników potencjału konkurencyjnego. W porównaniu z przeciętnym konkurentem najczęściej przedsiębiorstwa „czują się” silne w obszarze zapewnienia jakości usług (podkreślają duże znaczenie przypisywane w firmie tym problemom). Dobre oceny wystawiają także własnym kadrom zarządzającym i służbom eksportowym, co może być zgodne ze stanem faktycznym, ale może również być przejawem nadmiernego subiektywizmu respondentów i ich zbyt wysokiego mniemania o sobie.

Najgorsze oceny w porównaniu z konkurencją otrzymały czynniki związane ze sferą marketingu (badaniami marketingowymi, jakością kadr marketingowych). Przedsiębiorstwa również słabo oceniły swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do konkurentów w kwestii stopnia znajomości firmy i jej wyrobów na rynku.

Luka konkurencyjna – instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)

Oceny dotyczące czynników opisujących stosowaną strategię konkurencyjną (instrumentów konkurowania) przez ankietowane przedsiębiorstwa transportowe na 3 największych rynkach unijnych przedstawiono w tabeli 2.4.2-22. Najwyższe wagi przypisano następującym instrumentom:

- cena ($M = 5,00$),
- terminowość dostaw ($M = 4,75$),
- jakość usługi ($M = 4,42$).

Jednocześnie uznano, że dla osiągnięcia sukcesu na rynkach Unii Europejskiej stosunkowo najmniejsze znaczenie mają instrumenty związane z częstotliwością wprowadzania nowych usług oraz warunków ubezpieczenia.

Badane firmy z umiarkowanym optymizmem patrzą w przyszłość. W ciągu 3 lat przewidywana jest poprawa sytuacji – w porównaniu z dniem dzisiejszym – w odniesieniu do prawie wszystkich instrumentów konkurowania (oprócz ceny). Przewiduje się, że w obszarze każdego instrumentu konkurowania badane firmy będą w tendencji lepsze od przeciętnego rywala na rynku unijnym. Najbardziej optymistyczne są przewidywania w odniesieniu do:

- jakości usług ($M = 4,92$),
- nowoczesności ($M = 4,77$),
- marki firmy ($M = 4,75$).

Oznacza to, że badane firmy zamierzają kontynuować dzisiejszą strategię konkurencyjną, gdyż obecnie mają przewagę konkurencyjną w zakresie dwóch tych samych instrumentów konkurowania, różnicę stanowi terminowość dostaw.

Tabela 2.4.2-22. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna) – 3 największe rynki unijne

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania
(w porównaniu do przeciętnego konkurenta):
0 – jesteśmy (bądźmy) najgorsi
1 – jesteśmy (bądźmy) znacznie gorsi
2 – jesteśmy (bądźmy) trochę gorsi
3 – jesteśmy (bądźmy) przeciętni
4 – jesteśmy (bądźmy) trochę lepsi
5 – jesteśmy (bądźmy) znacznie lepsi
6 – jesteśmy (bądźmy) najlepsi

Waga instrumentu:
0 – bez znaczenia
1 – bardzo małe znaczenie
2 – małe znaczenie
3 – średnie znaczenie
4 – duże znaczenie
5 – bardzo duże znaczenie
6 – ogromne znaczenie

Instrumenty konkurowania

LW – liczba wskazań
SA – średnia arytmetyczna
OS – odchylenie standardowe

WI – waga instrumentu
OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy
OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Instrumenty konkurowania		3 największe rynki unijne											
		WI			OOS			OPS					
		LW	S.A.	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena		12	5,00	0,74	13	3,54	1,20	13	3,92	1,26			
2. Jakość usługi		12	4,42	1,51	13	4,08	1,32	13	4,92	0,76			
3. Nowoczesność		12	3,50	1,88	13	3,77	1,48	13	4,77	0,93			
4. Kompleksowość oferty		12	4,33	1,67	13	3,69	1,44	13	4,54	1,05			
5. Terminowość dostaw		12	4,75	1,60	13	4,23	1,24	13	4,54	1,13			
6. Warunki płatności		12	4,33	1,67	13	3,62	0,77	13	4,31	1,18			
7. Reklama i promocja sprzedaży		12	3,25	1,48	13	3,69	1,11	13	4,15	1,07			
8. Częstotliwość wprowadzania nowych ofert		11	2,55	1,69	12	3,50	1,09	12	4,08	1,16			
9. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji		11	3,09	2,21	12	3,50	1,24	12	4,00	1,21			
10. Warunki ubezpieczenia		12	3,08	2,11	13	3,69	1,25	13	4,46	1,05			
11. Marka firmy		11	3,73	1,62	12	4,33	0,98	12	4,75	0,75			

LW – liczba wskazań
 SA – średnia arytmetyczna
 OS – odchylenie standardowe
 WI – waga instrumentu
 OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy
 OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Tabela 2.4.2-23. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkutowania (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki unijne (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-22)

Instrumenty konkutowania	Pozostale rynki unijne									
	WI			OOS			OPS			
	LW	S.A.	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
1. Cena	9	5,00	0,71	10	3,50	1,35	10	4,20	1,55	
2. Jakość usługi	9	4,11	1,62	10	4,50	0,71	10	4,80	0,63	
3. Nowoczesność	9	3,44	1,88	10	4,00	0,82	10	4,50	1,08	
4. Kompleksowość oferty	9	3,89	1,76	10	4,00	0,82	10	4,20	0,92	
5. Terminowość dostaw	9	4,44	1,74	10	4,30	0,82	10	4,70	1,06	
6. Warunki płatności	9	3,78	1,64	10	3,50	0,97	10	4,20	1,14	
7. Reklama i promocja sprzedaży	9	3,22	1,56	10	3,60	1,17	10	4,00	1,05	
8. Częstotliwość wprowadzania nowych ofert	8	2,13	1,55	9	3,33	1,22	9	3,89	1,17	
9. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	8	2,75	2,19	9	3,67	1,12	9	4,00	1,22	
10. Warunki ubezpieczenia	9	2,67	1,87	10	3,50	1,27	10	4,20	1,14	
11. Marka firmy	8	3,63	1,60	9	4,11	0,93	8	4,63	0,92	

Tabela 2.4.2-24. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna) – rynki poradzieckie (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-22)

Instrumenty konkrowania	Rynki poradzieckie								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	5	4,60	1,14	5	3,80	1,10	6	4,33	1,03
2. Jakość usługi	5	3,40	0,89	5	4,20	0,45	6	4,67	0,82
3. Nowoczesność	5	3,40	1,14	5	4,00	0,00	6	4,83	0,41
4. Kompleksowość oferty	5	3,40	1,14	5	3,40	0,55	6	4,33	1,03
5. Terminowość dostaw	5	3,60	1,52	5	3,60	1,14	6	4,67	1,03
6. Warunki płatności	5	4,40	1,14	5	3,60	0,55	6	4,50	1,05
7. Reklama i promocja sprzedaży	5	3,40	1,34	5	3,00	0,71	6	4,00	0,89
8. Częstotliwość wprowadzania nowych ofert	5	3,20	1,10	5	3,20	0,84	6	3,83	0,41
9. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	5	3,20	1,79	5	2,60	0,89	6	3,17	1,33
10. Warunki ubezpieczenia	5	3,00	1,58	5	3,80	0,45	6	3,50	1,87
11. Marka firmy	5	4,20	0,84	5	4,00	0,71	6	4,33	0,82

Tabela 2.4.2-25. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych (strategia konkurencyjna) – CEFTA

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-22)

Instrumenty konkurencyjne	CEFTA										
	WI			OOS			OPS				
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS		
1. Cena	5	4,60	1,14	6	3,50	1,05	6	4,50	1,05		
2. Jakość usługi	5	4,20	0,45	6	4,00	0,63	6	4,83	0,41		
3. Nowoczesność	5	3,80	0,84	6	4,00	0,00	6	5,00	0,00		
4. Kompleksowość oferty	5	3,80	0,84	6	3,83	0,41	6	4,67	0,82		
5. Terminowość dostaw	5	4,40	1,14	6	4,17	0,41	6	5,00	0,63		
6. Warunki płatności	5	3,60	1,34	6	3,67	0,52	6	4,17	1,17		
7. Reklama i promocja sprzedaży	5	3,80	0,84	6	3,50	0,84	6	4,00	0,89		
8. Częstotliwość wprowadzania nowych ofert	5	3,20	1,10	6	3,17	0,41	6	3,67	1,37		
9. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	5	4,20	1,30	6	3,17	0,75	6	3,33	1,75		
10. Warunki ubezpieczenia	5	3,40	1,52	6	3,50	0,55	6	4,17	0,98		
11. Marka firmy	5	4,00	1,00	6	3,67	0,82	6	4,50	0,55		

Tabela 2.4.2-26. Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjnych (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki (skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 2.4.2-22)

Instrumenty konkurencyjne	Pozostałe rynki											
	WI			OOS			OPS					
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	6	4,50	1,05	7	4,29	0,95	6	4,67	0,52			
2. Jakość usługi	6	4,33	0,82	7	3,86	0,38	6	5,17	0,41			
3. Nowoczesność	6	4,17	0,98	7	3,86	0,38	6	5,00	0,00			
4. Kompleksowość oferty	6	4,33	0,82	7	3,86	0,38	6	4,67	0,52			
5. Terminowość dostaw	6	4,67	1,03	7	4,29	0,49	6	5,00	0,67			
6. Warunki płatności	6	4,33	1,03	7	4,00	0,00	6	4,83	0,75			
7. Reklama i promocja sprzedaży	6	4,17	0,75	7	3,86	0,69	6	4,50	0,55			
8. Częstotliwość wprowadzania nowych ofert	6	3,50	1,22	7	3,43	0,53	6	4,00	0,89			
9. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	6	4,17	1,33	7	3,43	0,79	6	4,17	0,75			
10. Warunki ubezpieczenia	6	3,67	1,51	7	3,43	0,79	6	4,17	0,98			
11. Marka firmy	6	4,50	0,55	7	3,86	1,07	6	4,50	0,84			

Oceny dotyczące strategii konkurencyjnej na pozostałych rynkach unijnych zamieszczono w tabeli 2.4.2-23. Wówczas także uznano, że jakość, cena i terminowość dostaw to instrumenty konkurowania o największym znaczeniu. Polskie firmy transportowe w porównaniu ze swoimi rywalami z pozostałych rynków unijnych mają przewagę w zakresie warunków płatności i nowoczesności zaplecza transportowego. Polskie firmy transportowe wymieniły bowiem w ostatniej dekadzie ogromną część taboru. Tabor produkowany w Europie Wschodniej nie stwarzał im żadnych szans w przewozach międzynarodowych. Nadto pewne znaczenie ma tu fakt, iż duża część badanych firm to firmy młode. Przewidywania na najbliższe 3 lata były optymistyczne – przewiduje się, że nastąpi polepszenie się sytuacji (w porównaniu z przeciętnymi rywalami) w odniesieniu do takich instrumentów konkurowania, jak: jakość usługi, nowoczesność i kompleksowość oferty.

Sytuację badanych firm w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania w porównaniu z ich rywalami działającymi na rynkach poradzieckich przedstawiono w tabeli 2.4.2-24. Jeśli chodzi o wagi przypisane poszczególnym instrumentom konkurowania, to zauważalna jest tutaj dominacja ceny i warunków płatności. Najwyżej oceniono umiejętności konkurowania badanych firm w zakresie marki firmy, warunków płatności i terminowości dostaw, a relatywnie najniżej w odniesieniu do: dogodnej dla klienta sieci dystrybucji oraz warunków ubezpieczenia. Nawet jednak w odniesieniu do tych ostatnich mierników oceny kształtowały się powyżej 3,00 czyli powyżej ocen charakterystycznych dla przeciętnego konkurenta. W odniesieniu do przyszłości zdecydowanie przeważał optymizm.

W tabeli 2.4.2-25 zamieszczono dane dotyczące oceny instrumentów konkurowania na rynkach krajów CEFTA. Dominujące znaczenie wśród instrumentów konkurowania przypisano cenie. Najwyżej oceniono następujące instrumenty konkurowania: jakość usług, terminowość dostaw. Najniższe oceny (jednak powyżej 3,00) przypisano cenie i częstotliwości wprowadzania nowych ofert. W ciągu najbliższych 3 lat przewiduje się poprawę sytuacji w odniesieniu do wszystkich wyróżnionych w badaniu instrumentów konkurowania.

Jeśli chodzi o pozostałe rynki przewozów międzynarodowych (tabela 2.4.2-26), to uznano, że najważniejszym instrumentem konkurowania jest cena oraz marka firmy. Oceniono, że mocnymi stronami badanych firm są: terminowość dostaw i warunki płatności, a za stosunkowo najsłabszą uznano sytuację w dziedzinie dogodności sieci dystrybucji dla klienta i częstotliwości wprowadzania nowych ofert. W przyszłości przewiduje się dość znaczną poprawę sytuacji w dziedzinie zdecydowanej większości instrumentów konkurowania.

Ekspansja na rynek Unii

Pytanie 18 dotyczyło oceny możliwości podjęcia przez badane przedsiębiorstwa ekspansji na rynki unijne w formie innej niż przewozy międzynarodowe

realizowane w ramach własnej firmy (joint venture, zagraniczna inwestycja bezpośrednia, licencja, franchising, sojusz strategiczny). Uzyskane odpowiedzi (tabela 2.4.2-27) wskazują, że w dziedzinie internacjonalizacji ankietowane przedsiębiorstwa na ogół nie rozważają tego problemu. Niewielka liczba ankietowanych firm wskazuje na możliwość zawarcia umowy licencji lub sojuszy strategicznych w Unii Europejskiej.

Tabela 2.4.2-27. Stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia ekspansji na rynek unijny

Stosunek przedsiębiorstwa	Joint venture w UE	ZIB w UE	Licencja dla UE	Franchising dla UE	Sojusz strategiczny w UE
Nie rozważaliśmy tego problemu	4	5	4	4	4
Prowadziliśmy luźne rozważania	1	3	4	3	2
Jesteśmy w trakcie przygotowywania decyzji	0	1	0	1	4
Podjęliśmy decyzję o ekspansji	0	0	0	0	0
Realizujemy ekspansję	0	0	0	0	1
Liczba firm	5	9	8	8	11

Oczekiwania wobec polityki gospodarczej i samorządu gospodarczego w związku z przystępowaniem do Unii Europejskiej

W pytaniu 19. i 20. ankiety poproszono menedżerów firm transportowych o ocenę przydatności środków i poziomu realizacji zadań polityki gospodarczej państwa i organów samorządu gospodarczego. Wśród środków polityki gospodarczej za najbardziej odpowiednie dla zmniejszania luki konkurencyjnej (tabela 2.4.2-28) uznano obniżanie podatków obciążających firmy transportowe, wspieranie firm średnich i małych oraz pomoc w zakresie edukacji i informacji rynkowej. Podnoszona przy każdej okazji przez środowiska przewoźników konieczność rozwoju infrastruktury znalazła się na dalekim miejscu, co dowodzi, iż menedżerowie dobrze rozumieją kwestię konkurencyjności i odróżniają ją od zagadnienia warunków działania firm. Niska ocena inwestycji zagranicznych wiąże się zapewne z tym, iż przewoźnicy odczuwają je raczej jako zagrożenie.

Działania podejmowane przez rząd w obszarach uznanych za szczególnie istotne dla firm transportowych uzyskały bardzo niskie oceny menedżerów tych firm (np. realizowane działania zmierzające do złagodzenia obciążeń podatkowych uzyskały zaledwie ocenę 1,5 w porównaniu do oceny ich przydatności równej 4,8). Ogólnie zauważalny jest znaczny rozdźwięk między oczekiwaniami w stosunku do władz państwowych, a ich spełnianiem. Jedynie postęp prywatyzacji gospodarki odpowiada, a nawet lekko przewyższa oczekiwania respondentów.

Nie ma bardzo dużych różnic w ocenie zaproponowanych w ankiecie zadań samorządu gospodarczego w zmniejszaniu luki konkurencyjnej (tabela 2.4.2-29).

Tabela 2.4.2-28. Polityka gospodarcza a zmniejszenie luki konkurencyjnej

Środki polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odchyl. stand.	liczba firm	średnia	odchyl. stand.
1. Polityka kursowa dla poprawy rentowności eksportu	13	2,69	1,60	12	2,42	1,24
2. Dofinansowanie kredytów eksportowych	13	3,08	1,26	14	1,14	1,10
3. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	14	3,57	1,45	14	2,00	1,52
4. Traktaty handlowe – dostęp do rynków	14	3,36	1,78	13	1,38	1,33
5. Dofinansowanie ekspozycji targowych	13	2,85	1,28	13	1,38	1,26
6. Informacja o rynkach	13	3,77	0,83	13	1,92	1,38
7. Doradztwo eksportowe	13	3,38	0,87	13	2,31	1,25
8. Dalsza prywatyzacja gospodarki	13	3,00	1,29	13	3,15	0,90
9. Napływ inwestycji zagranicznych	13	3,00	1,29	14	2,64	1,28
10. Wspieranie edukacji i szkoleń	14	3,86	0,95	13	2,46	1,13
11. Szybki rozwój infrastruktury	13	3,54	1,51	13	2,46	1,13
12. Selektywna polityka przemysłowa	13	2,00	1,41	13	1,92	1,44
13. Interwencja w pojedynczych firmach	13	2,31	1,75	13	1,15	1,14
14. Wspieranie tworzenia i rozwoju MŚP	13	3,92	1,12	13	1,38	1,04
15. Reforma podatkowa	13	4,08	1,04	14	1,50	1,29
16. Zwiększenie elastyczności rynku pracy	12	3,75	0,97	10	1,60	0,97
17. Inny: subwencje do eksportu	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00

Tabela 2.4.2-29. Zadania samorządu gospodarczego w zmniejszeniu luki konkurencyjnej

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	liczba firm	średnia	odch. stand.	liczba firm	średnia	odch. stand.
1. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec ustawodawcy	14	3,71	1,33	14	1,57	0,85
2. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec administracji	14	3,79	0,70	14	1,71	0,91
3. Prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku UE	14	3,93	0,73	14	1,93	0,92
4. Ułatwianie kontaktów z rynkiem UE	14	4,07	0,73	14	1,93	0,83
5. Informowanie o danej branży partnerów z UE	14	3,93	0,73	14	2,00	1,18
6. Szkolenia pod kątem znajomości rynku UE	14	4,21	0,89	14	1,57	1,02
7. Doradztwo gospodarcze i prawne pod kątem znajomości rynku UE	14	4,07	0,73	14	1,29	0,91
8. Arbitraż gospodarczy	14	3,93	1,14	14	0,86	1,23
9. Ochrona uczciwej konkurencji	14	4,36	0,84	14	1,00	0,88

Podobnie jak w odniesieniu do polityki państwa, menedżerowie oczekują od samorządów doradztwa, szkolenia i informacji rynkowej oraz ułatwień w kontaktach z podmiotami z rynku UE. Na pierwszym miejscu znalazł się jednak

postulat ochrony uczciwej konkurencji. Problem ten dotyczy w największym stopniu drogowych przewozów międzynarodowych i drogowych przewozów pasażerskich. Z uwagi na występujące tu ograniczenia dostępu do rynków większości państw europejskich i koncesjonowanie tych przewozów w Polsce występują tu często nadużycia i sytuacje różnego traktowania przewoźników z różnych krajów. W opinii polskich przewoźników beneficjentami tego stanu są firmy zagraniczne. Mimo bardzo ożywionej działalności transportowego samorządu gospodarczego w Polsce opinie menedżerów o jego działaniach na rzecz zmniejszania luki konkurencyjnej wobec firm z UE są bardzo krytyczne (oceny od 0,86 do 2,0 w skali 1 – 5). Najlepiej zostały ocenione działania związane z informacjami o transporcie unijnym, przeprowadzane analizy rynku UE i reprezentowanie przewoźników wobec administracji państwowej. Najmniej uznania zyskały działania na rzecz uczciwej konkurencji i organizowanie arbitrażu.

Postrzeganie szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej

Jeśli chodzi o postrzeganie szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do UE, to większość ankietowanych menedżerów traktuje przystąpienie do Unii jako szansę dla polskiej gospodarki. Jedynie około jednej trzeciej ankietowanych uznało to za zagrożenie. Bardzo podobne są oceny w odniesieniu do konkretnych firm. Jak się wydaje, integracja jest traktowana jako szansa albo zagrożenie w zależności od tego, jak bardzo kierownicy firm obawiają się utraty – występującej jeszcze – przewagi w stosunku do firm z UE w zakresie poziomu kosztów. Wszyscy respondenci uznali utratę przewagi kosztowej za najważniejszy negatywny rezultat przystąpienia do Unii. Natomiast tylko część odpowiadających uznała za najważniejszy rezultat pozytywny ułatwienie dostępu do rynku (średnia ocen 2,64 w skali 1 – 7 przy odchyleniu standardowym – 2,56 patrz tabela 2.4.2.-31). Część menedżerów uważa więc, iż ich firmy już mają lub mogą wkrótce uzyskać przewagę konkurencyjną na innym polu niż ceny. Za rezultaty pozytywne uznano też lepszy dostęp do źródeł zaopatrzenia i możliwość pozyskania inwestora strategicznego. Z kolei w firmach, które zdobywają klientów głównie dzięki niskim cenom, występuje duża obawa przed utratą części rynku krajowego wskutek zmniejszenia przewagi w zakresie cen i braku konkurencyjności jakościowej.

Ostatnia grupa pytań (pytania 21. – 23. w kwestionariuszu ankiety) w przeprowadzonym badaniu zmierzała do ustalenia, czy członkostwo Polski w Unii Europejskiej postrzegane jest przez przedsiębiorstwa sektora transportowo-logistycznego jako szansa czy zagrożenie oraz do ustalenia hierarchii znaczenia potencjalnych pozytywnych i negatywnych efektów włączenia Polski w struktury unijne dla tych firm.

Przystąpienie Polski do UE ocenione zostało przez większość respondentów jako szansa rozwoju tak dla gospodarki jako całości, jak i dla poszczególnych firm transportowo-spedycyjnych (nie występuje więc tutaj sytuacja rozdzielenia jaźni w ocenach, zauważalna wśród respondentów reprezentujących sektor przetwórczy). Konsekwentnie jedna trzecia respondentów oceniła ewentualne przystąpienie do UE jako zagrożenie na obu (makro i mikro) poziomach analizy (tabela 2.4.2-30).

Tabela 2.4.2-30. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – szansa czy zagrożenie

Szansa/Zagrożenie	Dla gospodarki polskiej	Dla twojego przedsiębiorstwa
Poważna szansa rozwoju	5	5
Szansa rozwoju	4	3
Ani szansa, ani zagrożenie	0	1
Zagrożenie	2	3
Poważne zagrożenie	3	2

Wśród potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej za najważniejsze uznano ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia, łatwiejszy dostęp do rynku, umożliwiający wzrost sprzedaży oraz większe niż dotychczas możliwości pozyskania inwestora strategicznego. Duże znaczenie przypisano także wzrostowi presji konkurencyjnej, jako czynnikowi wpływającemu na podniesienie poziomu jakości oferowanych usług transportowo-spedycyjnych. Stosunkowo najmniejsze znaczenie ma dla badanych przedsiębiorstw możliwość podniesienia efektywności dzięki korzyściom skali (tabela 2.4.2-31).

Tabela 2.4.2-31. Hierarchia znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny pozytywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Ułatwienie dostępu do rynku – wzrost sprzedaży	14	2,64	2,56
2. Zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego	14	2,64	1,98
3. Podniesienie poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej	14	2,50	2,35
4. Podniesienie efektywności – efekt korzyści skali	14	2,07	1,94
5. Ułatwienie dostępu do nowych technologii	13	2,31	2,18
6. Ułatwienie dostępu do kapitałów	13	2,23	2,05
7. Ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia	13	3,69	1,97

Oceny potencjalnych negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wskazują na silne obawy o dotychczasową konkurencyjność polskich

firm: cenową – zwłaszcza na rynkach unijnych oraz jakościową – głównie na rynku krajowym po jego otwarciu dla większej liczby konkurentów unijnych. Unijne wymogi standaryzacyjne i certyfikacyjne, a zwłaszcza konieczność dostosowania się do nich, postrzegana jest również jako zagrożenie dla polskich podmiotów. Dotychczasowy poziom nowoczesności oferowanych usług daje respondentom podstawy do względnego optymizmu w przyszłości (tabela 2.4.2-32).

Tabela 2.4.2-32. Hierarchia znaczenia potencjalnych negatywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

Potencjalny negatywny efekt	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1. Obniżenie konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i UE	14	3,36	2,10
2. Trudności z podołaniem unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym	14	2,57	2,06
3. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności cenowej	14	2,43	1,99
4. Utrata części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności produktów	13	2,15	2,19
5. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności jakościowej	14	2,86	1,99
6. Trudności z podołaniem wymogom ekologicznym	13	2,54	2,07

Mimo że oba pytania dotyczące efektów przystąpienia Polski do UE miały charakter otwarty, żadna z firm nie wskazała na inne niż zaproponowane w ankiecie efekty ani pozytywne, ani negatywne.

2.4.3. Studium przypadku – studium konkurencyjności firmy **TRANSMAD**

Charakterystyka firmy TRANSMAD

Prywatne przedsiębiorstwo TRANSMAD rozpoczęło działalność gospodarczą w roku 1983 jako krajowy przewoźnik samochodowy. W pierwszych latach działalność ta polegała na użytkowaniu jednego starego samochodu ciężarowego świadczącego głównie lokalne usługi przewozowe dla ludności. Znaczący postęp nastąpił po wprowadzeniu ustawy o działalności gospodarczej z dnia 23 grudnia 1988 roku zezwalającej każdemu obywatelowi na prowadzenie działalności gospodarczej. Był to okres, w którym pojawiło się bardzo dużo nowych firm transportowych, a istniejące zwiększyły swój potencjał. Stało się to za sprawą uchwały sejmowej z dnia 9 listopada 1990 roku dotyczącej podstawowych

kierunków prywatyzacji, wyposażającej przedsiębiorstwa państwowe w prawo sprzedaży osobom fizycznym środków trwałych. W konsekwencji w ciągu zaledwie jednego roku przedsiębiorstwa sprzedały ponad 70 tys. samochodów ciężarowych, w efekcie czego 60% samochodów ciężarowych w kraju stało się własnością firm prywatnych.

W tym też czasie TRANSMAD zwiększył swój stan posiadania o kilka używanych samochodów ciężarowych, rozszerzając swoją działalność na obszar przewozów zagranicznych. Był to bowiem krótki okres, w którym każdy przewoźnik mógł bez ograniczeń zajmować się transportem międzynarodowym. Proces ten zablokowała ustawa z dnia 26 lipca 1991 roku o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, nakładająca obowiązki w zakresie uzyskiwania koncesji na prowadzenie takiej działalności, zezwoleń na konkretne przewozy, stosownych opłat oraz innych ograniczeń, których większość firm nie była w stanie spełnić. Ponieważ firma TRANSMAD ciągle się rozwijała, była w stanie spełnić wszystkie ustawowe warunki, zwiększając stopniowo udział przewozów międzynarodowych w całości przewozów.

Zgodnie z aktualnym wpisem do ewidencji oraz danymi związanymi ze statystycznym numerem identyfikacyjnym REGON wskazać można na następujące cechy firmy w roku 1999:

- forma prawna: osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą
- status własnościowy: własność prywatna bez udziału kapitału zagranicznego
- liczba zatrudnionych: 27 osób
- wartość sprzedaży: 4,27 mln zł
- wynik finansowy netto: 317 tys. zł
- podstawowa branża wg EKD:
 - towarowy transport drogowy
- sprzedaż realizowana na eksport: 84 %.

Główne kierunki przewozu to Niemcy, Francja, Hiszpania, Holandia, Włochy i Rosja. Jeżeli chodzi o nowe produkty, to planuje się zwiększenie udziału czynności spedycyjnych, a także wprowadzenie pewnych elementów działalności logistycznej, co może się wiązać z budową zaplecza magazynowego. Nie jest to jednak jasno sformułowana strategia, lecz przypuszczenia uzależnione od sytuacji rynkowej oraz osiągniętych wyników finansowych.

W zakresie wykorzystania zasobów produkcyjnych firmy stwierdza się stosunkowo korzystną sytuację. Personel wykorzystany jest w 100%, gdyż zatrudnienia się pracowników w sposób elastyczny według potrzeb, a przy niewielkim zatrudnieniu możliwa jest pełna kontrola. Nieco gorzej jest z budynkami i gruntami, gdzie wykorzystanie wykazuje pewną fluktuację wynikającą z losowego charakteru zdarzeń. Dotyczy to obsługi i napraw pojazdów w warsztacie. W związku jednak z ograniczonością tych zasobów sytuację na tym odcinku należy uznać za korzystną. Najtrudniej zaś jest określić stopień wykorzystania po-

jazdów. Co prawda znane są w literaturze różne wskaźniki, takie jak: wskaźnik wykorzystania taboru, wskaźnik wykorzystania ładowności, wskaźnik wykorzystania przebiegu, wskaźnik wykorzystania czasu pracy, a także wiele innych, to jednak brakuje obiektywnych wzorców, do których można by je odnieść. Teoretycznie rzecz ujmując, pełne wykorzystanie oznaczałoby osiągnięcie wszystkich wskaźników na poziomie jedności, jednakże w praktyce jest to niemożliwe. Generalnie jednak, pomimo bardzo silnej konkurencji w branży, istnieje eksploatacyjne pojazdy (spowodowane brakiem zleceń) należą raczej do rzadkości. Wynika to głównie stąd, że firma utrzymuje z wieloma zleceniodawcami stałą współpracę.

Sposób wykorzystania zasobów produkcyjnych rzutuje na wyniki finansowe oraz możliwość finansowania rozwoju firmy.

Uwarunkowania branżowe

Firma TRANSMAD zajmuje się przede wszystkim przewozami międzynarodowymi. Oznacza to, że musi ona konkurować zarówno z innymi polskimi firmami specjalizującymi się również w takiej działalności, jak i podmiotami zagranicznymi mającymi swoje siedziby nie tylko w swoich krajach, ale także coraz częściej różne przedstawicielstwa w Polsce. Przewozy krajowe stanowiące w firmie zaledwie kilkanaście procent są traktowane jako uzupełnienie podstawowej działalności. Dotyczy to przykładowo transportowej obsługi kontrahenta, który najczęściej zleca przewozy międzynarodowe, ale niekiedy zgłasza także krajowe potrzeby przewozowe. Podział na rynek krajowy oraz unijny ma więc w transporcie międzynarodowym raczej charakter umowny.

Rynek krajowy

Rynek usług transportowych odgrywa szczególną zespalaającą i koordynującą rolę w gospodarce, a tym samym warunkuje istnienie innych rynków, zwłaszcza towarowych, umożliwiając realizację wartości użytkowych dóbr w wyniku ich przemieszczania. Można tu mówić o sprzężeniu zwrotnym polegającym na tym, że sprawność rynku usług transportowych wpływa na ożywienie rozwoju społeczno-gospodarczego, a rozwój gospodarczy oddziałuje na postęp w transporcie. Szacuje się, że przy wzroście produktu krajowego brutto o 5% wzrost masy przewozów transportem samochodowym wynosi 3,5%. Procesowi temu towarzyszą więc dynamiczne zmiany po stronie podaży rynku usług transportowych. Po roku 1989 nastąpiła tu silna decentralizacja. Duże przedsiębiorstwa transportu ciężarowego w większości uległy podziałom lub nawet likwidacji. Tylko nieznaczna ich część zdołała przetrwać, w tym największy przewoźnik transportu międzynarodowego, jakim jest PEKAES Autotransport S.A. Jednak i on z liczby około 1300 pojazdów posiada obecnie zaledwie połowę. Lepiej zaś dostosowały się do nowej sytuacji rynkowej firmy spedycyjne, takie jak

C. Hartwig czy Spedpol, zachowując porównywalną skalę działalności. Dysponują one znacznymi magazynami, składami celnymi, oferują nowe usługi, niekiedy łączą się z kapitałem zagranicznym.

Obecnie firmy transportowe są w posiadaniu około 83% taboru samochodowego, natomiast pozostałe 17% należy do różnego rodzaju przedsiębiorstw i instytucji nietransportowych. W ramach pierwszej grupy, tj. zarobkowego transportu samochodowego, około 90% taboru jest w posiadaniu firm prywatnych, spółek i spółdzielni transportowych. W kraju działa obecnie około 75 tys. firm zajmujących się ciężarowymi przewozami samochodowymi, z czego tylko około 500 posiada więcej niż 20 samochodów. Świadczy to zarówno o dużym rozdrobnieniu, jak i o silnej konkurencji na rynku krajowym. W rejonie funkcjonowania TRANSMAD-u działają tysiące różnych firm transportowych, w tym dziesiątki zajmują się przewozami międzynarodowymi. Należy bowiem pamiętać, że w skali całego kraju firm takich jest ponad 6 tysięcy, a Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej wydało ponad 20 tys. koncesji na prowadzenie transportu międzynarodowego. Do tego należy dodać trudną do określenia rzeszę obcych przewoźników działających na tutejszym rynku. Większość z nich, mając swoje siedziby w różnych krajach, przysyła tu swoje samochody zabierając w drodze powrotnej ładunki zarówno firm zagranicznych, jak i polskich. Jednak coraz częściej poszczególne przedsiębiorstwa z różnych krajów, jak np. Kühne und Nagel z Niemiec czy Raben z Holandii, tworzą na terenie Polski różne filie czy siostrzane firmy wypierające swoim potencjałem (doskonały tabor, nowoczesne technologie, budowana sieć magazynów) polskich przewoźników z rynku lub spychając ich do roli podwykonawców. Polskie firmy transportu międzynarodowego, nawet dobrze zarządzane, zdołały zgromadzić w ciągu 10 lat gospodarki rynkowej średnio po kilkanaście pojazdów wysokonazowych, podczas gdy zachodnie duże korporacje dysponują niekiedy tysiącami samochodów oraz siecią placówek rozmieszczonych na całym globie. Obserwuje się nawet fuzje takich koncernów i tworzenie jeszcze większych gigantów.

Jeżeli przy tym weźmie się pod uwagę ich powiązania z inwestorami zagranicznymi w Polsce, odbiorcami polskiego eksportu za granicą i nadawcami towarów do Polski, a ponadto upowszechniające się wśród użytkowników transportu żądanie kompleksowej obsługi, wysokiej jakości usług oraz nowych świadczeń o charakterze logistycznym, to możliwości konkurowania polskich firm stają się bardzo problematyczne.

Rynek przewozów międzynarodowych cechuje się wysokimi barierami wejścia. Chodzi tu o bardzo drogie środki przewozowe, ograniczoną liczbę koncesji i zezwoleń, opłaty z tym związane, dodatkowe warunki techniczne i socjalne, sieci magazynów, terminali i agencji, nowoczesne technologie przewozowe, zaawansowane technologie informatyczne, powiązania międzynarodowe oraz wiele innych wymagań.

Biorąc pod uwagę taką cechę rynku jak prawdopodobieństwo wystąpienia różnego rodzaju niekorzystnych zdarzeń mogących stanowić zagrożenie dla TRANSMAD-u, to według opinii kierownictwa tego rodzaju fakty mogą pojawić się w każdej chwili. Wystarczy wskazać na ubiegłoroczny kryzys w Rosji prowadzący do załamania przewozów na kierunku wschodnim czy tegoroczny wzrost cen na paliwa czyniący przewozy nieopłacalnymi. Silne i wielorakie powiązania transportu z wszystkimi dziedzinami życia społeczno-gospodarczego oraz wtórny charakter potrzeb przewozowych, a ponadto regulacja przewozów międzynarodowych przez ośrodki władzy tworzy szerokie spectrum możliwych zagrożeń. Jednym z największych jest jednak coraz większa ekspansja na rynek polski firm obcych wyrażająca się już nawet w przewozach kabożowych (przewozy krajowe realizowane przez obcego przewoźnika – firmę posiadającą swoją siedzibę na terenie innego państwa). Tym samym wysokie bariery wejścia nie chronią rynku krajowego, gdyż odnoszą się one tylko do polskich podmiotów, których zresztą i tak jest zbyt wiele (część koncesji było niewykorzystywanych).

Rynek Unii Europejskiej

Największa liczba przewozów dokonywana jest z Polski do Niemiec – wiele towarów TRANSMAD przewozi także do innych krajów Unii Europejskiej. We wszystkich jednak obserwuje się duże natężenie konkurencji na rynkach transportowych. Funkcjonują tam zarówno firmy małe (w tym tak jak w Polsce wiele jedno lub kilkupojazdowych), średnie, jak i duże, dysponujące setkami pojazdów. Największe rozproszenie obserwuje się w krajach południowych (Hiszpania – 161 tys. firm, Włochy – 134 tys.), natomiast w Niemczech 51 tys., w Wielkiej Brytanii 46 tys., we Francji 29 tys., w Belgii 8 tys., a w Holandii 7 tys.

Aby sprostać ostrej konkurencji, mniejsi przewoźnicy często łączą się, eksploatując swój tabor pod jednym firmowym szyldem. Należy także pamiętać, że przewozy międzynarodowe realizowane są również przez eksporterów i importerów za pomocą własnych środków przewozowych. Ponadto taborom samochodowym dysponują także spedytorzy, armatorzy, a nawet przedsiębiorstwa kolejowe.

W międzynarodowych przewozach samochodowych mamy do czynienia ze zjawiskiem kontyngentowania. Polega ono na tym, że każdy samochód, aby mógł wjechać na terytorium innego kraju, musi uzyskać odpowiednie zezwolenie. Liczba, rodzaje i warunki uzyskiwania zezwoleń są ustalane na szczeblu rządowym w umowach dwustronnych zawieranych na jeden rok. W poszczególnych krajach zezwoleniami dysponują ministerstwa transportu, sprzedając je zainteresowanym przewoźnikom. Zezwolenia mogą być docelowe lub tranzytowe, jednorazowe lub wielorazowe i dotyczą określonych pojazdów. Główną przesłanką limitowania przewozów jest ochrona własnych przewoźników, choć coraz częściej stosowane są w ramach Unii Europejskiej zezwolenia wspólne na

obszar całej Unii przy corocznym ustalaniu kontyngentów. Wjazd polskich samochodów na teren krajów Unii bywa więc ograniczany nie tylko barierą finansową, ale niekiedy także brakiem dostatecznej liczby zezwoleń.

Na rynku transportowym Polska – UE odczuwa się też tendencje widoczne na rynkach Zachodniej Europy. Polegają one na wzroście znaczenia logistyki na rynkach towarowych oraz przekazywaniu funkcji zarządzania składowaniem i transportem towarów zewnętrznym oferentom usług logistycznych. W perspektywie grozi to TRANSMAD-owi utratą części rynku, a wiąże się ze wzrostem wymagań klientów w zakresie kompleksowości obsługi transportowej.

Sytuację polskich firm transportowych na rynkach unijnych utrudnia także fakt istniejących tam powiązań pomiędzy załadowcami, przewoźnikami oraz spedytorami. Dlatego polska firma transportowa średniej wielkości, taka jak TRANSMAD, chcąc znaleźć ładunek powrotny do Polski, nie mając przy tym swojego przedstawicielstwa w obcym kraju, zdana jest na konieczność znalezienia tam pośrednika, którym z reguły jest spedytor oraz przyjęcie jego warunków współpracy, co pogarsza jej możliwości konkurowania.

Zatem pomimo ciągłego wzrostu zapotrzebowania na przewozy, obszar unijnego rynku charakteryzuje się bardzo dużym natężeniem konkurencji. W samych tylko Niemczech co roku upada kilkaset firm transportowych. Rosnące wymagania oraz wysokie dla polskich firm bariery wejścia nie pozwalają na prognozowanie znaczącego zwiększenia udziału w rynku.

Pozycja konkurencyjna firmy

Opierając się na opinii członka kierownictwa TRANSMAD-u, można stwierdzić, że zajmuje on przeciętną pozycję konkurencyjną i nie przewiduje się jej zmiany w przyszłości. Dotyczy to zarówno udziału w rynku, jak i sytuacji finansowej firmy, którym to miernikom przypisano odpowiednio średnie i duże znaczenie. Ocena taka nie może dziwić, jeśli się weźmie pod uwagę strukturę rynku usług transportowych po stronie podażowej. Występuje tu bardzo duże rozdrobnienie utrudniające wyróżnienie firmy średniej wielkości, jaką jest TRANSMAD. Zagadnienie to zostanie przybliżone w toku dalszej analizy.

Potencjał konkurencyjny TRANSMAD-u

Biorąc pod uwagę zarządzanie zasobami finansowymi, należy zauważyć, że sytuacja pod tym względem w TRANSMAD-zie nie jest zła, choć nie można tu mówić o wysokiej rentowności. Rentowność liczona na jeden zestaw do przewozów międzynarodowych (ciągnik siodłowy wraz z naczepą o ładowności 24 t) kształtuje się na poziomie 4,5% przy rocznym przebiegu 130 tys. kilometrów. Poziom ten jest podobny do średniego w Europie (3–5%), a także do lidera polskich przewoźników międzynarodowych, jakim jest Pekaes Auto-Transport S.A. Pomimo niewysokiego poziomu rentowności w ostatnich latach obserwuje

się do tego tendencję spadkową, co należy wiązać z jednej strony ze wzrostem kosztów, a z drugiej – z potęgującą się konkurencją na rynku.

Nie można przy tym dokonać bardziej precyzyjnej analizy oraz przedstawić szczegółowych wskaźników rentowności i płynności ze względu na niechęć właściciela firmy do ujawniania niezbadanych danych.

W zakresie produkcji stwierdza się bardzo dużą troskę o procesy wytwarzania, stosowane technologie, a zwłaszcza o wysoką jakość. Jest to zrozumiałe zważywszy na fakt, iż firma działa na rynku międzynarodowym nacechowanym bardzo silną konkurencją. W porównaniu do krajowych konkurentów (polskich, świadczących przewozy międzynarodowe) firma TRANSMAD uważa się za nieco lepszą od średniej, jednak, odnosząc się do największych rynków unijnych, oceny wypadają poniżej przeciętnej. Wskazuje to na niedopasowanie zasobów, a więc lukę konkurencyjną w stosunku do rywali z terenu Unii Europejskiej. Analizując to zagadnienie w sposób bardziej szczegółowy, należy zauważyć, że luka ta ma szczególny, trudny do przewyżnienia charakter. Otóż nie chodzi tu o stare samochody czy nieterminowe dostawy, lecz o skalę działalności oraz rozmiary zaplecza. TRANSMAD bardzo dużo zainwestował w najważniejszy element produkcji transportowej, jakim są środki przewozowe. Dysponuje nowoczesnymi samochodami produkcji zachodniej takich firm jak Volvo, Renault, Iveco oraz Daf. Średni wiek pojazdu wynosi 4 lata, czyli nie są to pojazdy stare. Firma dba o wysoki stan techniczny samochodów, poddając je często badaniom technicznym i obsłudze technicznej. Wykorzystywane są do tego soboty, kiedy to pojazdy nie znajdują zatrudnienia. Większość prac jest wykonywana przez własnych mechaników we własnym zapleczu technicznym. Czynności związane ze specjalistycznymi naprawami firma zleca obcym jednostkom. Realizowana jest zasada mówiąca, że zaplecze techniczne średniego przedsiębiorstwa transportowego powinno być ograniczone i wzrastać wraz z wielkością firmy. Zgromadzone środki inwestowane są głównie w tabor pozwalający na wzrost sprzedaży usług. Kupując nowe pojazdy, firma likwidowała równocześnie wcześniej nabyte stare samochody. Duża waga przywiązywana do odnowy taboru wynika stąd, że wraz z wiekiem pojazdu wzrasta częstotliwość jego awarii na trasie. Natomiast awarie w transporcie międzynarodowym są zjawiskiem bardzo niepożądanym. Po pierwsze dlatego, że są bardzo źle postrzegane przez klientów, prowadząc często do rezygnacji z dalszej współpracy z przewoźnikiem, a po drugie – pociąga to bardzo duże koszty zarówno z tytułu napraw w innych krajach, jak i odpowiedzialność za przewożony ładunek. Podejście stosowane przez TRANSMAD dobrze więc świadczy o zarządzaniu firmą.

Również pod względem zarządzania jakością należy firmie przyznać wysoką ocenę. Co prawda nie ma ona certyfikatu serii 9000, jednak stosowane zasady oraz przyjęte procedury bardzo dobrze świadczą o firmie. W centrum działań wyraźnie umiejscowiony jest klient ze swoimi potrzebami. Firma TRANSMAD

stara się oferować swoim kontrahentom usługi o wysokiej jakości, zapewniając krótkie terminy dostaw oraz punktualne dostarczanie towaru umożliwiające włączanie cyklu przewozowego do systemu Just-in-Time. Jeżeli jednak zdarzy się awaria pojazdu, firma, chcąc uniknąć rezygnacji klienta z dalszej współpracy oferuje następny przewóz bezpłatny. Również ceny za usługę mają charakter umowny i mogą być negocjowane przez klientów.

Bardzo dużo prac w firmie jest skomputeryzowanych, stosowane jest nowoczesne oprogramowanie, a także utrzymuje się sprawny system łączności. Wszystkie te okoliczności sprawiają, że TRANSMAD nie musi mieć kompleksów w stosunku do podobnych zagranicznych firm. Jeżeli mówimy o luce konkurencyjnej, to chodzi tu o konfrontację z dużymi firmami oraz współpracę z posiadającymi największą władzę rynkową wielkimi spedytorami oraz operatorami logistycznymi posiadającymi kontynentalną lub nawet światową sieć placówek, magazynów, terminali i agencji wraz z ustabilizowanymi stosunkami w zakresie współpracy z nadawcami, odbiorcami oraz innymi gałęziami transportu, a także oferującymi znacznie szerszy zakres usług. Nie musi to jednak oznaczać braku przyszłości dla TRANSMAD-u, gdyż – jak pokazują doświadczenia zachodnie, na rynku transportowym jest miejsce dla różnych firm, a po drugie, w ostatnich latach pojawiła się i ciągle rośnie wśród polskich firm świadomość potrzeby zacieśniania między nimi współpracy lub nawet łączenia się. Jest to jedyny sposób przeciwstawienia się i nawiązania równorzędnej walki konkurencyjnej z zachodnimi koncernami. Pojedynczo bowiem firmy nie będą w stanie osiągnąć szybszego postępu, wobec czego luka konkurencyjna zamiast ulegać zmniejszeniu może się jeszcze powiększać. Oczywiście istnieje jeszcze mniej korzystny wariant pełnienia roli podwykonawcy w procesach organizowanych przez zachodnich liderów układów metalogistycznych. Wiąże się to z nasilającą się konkurencją oraz procesami koncentracji kapitału na rynku transportowym.

W zakresie zaopatrzenia należy stwierdzić, że w firmie transportowej nie odgrywa ono tak doniosłej roli jak w przemyśle. Podmiotami zaopatrującymi firmę transportową są przede wszystkim:

- producenci i dealerzy środków przewozowych,
- dostawcy części zamiennych,
- dostawcy paliw i olejów,
- dostawcy ogumienia.

Ponieważ wśród dostawców jest również silna konkurencja, dlatego nie ma obawy obniżenia jakości czy też znaczącego wzrostu cen (z wyjątkiem paliw) dostarczanych towarów, mogących zagrozić TRANSMADOWI. Obserwuje się nawet łagodną tendencję spadkową, gdy chodzi o ceny pojazdów przy równoczesnym wzroście ich jakości. Stanowi to korzystną okoliczność, jednak nie wyróżnia w żaden sposób omawianej firmy. Można by nawet stwierdzić, że tej wielkości firma, zaopatrując się w pojedyncze pojazdy, ma mniejsze możliwości

odniesienia korzyści w procesie negocjacyjnym od firm dużych uzyskujących znaczne rabaty przy zakupie większej liczby pojazdów.

Biorąc pod uwagę sferę marketingu, trzeba podkreślić, że w firmie przywiązuje się, co prawda, duże znaczenie do znajomości potrzeb klientów, a także do rozpoznania możliwości konkurentów, jednak generalnie nie przecenia się roli działalności marketingowej. Działania reklamowe ogranicza się do ogłoszenia w „Panoramie Firm”, bezpłatnych biuletynach branżowych, na naczepach oraz w międzynarodowym informatorze „International Register of Forwarding Agents”. Promocja sprzedaży usług transportowych jest ograniczona tylko do udzielania rabatów stałym klientom. Wspomniane ogłoszenia ograniczają się do krótkiej wzmianki o firmie bez podkreślania jej atutów czy zachęty do korzystania z usług świadczonych przez przedsiębiorstwo. Nie korzysta się z możliwości reklamy w gazetach specjalistycznych, lokalnych czy radiu. Można odnieść wrażenie, że nie przywiązuje się uwagi do kształtowania image firmy, co z pewnością nie przyczynia się do uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej. Firma bazuje głównie na stałych klientach, z którymi utrzymuje długotrwałą współpracę. Na obecne zachowania marketingowe wpłynęły być może wcześniejsze inicjatywy w tym zakresie, które nie zakończyły się znaczącym sukcesem.

W zakresie organizacji i zarządzania przypisuje się TRANSMAD-owi dobrą pozycję. Pracownicy są dobrze umotywowani i poprawnie wykonują swoją pracę, choć nie można zauważyć w ich działaniu innowacyjności. Są raczej nastawieni na unikanie błędów i krytyki właściciela, aniżeli szukanie nowych rozwiązań. Dotyczy to także kierownictwa, chociaż ono samo ma o sobie jak najlepszą opinię (z oceny wyłączony jest właściciel, który koncentruje się bardziej na działalności strategicznej). W firmie nie przywiązuje się dużego znaczenia do identyfikacji załogi z celami firmy ani skłonności pracowników do współpracy. Podobnie wygląda sprawa nastawienia pracowników do zmian. Wymienione cechy wskazują, że w firmie nie mamy pod tym względem do czynienia z korzystną sytuacją. Biorąc pod uwagę fakt, że sukces firmy zależy w 50% od załogi, gdyż ten obszar stanowi bazę twórczych koncepcji i motor rozwoju, należy żywić pewne obawy co do przyszłości firmy, zwłaszcza w warunkach turbulencji otoczenia oraz wielu wyzwań przyszłości.

Rozpatrując zagadnienie zatrudnienia w TRANSMAD-zie w ujęciu formalnym wskazać należy na korzystny układ. Firma posiada dobrze przygotowanych pracowników. Dyspozytor i jego zastępca mają wyższe wykształcenie oraz znają języki obce. Kierowcy oprócz wymaganych kategorii praw jazdy mają przeszkolenie ADR (uprawnienia do przewozu ładunków niebezpiecznych), a ponadto kierowani są na specjalne badania i szkolenia mające na celu sprawdzanie oraz podnoszenie ich kwalifikacji. W firmie istnieje świadomość dużej roli, jaką mają do odegrania te dwie grupy zawodów. Kierowca powinien troszczyć się o pojazd, ale także wymaga się od niego właściwego stosunku do klienta. Kultu-

ralny i zaangażowany kierowca może być dobrym ambasadorem firmy i przyczyniać się do kontynuacji lub nawet rozszerzania współpracy pomiędzy kontrahentami, podobnie jak negatywne zachowanie kierowcy, jego nieterminowość, niechęć czy brak dobrego wychowania, może zniechęcić do dalszej współpracy z firmą go zatrudniającą. Można jednak zauważyć pewne braki u kierowców, gdy chodzi o ich umiejętność konwersacji czy postępowania w nietypowych sytuacjach. Nie obserwuje się też wielkiego zainteresowania pracowników szkoleniami oraz podnoszeniem własnych kwalifikacji.

Jednym z elementów potencjału konkurencyjnego firmy są tak zwane zasoby niewidzialne. Chodzi tu głównie o takie czynniki, jak reputacja firmy, jej image i renoma. Jednak w przypadku TRANSMAD-u element ten nie odgrywa istotnej roli, gdy chodzi o pozycję tej firmy na rynku. Wynika to, po pierwsze, z faktu, że firma nie wyróżnia się niczym szczególnym, co mogłoby zaznaczyć jej odrębność w stosunku do innych firm tego typu, a po drugie, podobnych przedsiębiorstw są setki, co dodatkowo utrudnia jej identyfikację. Nie oznacza to wszakże, że jest ona całkowicie anonimowa. W środowisku, w którym funkcjonuje, ma określoną dobrą opinię, na co mogą wskazywać długoterminowe umowy o współpracy. Rola image w TRANSMAD-zie daleka jest od zaleceń formułowanych w literaturze marketingowej. Wiąże się to głównie z faktem, że generalnie firma jest stosunkowo mało znana i to nie tylko na rynku unijnym, ale także krajowym.

W podsumowaniu analizy potencjału konkurencyjnego firmy TRANSMAD nasuwa się wniosek o charakterze niejednoznacznym. Z jednej strony, gdy porównamy ją do wszystkich pozostałych firm transportowych tej wielkości w Polsce, to można przyjąć, że odniosła ona sukces, gdyż należy do najlepszych. Opinię taką można uzasadnić ciągłym rozwojem, dobrą kondycją finansową, nowym markowym taborem, sprawną załogą oraz wysoką jakością produkcji. Niewiele jest firm, które, startując z poziomu zerowego, osiągnęły więcej od TRANSMAD-u. Wiele bowiem nadal eksploatuje jeden lub tylko kilka niskotonażowych przestarzałych pojazdów, inne uległy redukcji lub nawet likwidacji, choć oczywiście znaleźć można i takie, które dysponują nieco większym potencjałem. Należy to przypisać z jednej strony dobremu zarządzaniu, a z drugiej, jak się wydaje, faktowi, że firma ta w przeciwieństwie do większości innych nie rozpoczynała swojej działalności po 1989 roku, lecz znacznie wcześniej, w związku z czym w okres gospodarki rynkowej wkroczyła już z pewnym doświadczeniem. Na pytanie zadane właścicielowi, czy, oceniając retrospektywnie swoją działalność, dostrzega jakieś poważniejsze błędy, a zatem czy można było osiągnąć większy potencjał konkurencyjny, uzyskano odpowiedź przeczącą. Jedyną drogę mogącą prowadzić do takiego celu można upatrywać w nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami. Jednakże po upadku gospodarki centralnie planowanej, *ex definitione* nakazującej instytucjonalną

kooperację, zachłystywano się samodzielnością, dystansując się od myśli o fuzjach czy przejęciach. Myśl taka zaczęła pojawiać się dopiero pod koniec lat dziewięćdziesiątych, gdy okazało się, że pomimo dużych wysiłków, mądrego inwestowania i generalnie dobrego zarządzania, osiągnięte efekty nie pozwalają stawić czoła dużym zagranicznym firmom działającym czy to na swoich rynkach, czy też wchodzących na nasz rynek. I ta właśnie okoliczność, obok pierwszej dobrej oceny, nakazuje w kontekście przyszłości wystawić TRANSMAD-owi bardzo surową cenzurę. Na tle bowiem liderów rynku zachodniego potencjał konkurencyjny omawianej firmy jawi się niezwykle skromnie. Kierownictwo firmy nie załamuje jednak rąk i na wszystkich odcinkach swojej działalności planuje rozwój i postęp.

Instrumenty konkurowania

W przekonaniu kierownictwa firmy TRANSMAD najważniejszymi instrumentami konkurowania, a więc cechami wyróżniającymi jej ofertę i mogącymi zachęcić nabywców do podjęcia współpracy są cena, jakość i terminowość dostaw. Niewielkie znaczenie przypisano takim instrumentom jak częstotliwość wprowadzenia nowych produktów, warunki gwarancji czy marka produktu. Niewielkie też znaczenie nadano reklamie i promocji sprzedaży. Oceny te korespondują z wcześniejszymi opiniami dotyczącymi elementów potencjału konkurencyjnego.

Akcentowanie ceny, jakości i terminowości jest także zrozumiałe z uwagi na specyfikę rynku transportowego. Jest to bowiem rynek usług, które charakteryzują się pewną specyfiką i te trzy instrumenty wyczerpują bez mała całość instrumentarium konkurowania. Wiele bowiem instrumentów stosowanych w przemyśle nie będzie miało w tym wypadku żadnego zastosowania (np. opakowanie). Zatem w grupie najważniejszych instrumentów konkurowania firma postrzega się na średnim lub dobrym poziomie w porównaniu do podobnych przedsiębiorstw polskich, natomiast co do ceny i odniesienia się do rynku unijnego uważa swoją ofertę za bardzo korzystną.

Integracja Polski z Unią Europejską

Położenie Polski tworzy duże możliwości rozwoju transportu w relacjach międzynarodowych, co może się przekładać na korzyści odnoszone przez polskich przewoźników. Polskie przedsiębiorstwa transportowe mogą stać się uczestnikami powiązań gospodarczych Europy Wschodniej z Zachodnią, a także Północnej z Południową. Dynamiczny wzrost wymiany gospodarczej Polski z innymi krajami tworzy szansę dla polskich przewoźników, ale także wymaga prowadzenia odpowiedniej polityki transportowej, w tym zwłaszcza w zakresie rozwoju infrastruktury. Dotyczy to zarówno dróg, jak i przejść granicznych, na których pojazdy oczekują nieraz po kilkadziesiąt godzin, obniżając jakość usług

oraz pogarszając wyniki finansowe. Zniesienie tej granicy z chwilą przystąpienia Polski do UE zlikwidowałoby problem oczekiwania na odprawę. Istnieje jednak pytanie, czy UE jest zainteresowana szerszym wejściem polskiego transportu samochodowego na jej rynek. Daje się bowiem zauważyć wiele ograniczeń w tym zakresie. Dotyczy to przede wszystkim problemu uzyskania odpowiedniej liczby zezwoleń dla polskich pojazdów. Kluczową rolę odgrywają tu Niemcy, które są najczęstszym celem przewozów oraz obiektem tranzytu.

Polska polityka transportowa powinna tworzyć korzystne warunki rozwoju firm krajowych, aby mogły one skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, tak jak czynią to Niemcy i Holandia. Pozycję polskich firm transportowych można wzmocnić i usprawnić poprzez działania dotyczące m.in.:

- koncesjonowania transportu samochodowego,
- problematyki cen minimalnych,
- regulacji prawnych,
- przejść granicznych.

Polska firma transportowa jest również w trudnym położeniu z takich powodów, jak: opóźnienia zapłaty za usługi przewozowe wykonane dla odbiorców Unii Europejskiej, brak pomocy finansowej państwa, wysokoprocentowe kredyty bankowe, brak ulg celnych przy importowaniu pojazdów z zagranicy.

Dla firmy przewozów międzynarodowych, jaką jest TRANSMAD, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej nie będzie stanowić jakiegoś przełomu, gdyż ona i tak działa w warunkach rynku unijnego. W związku z tym można chyba nawet mówić o równoważeniu się szans i zagrożeń z tego tytułu. Po stronie szans wyraźną wagę przywiązuje się do ułatwienia dostępu do rynku, natomiast gdy chodzi o zagrożenia, wskazuje się na możliwość utraty części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności produktów oraz obniżenia konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i w Unii Europejskiej.

Oprócz polityki transportowej państwa pewną rolę w poprawie konkurencyjności polskich firm transportowych upatruje TRANSMAD w działalności samorządu gospodarczego. Wskazuje się tu w szczególności na przydatność takich działań, jak: reprezentacja interesów firm wobec ustawodawcy, ułatwienie kontaktów z rynkiem UE, doradztwo gospodarcze i prawne pod kątem znajomości rynku UE oraz ochrona uczciwej konkurencji. Jeżeli jednak chodzi o realizację, to dominują tu najniższe oceny.

Wnioski

Firma TRANSMAD należy do typowych firm polskich transportu samochodowego świadczących przewozy międzynarodowe. Jej wielkość kwalifikuje się do klasy średniej, tak pod względem zdolności przewozowej, jak i osiąganych wyników. W stosunku do polskich konkurentów posiada dosyć korzystną i usta-

bilizowaną pozycję rynkową, a to za sprawą umiejętnego zarządzania prowadzącego do ciągłego rozwoju. Osiągnięty jednak rozwój stawia firmę w trudnym położeniu, gdy chodzi o konkurowanie z dużymi przedsiębiorstwami zarówno na rynku krajowym, jak i unijnym. Nie mając raczej możliwości wyrównania szans (likwidacji luki konkurencyjnej), TRANSMAD powinien skoncentrować uwagę na wypracowaniu nowej strategii dalszego rozwoju, gdyż dotychczasowy kierunek może ulec załamaniu. Świadczy o tym przeprowadzona analiza pod kątem potencjału konkurencyjnego, pozycji konkurencyjnej, a także wyzwań rynkowych. Kierunkami dalszego rozwoju mogą być:

- poszukiwanie niszy rynkowej w dotychczasowym segmencie,
- podjęcie roli podwykonawcy dużej firmy,
- nawiązanie współpracy z operatorem logistycznym,
- połączenie z innymi polskimi firmami,
- utworzenie spółki joint-venture z podmiotem zagranicznym lub znalezienie inwestora strategicznego,
- orientacja na transport bimodalny,
- specjalizacja przewozowa.

Wszystkie bowiem obszary funkcjonalno-zasobowe firmy są w obecnej sytuacji za słabe, by firma w obecnym kształcie miała szansę na zajęcie co najmniej przeciętnej pozycji na głównych rynkach unijnych. Niestety, kierownictwo firmy nie dostrzega jeszcze poważnych wyzwań i zagrożeń przyszłości, ekstrapolując na przyszłość dotychczasowe metody działania.

3. ZAMKNIĘCIE LUKI PRZYSTOSOWAWCZEJ (KONKURENCYJNEJ), CZYLI PODWYŻSZENIE KONKURENCYJNOŚCI – ASPEKT NORMATYWNY

3.1. Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw w związku z integracją Polski z Unią Europejską

3.1.1. Perspektywa gospodarki polskiej

Integracja Polski z Unią Europejską¹ niesie ze sobą daleko idące konsekwencje w zakresie makro- i mikroekonomicznym, w sferze polityki gospodarczej i kompetencji rządu w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym.

Status państwa członkowskiego Unii Europejskiej oznacza przeniesienie kompetencji w wielu dziedzinach na szczebel wspólnoty – dotyczy to na przykład wspólnej polityki handlowej, w efekcie której wspólne są reguły i instrumenty stosowane wobec handlu z państwami trzecimi, negocjowane na forum GATT/WTO w imieniu całej Unii. Wspólna jest zewnętrzna taryfa celna, zaś dochody z cel stanowią źródło dochodów wspólnego budżetu, a nie budżetów narodowych. Członkostwo Polski zmieni sytuację kraju w tej mierze w porównaniu z okresem stowarzyszenia, który polega na tworzeniu strefy wolnego handlu ze wspólnotami europejskimi. Status członkowski oznaczać będzie zmianę podmiotowości Polski w grze globalnej, gdy – jako członek ugrupowania regionalnego – będzie na forum WTO reprezentowane przez komisarza Unii do spraw handlu. Będzie to rodziło skutki dla polskich podmiotów gospodarczych szczególnie w handlu z krajami trzecimi (spoza Unii)². Średni poziom ceł KNU – po

¹ Pojęcia: Unia Europejska, wspólnota europejska, wspólnoty używane są w tekście zamiennie z wyjątkiem fragmentów, które wymagają definicji.

² Już podczas rundy urugwajskiej GATT (1986 – 1994) Polska kierowała się zasadą, że poziom ceł konwencyjnych nie powinien być niższy od poziomu ceł wspólnej taryfy celnej Unii, celem uniknięcia problemów dostosowawczych w przyszłości. Gdyby cła importowe były na jakieś towary niższe niż w Unii, to po wejściu Polski do Unii należałoby je podwyższyć. Miałoby

przyjęciu przez Polskę wspólnej zewnętrznej taryfy celnej Unii Europejskiej – obniży się średnio na wyroby przemysłowe z 6,2% do 2,6%, skutki dla niektórych grup towarowych i towarów mogą być większe. Polska będzie zobowiązana do wprowadzenia – w szerszym niż dotychczas zakresie – systemu preferencji GSP oraz preferencji wobec państw sygnatariuszy konwencji z Lome³. Należy przewidywać dalszy wzrost obrotów handlowych z Unią – efekt kreacji handlu częściowo już wystąpił po wejściu w życie Układu Europejskiego. Dalszy wzrost obrotów będzie wynikiem dostosowań struktury eksportu i importu, a także całkowitej likwidacji barier taryfowych i pozataryfowych oraz obniżenia kosztów przewozów wynikających z postojów na granicach i kontroli granicznych. Będzie to szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw, dla których koszty odpraw celnych są – proporcjonalnie do obrotów – większym obciążeniem.

W przypadku członkostwa Polski w Unii Gospodarczej i Walutowej zmianie ulegną reguły kształtowania polityki makroekonomicznej, w wyniku przekazania kompetencji do prowadzenia polityki monetarnej na szczebel Europejskiego Banku Centralnego i Europejskiego Systemu Banków Centralnych. Jednocześnie ograniczeniom podlegać będzie swoboda prowadzenia polityki fiskalnej⁴. Korzyści dla przedsiębiorstw będą się sprowadzały do dostępu do głębokiego rynku kapitałowego, ograniczenia ryzyka kursowego i kosztów transakcyjnych oraz stabilnych warunków inwestowania w warunkach ograniczonej inflacji⁵. W literaturze większość autorów podkreśla, że główne korzyści członkostwa w Unii wiążą się z poprawą klimatu inwestycyjnego⁶. Oznacza to zmniejszenie ryzyka dla inwestorów i napływ inwestycji z Unii, ale i z krajów trzecich ze względu na możliwość dostępu do rynku całego ugrupowania. Członkostwo w UE jest związane z podwyższeniem wiarygodności kredytowej zarówno państwa, jak i jego podmiotów gospodarczych (*borrowed credibility*)⁷. Należy przewidywać możliwość zmiany lokalizacji firm. W eliminacji ograniczeń (gra-

to skutki dla rynku wewnętrznego, ale także dla państw trzecich, które mogłyby żądać od Unii rekompensaty za pogorszenie warunków dostępu do rynku. Por.: E. Kawecka-Wyrzykowska, *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 1999, s. 212–215.

³ Ibidem, s. 216–218.

⁴ Będzie to efektem wdrażania kryteriów konwergencji Traktatu o Unii Europejskiej, a dalej stosowania Paktu Stabilności i Wzrostu oraz konieczności pewnej harmonizacji ustawodawstwa podatkowego jako warunku uczestniczenia w jednolitym rynku europejskim.

⁵ Por.: R. Stawarska, *On Some Consequences of the Eastern Enlargement of the European Union*, w: *EU Adjustment to Eastern Enlargement, Polish and European Perspective*, A. Zielińska-Głębocka, A. Stępiak (eds), Gdańsk 1998.

⁶ Por.: R. Baldwin, J. Francois, R. Portes, *The Costs and Benefits of Eastern Enlargement: The Impact on the EU and Central Europe*, Economic Policy 1997 No 24, April.

⁷ W Polsce poprawa wiarygodności kredytowej wystąpiła już po podpisaniu porozumień z Klubami Paryskim i Londyńskim oraz po uzyskaniu członkostwa w OECD i w NATO. W maju

nice, prawo do zakładania spółek) czynnikiem decydującym o lokalizacji staną się ceny czynników produkcji – głównie siły roboczej – co będzie sprzyjało lokalizacji w Polsce, między innymi przemysłów pracochłonnych.

Polska jako państwo członkowskie uzyska prawo do uczestniczenia w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej i kształtowania jej legislacji – na co nie ma bezpośredniego wpływu obecnie – jako państwo jedynie stowarzyszone⁸. Członkostwo pozwoli na współdecydowanie o kształcie przyszłych polityk sektorowych i o korzyściach z tychże. Członkostwo oznaczać będzie również przyjęcie pełnego zakresu obowiązków w postaci dynamicznie rosnącego zakresu *acquis communautaire*.

Syntetycznym obrazem konsekwencji członkostwa w Unii dla Polski i jej – podlegającej transformacji – gospodarki może być schemat tworzony przy wykorzystaniu metody SWOT. Analiza polega na wyodrębnieniu stron silnych (S), słabych (W) oraz szans (O) i zagrożeń (T) związanych z danym przedsięwzięciem (tabela 3.1.1-1).

Tabela 3.1.1-1. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej – analiza SWOT

S (strengths)	W (weaknesses)
– wysoka dynamika wzrostu PKB – wschodzący” rynek (zyski) – stabilna sytuacja polityczna – ugruntowana demokracja – zdrowe finanse publiczne – stabilna waluta – wysoki udział UE w obrotach handlu zagranicznego – niskie koszty wykwalifikowanej siły roboczej (płacowe)	– konieczność restrukturyzacji przemysłu (stalowy, górnictwo) – konieczność dostosowań w rolnictwie – niski poziom rozwoju infrastruktury transportowej – słabość resortu spraw wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości – fiskalizm związany z dostosowaniami strukturalnymi (koszty budżetowe) – wysokie (pozapłacowe) koszty zatrudnienia
O (opportunities)	T (threats)
– prywatyzacja i restrukturyzacja (wzrost efektywności gospodarowania) – napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wzrost stopy inwestycji, napływ nowych technologii, metod organizacji i zarządzania – restrukturyzacja rolnictwa (napływ środków z WPR) – korzyści skali (jednolity rynek europejski) – transfery z funduszy strukturalnych	– inflacja – bezrobocie – bankructwo – wzrost deficytu bilansu płatniczego – konkurencja nierównych (?) – zbyt szybkie wprowadzenie <i>acquis communautaire</i> (ustawodawstwo socjalne, ochrona środowiska) może podnieść koszty i zlikwidować przewagę komparatywną przedsiębiorstw polskich (nadmierna regulacja)

Źródło: opracowanie własne.

2000 roku agencja ratingowa Standard & Poor's podniosła rating Polski dla długu w walutach obcych do BBB+, dla długu w walucie krajowej do A+ (dane z sieci Internet).

⁸ Por.: Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską z jednej strony a wspólnotami europejskimi i ich państwami członkowskimi z drugiej strony, Dziennik Ustaw, zał. do numeru 11 z 27 stycznia 1994.

Zagrożenia, na które wskazuje analiza SWOT znajdują swoje potwierdzenie w badaniach ekonometrycznych, w oparciu na których budowane są scenariusze rozwoju gospodarki Polski dla wariantów: członkostwa i braku członkostwa do roku 2010. Z prognoz tych wynika, że członkostwo winno zapewnić Polsce wyższą niż w scenariuszu bazowym dynamikę wzrostu PKB i w efekcie wyższy jego poziom w roku docelowym, wyższą dynamikę wzrostu eksportu i importu. Stać się tak może w wyniku zarówno zwiększonego napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jak i transferów napływających z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej⁹. Będzie to w dużej mierze sprzyjało zwiększonej aktywności podmiotów gospodarczych zdolnych do podjęcia konkurencji po uzyskaniu przez Polskę członkostwa w Unii. Szacuje się, że z chwilą uzyskania członkostwa przez Polskę średnia roczna wartość transferów – zgodnie z zapisami „Agendy 2000” – osiągnie wartość około 7 miliardów euro. Będzie to równowartość 3,5 % PKB, co pozwoli na podniesienie stopy inwestycji dzięki uzupełnieniu wartości oszczędności wewnętrznych o oszczędności zagraniczne, a w efekcie powinno zapewnić wysoką dynamikę wzrostu gospodarczego.

Korzystnym efektem stanie się dostęp do przedsięwzięć wspólnotowej polityki przemysłowej oraz inicjatyw wspierających postęp technologiczny, przedsiębiorczość i współpracę firm w ramach określonych przez prawo konkurencji. Będzie to dotyczyło głównie firm małych i średnich oraz firm z sektora zaawansowanych technologii.

Zwiększona konkurencja oraz kontynuacja procesów transformacji w postaci dostosowań strukturalnych (o których mowa w macierzy SWOT) doprowadzą do podniesienia wydajności pracy – przez zastosowanie nowych technologii. Ceną tych dostosowań będzie zwiększenie bezrobocia (absolutnie i względnie jako stopa bezrobocia) w perspektywie średniookresowej. Zwiększone bezrobocie będzie wynikiem dostosowań technologicznych, ale także wynikiem bankructw firm niezdolnych do sprostania zwiększonej konkurencji po wejściu Polski do Unii Europejskiej.

Wyniki badań ekonometrycznych pozwalających na budowę prognoz w różnych scenariuszach – z punktu widzenia kryterium integracji Polski z Unią Europejską – zawiera poniższa tabela (tabela 3.1.1-2).

Powyższą analizę można porównać do przygotowanego w latach osiemdziesiątych raportu „Cost of Non Europe” (tzw. Raport Cecchiniego), który wska-

⁹ Na prawidłowość taką wskazuje wiele opracowań analizujących wpływ poszerzenia na wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz na wielkość transferów z Unii Europejskiej (na przykładzie Grecji, Portugalii, Hiszpanii). Zmiany te istotnie wpływają na kształtowanie się salda bilansu płatniczego (pogłębienie deficytu handlowego) i na poziom kursu walutowego (aprecjacja) w średnim okresie. Por.: W. M. Orłowski, *Droga do Europy. Makroekonomia wstępowa- nia do Unii Europejskiej*, Instytut Europejski w Łodzi, 1998, s. 83–87.

zywał na konsekwencje likwidacji barier dostępu do rynków poszczególnych państw i na korzyści z utworzenia Jednolitego Rynku Europejskiego (Single European Market). W wypadku Polski kosztem dodatkowym w skali makro- i mikroekonomicznej jest koszt transformacji (niezbędne dostosowania strukturalne).

Tabela 3.1.1-2. Wpływ członkostwa Polski w Unii Europejskiej na podstawowe kategorie makroekonomiczne w latach 2001–2010 (przeciętne tempo wzrostu w %)

^a liczba osób w mln w ostatnim roku okresu pięcioletniego

^b w procentach w ostatnim roku okresu pięcioletniego

^c w tys. USD na mieszkańca w ostatnim roku okresu pięcioletniego, w cenach bieżących przy zastosowaniu parytetu siły nabywczej

Wyszczególnienie	Scenariusz			
	bez członkostwa w UE do roku 2010		zakładający wejście do UE ok. roku 2001	
	2001–2005	2006–2010	2001–2005	2006–2010
Produkt krajowy brutto (PKB)	4,7	4,0	6,1	4,7
Spożycie indywidualne	3,0	3,1	4,9	3,4
Inwestycje brutto	7,9	4,6	9,9	4,6
Krajowy popyt finalny	4,7	3,7	6,5	3,8
Eksport towarów i usług	7,4	5,9	9,1	7,9
Import towarów i usług	6,7	5,0	8,9	5,9
Bezrobotni ^a	1,21	0,97	1,54	1,59
Stopa bezrobocia ^b	6,3	4,9	8,0	8,2
Inflacja (deflator spożycia indywidualnego)	8,9	7,8	6,6	4,4
Kurs walutowy zł/USD	3,9	3,8	2,0	2,0
PKB ^c	13,8	19,1	14,8	21,3

Źródło: W. Welfe, A. Welfe, W. Florczak, *Alternatywy długookresowego wzrostu gospodarki polskiej*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1997, s. 29.

Prognoza sytuacji Polski do roku 2010 wymaga stworzenia odpowiedniej diagnozy dla roku bazowego. Zastosowanie w tym celu metod taksonomicznych pozwala na wzięcie pod uwagę w badaniach nie tylko cech mierzalnych (ich poziomu, dynamiki), ale i cech niemierzalnych (ocen stanu, procesu, efektywności). Badania przeprowadzone przez T. Michalskiego pozwoliły na analizę porównawczą (miary podobieństw) i próbę rankingu gospodarek państw członkowskich UE i Polski¹⁰. Zadaniem badań podjętych przez autora było określenie

¹⁰ W badaniach stworzono bazę danych dla państw UE i Polski na podstawie informacji z „*The World Competitiveness Report*” (1994). Autor wyodrębnił dwa podzbiory – cech mierzalnych (wskaźniki) i cech niemierzalnych (oceny ekspertów) dla ośmiu grup danych istotnych przy ocenie konkurencyjności gospodarki. Grupy te obejmują: stan gospodarki wewnętrznej, umiędzynarodowienie gospodarki, administrację, finanse, infrastrukturę gospodarczą, organizację i zarządzanie

miary dystansu do „idealnego wzorca”, jest ona w wypadku Polski zbliżona do wielkości szacowanych dla Grecji i Portugalii. Kraje te mogłyby stanowić punkty odniesienia dla Polski w jej procesach dostosowawczych do przyszłego członkostwa.

W ramach Unii Europejskiej obowiązują w wielu dziedzinach – wynikające z *acquis communautaire* – jednolite reguły gry. Określają one „warunki brzegowe” swobody działania rządów, parlamentów, podmiotów gospodarczych. W ramach istniejących „stopni swobody” poszczególne państwa i sektory ich gospodarek uzyskują określoną zdolność konkurencyjną (rozumianą dynamicznie) i pozycję konkurencyjną (rozumianą statycznie)¹¹.

Do czynników wpływających na konkurencyjność gospodarki, poza wyposażeniem w zasoby (surowce, kapitał, infrastruktura, legislacja), zaliczyć należy:

- system społeczno-gospodarczy,
- politykę ekonomiczną rządu,
- jakość instytucji i ich stabilność.

Czynniki te będą w znacznej mierze decydowały o pozycji konkurencyjnej Polski w ugrupowaniu integracyjnym¹².

W kontekście konkurencyjności – niezwykle interesujące z punktu widzenia szans i zagrożeń związanych z członkostwem w Unii wydaje się podejście K. Essera i współautorów¹³, określające determinanty konkurencyjności systemowej. W analizie tej wyodrębniono cztery poziomy konkurencyjności systemowej – od meta- przez makro-, mezo- aż po mikroekonomiczny.

Elementy konkurencyjności na poziomie metaekonomicznym mają charakter uniwersalny, związane są z systemem wartości, etyką, czynnikami społeczno-kulturowymi. Kolejne czynniki konkurencyjności na poziomie metaekono-

nauką i techniką, kapitał ludzki – łącznie uwzględniono 327 cech diagnostycznych. Por.: T. Michalski, *Polska w drodze do Unii Europejskiej*. Diffin, Warszawa 2000.

¹¹ W literaturze występuje bardzo wiele definicji konkurencyjności, zdolności do konkurowania, pozycji konkurencyjnej. Wg W. Bieńkowskiego „wyrazem zdolności konkurencyjnej w ujęciu makro jest zdolność do wzrostu w warunkach gospodarki otwartej, pozwalającego na dodatnią akumulację, którego efektem będzie taka struktura gospodarki i eksportu, która »nadaża« za odpowiednimi zmianami w gospodarce światowej i światowym eksporcie”. Por.: W. Bieńkowski, *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej*, w: *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych. Wyzwania dla Polski*, WSH i FM, Warszawa 2000, s. 94–116.

¹² Według raportu „World Competitiveness Report”, 1999, Lausanne, Polska plasuje się w ogólnym rankingu na 44 miejscu wśród 47 krajów (miara oparta na 300 wskaźnikach). W analizach szczegółowych Polska zajmuje wyższą pozycję – ogólny rozwój gospodarczy – 37, stan finansów – 37 miejsce.

¹³ Por. K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, Frank Case, London 1998.

micznym można porównać z tak zwanymi „kryteriami kopenhaskimi” sformułowanymi wobec kandydatów do członkostwa na szczycie Rady Europejskiej w Kopenhadze w czerwcu 1993 roku¹⁴.

Elementy konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym, występujące w podejściu Essera i innych, zawierają w kontekście integracyjnym tzw. kryteria konwergencji z Maastricht, zawarte w Traktacie o Unii Europejskiej, a związane ze zdrowymi finansami publicznymi dla kandydatów do Unii Gospodarczej i Walutowej¹⁵. Można tu również zaklasyfikować część wymagań Jednolitego Aktu Europejskiego i *Białej Księgi* (1985) na temat utworzenia Jednolitego Rynku Europejskiego (polityka konkurencji, likwidacja barier dla pełnego wdrożenia tzw. czterech swobód).

Poziom mezoekonomiczny zawiera czynniki konkurencyjności systemowej, które w kontekście procesów integracyjnych można wiązać z wymaganiami *acquis communautaire*. Są to te zapisy prawa wspólnotowego, które kandydat do członkostwa musi inkorporować do legislacji narodowej (dyrektywy), bądź te, które mają moc wiążącą bezpośrednio. Są to dziedziny, których dotyczą stanowiska negocjacyjne przygotowane przez Polskę dla negocjacji akcesyjnych¹⁶.

Poziom mikroekonomiczny i zasadnicze elementy konkurencyjności systemowej z nim związane, a wpływające na bilans szans i zagrożeń związanych z członkostwem będą przedmiotem analizy w następnej części tego opracowania.

3.1.2. Perspektywa przedsiębiorstw

Członkostwo Polski w Unii będzie dla przedsiębiorstw oznaczało – przede wszystkim – konieczność dostosowania się do wymogów Jednolitego Rynku Wewnętrznego (JRE)¹⁷. Będzie to zadanie, którego realizacja w samej Unii stwarzała problemy. Pełna inkorporacja ustawodawstwa JRE nastąpiła w kilka

¹⁴ Dotyczą one wymagań ogólnych wobec kandydatów – systemu demokratycznego, funkcjonującej gospodarki rynkowej, przestrzegania praw człowieka i praw mniejszości narodowych, zdolności do sprostania konkurencji ze strony firm unijnych.

¹⁵ Obejmują one wielkości graniczne dla inflacji, długoterminowej stopy procentowej, stabilności kursu walutowego, deficytu budżetowego i długu publicznego.

¹⁶ Por.: *Stanowiska Polski w ramach negocjacji o członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2000. Stanowiska negocjacyjne obejmują 29 obszarów negocjacji.

¹⁷ Celem ułatwienia dostosowań krajom kandydatom przedstawiono na szczycie w Cannes w czerwcu 1995 roku *Białą Księgę* zawierającą niezbędne dyrektywy JRE. Por.: *Biała Księga*. Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z rynkiem wewnętrznym Unii Europejskiej. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 1995.

lat po symbolicznym roku 1992¹⁸. Udział w JRE będzie związany z warunkami ostrzejszej konkurencji, choć będzie to konkurencja na rynku względnie odizolowanym od otoczenia zewnętrznego – rynku globalnym¹⁹.

Członkostwo w UE nakłada wymóg znacznej przejrzystości reguł i rozmiarów pomocy publicznej dla sektorów i firm, co wpływa na ich pozycję konkurencyjną. Będzie to sytuacja odmienna od obecnej, w której trudno precyzyjnie określić charakter i zakres pomocy publicznej dla dziedzin i podmiotów gospodarczych²⁰.

Zmianie ulegnie także stopień, w jakim poszczególne dziedziny gospodarki były i są chronione poprzez efektywną protekcję celną (cła, zwolnienia celne, podatek importowy do roku 1996). Wyższej konkurencji ze strony podmiotów unijnych będą musiały sprostać dziedziny objęte względnie wyższą ochroną obecnie, takie jak: rolnictwo – produkcja zwierzęca (55,1%), przemysł spożywczy – produkty roślinne (32,44%), przemysł odzieżowy (19,03%), przemysł spożywczy – produkty zwierzęce (16,52%), przemysł środków transportu (10,36%), przemysł skórzaný (8,81%)²¹.

Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw wiążą się z likwidacją barier dla pełnej swobody przepływu towarów, usług, pracy i kapitału między Polską a Unią Europejską. Zgodnie z zapisami *Białej księgi* w sprawie Jednolitego Rynku – poza tzw. czterema swobodami ustawodawstwo JRE obejmuje także: zasadę wolności przedsiębiorczości oraz zasadę swobody przepływu płatności – w uzupełnieniu swobody przepływu kapitału²².

Włączenie Polski do JRE będzie wymagało likwidacji trzech rodzajów barier:

¹⁸ W roku 1997 około 70% norm ustawodawstwa w zakresie rynku wewnętrznego było całkowicie przetransponowanych do prawa krajowego. Dla poprawy tej sytuacji na szczycie w Amsterdamie (czerwiec 1997) przyjęto plan działania na rzecz jednolitego rynku (Action Plan for the Single Market). Por.: E. Synowiec, *Jednolity rynek wewnętrzny we Wspólnotach Europejskich*, w: K. Gawlikowska-Hueckel, *Polska – Unia Europejska, Problemy prawne i ekonomiczne*, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk – Sopot, 1998.

¹⁹ Stworzenie JRE nie wpłynęło istotnie na koszty ochrony rynku przed konkurencją importu z krajów trzecich, wynosząc one nadal około: 10-15% wartości dodanej w rolnictwie. Por.: *Europe's burden*, „The Economist” 1999 No 22, May.

²⁰ Por.: *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce*, A. Fornalczyk (red.), UKIE, Warszawa 1998.

²¹ Por.: K. Marczewski, *Efektywna protekcja celna w latach 1997 – 1998*, w: *Zagraniczna polityka gospodarcza Polski w latach 1997 – 1998*, IkiCHZ, Warszawa 1998.

²² Por.: *White Paper*, Completing the Internal Market, European Commission, COM (85) 310 final, 14. 06. 1985 Brussels. Charakterystyczne jest, że *Biała Księga* dla kandydatów w sprawie JRE skupiała się głównie na legislacji związanej ze swobodą przepływu towarów. Swoboda przepływu osób, będąca często warunkiem koniecznym dla zapewnienia swobody świadczenia usług jest ciągle traktowana przez Unię i jej państwa członkowskie w negocjacjach akcesyjnych jako zadanie do realizacji w perspektywie długoterminowej.

1) barier administracyjnych (likwidacja kontroli paszportowej między państwami grupy Schengen, kontrole celne w tzw. biurach odpraw poza przejściem granicznym, kontrole weterynaryjne i fitosanitarne w miejscach załadunku lub przeznaczenia, wspólnotowa procedura tranzytowa, zwolnienie z obowiązku wypełniania dokumentu SAD²³, który obowiązuje tylko w handlu z krajami trzecimi;

2) barier technicznych (narodowe standardy i normy techniczne; normy „nowego podejścia”²⁴; rynek zamówień publicznych, praktyki monopolistyczne);

3) barier fiskalnych (zróznicowanie stawek podatku VAT i podatku akcyzowego).

Likwidacja powyższych barier oraz pełne dostosowanie do *acquis communautaire* pociąga za sobą wiele zagrożeń i kosztów dla polskich przedsiębiorstw.

Normy i standardy techniczne

Na mocy decyzji Rady z maja 1985 roku zastosowano tzw. nowe podejście do rozwiązania problemów standaryzacji. Przyjęto, że dyrektywy są głównym aktem legislacyjnym harmonizacji, definiując tylko podstawowe wymagania odnoszące się do bezpieczeństwa, zdrowia, ochrony środowiska. Dyrektywy nowego podejścia są obowiązkowe, tzn. muszą być przeniesione do prawa narodowego państw członkowskich. Obowiązek dowodu, że produkt spełnia podstawowe wymagania spoczywa na producencie²⁵.

System UE oceny zgodności wyrobów i systemów jakości składa się z dwóch podsystemów: obowiązkowego i dobrowolnego²⁶. Produkty odpowiadające wymaganiom otrzymują znak CE.

Europejski system certyfikacji dobrowolnej opiera się na normach serii EN – regulujących zasady działania jednostek certyfikujących i laboratoriów badawczych i ich akredytacji oraz na normach serii EN ISO 9000 opisujących zasady działania systemów jakości²⁷. Najprostsza ocena zgodności produktu ze standar-

²³ Por.: *The elimination of frontier controls*, „Internal Market” 1994 No 2.

²⁴ Już Art. 74 Układu Europejskiego stwierdza: „Współpraca będzie miała na celu w szczególności zmniejszanie różnic w dziedzinie normalizacji i certyfikacji, ... będzie zmierzać do zwiększenia udziału Polski w pracach organizacji wyspecjalizowanych (CEN, CENELEC, ETSI, EOTS).

²⁵ Por.: L. Wasilewski, *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Orgmasz, Warszawa 1998.

²⁶ System obowiązkowy ma na celu zagwarantowanie, by do obrotu trafiały tylko produkty bezpieczne dla zdrowia, życia i środowiska. Przy braku standardów europejskich obowiązuje zasada wzajemnego uznania zgodnie z orzeczeniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w sprawie Cassis de Dijon. Rosnące znaczenie mają standardy jakości środowiska EQS (environment quality standard).

²⁷ Przystąpienie Polski do UE będzie wymagało zmian instytucji, z Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji wyłonione zostanie Centrum Akredytacji, które będzie jedyną jednostką o uprawnie-

dem może być dokonana przez samego producenta, co jest najbardziej rozpowszechnionym w gospodarce rynkowej systemem certyfikacji.

Polska nie posiada przepisów uprawniających do nadawania wyrobom certyfikatu zgodności CE, który jest potwierdzeniem, że towar został wytworzony zgodnie z procedurami. Przedsiębiorstwa polskie zainteresowane uzyskaniem znaku CE na swe produkty mogą go uzyskać jedynie po przeprowadzeniu badań wyrobu przez jednostkę upoważnioną w Unii lub krajowe laboratorium akredytowane przez taką jednostkę. Są to procedury czasochłonne i kosztowne²⁸.

Według opinii Komisji Europejskiej zawartej w jej raportach na temat kandydatów do członkostwa, polski harmonogram prac dostosowawczych wymienia jedynie część dyrektyw nowego podejścia. Występują opóźnienia w zastępowaniu norm branżowych przez normy dobrowolne. Stopień harmonizacji norm polskich z europejskimi i międzynarodowymi jest niewielki i wynosi 25%²⁹.

W Unii Europejskiej największe problemy wzajemnego uznawania standardów powstają w sektorach, gdzie nie wprowadzono standardów europejskich. Kluczowym problemem jest tu zaufanie odbiorców importerów, że towary odpowiadają normom ochrony zdrowia, środowiska naturalnego, że są poddawane rzetelnym badaniom i zaopatrzone w wiarygodne certyfikaty³⁰.

Normy ochrony środowiska

Dostosowania do wymagań *acquis communautaire* wymagają zarówno zmiany regulacji prawnych, jak i inwestycji proekologicznych. Łączne koszty dostosowań szacuje się na 30 – 35 mld euro w okresie 10 – 13 lat (szacunki raportu Banku Światowego). Obecnie Polska inwestuje około 9,5 mld zł rocznie, z czego większość pochodzi ze środków własnych firm. Poprawę stanu ochrony środowiska w Polsce można już obecnie przypisać nakładom ponoszonym głównie przez duże przedsiębiorstwa. Ogromne rozmiary niezbędnych nakładów wymagają określenia sekwencji ich wdrażania i ubiegania się o okresy przej-

niach akredytacyjnych wobec wszystkich jednostek certyfikujących w ramach tzw. obszaru dobrowolnego. Polska musi przyjąć 21 dyrektyw nowego podejścia, których lista w momencie akcesji na pewno ulegnie poszerzeniu.

²⁸ Por.: E. Kawecka-Wyrzykowska, *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, PWE 1999 s. 241. Polska stworzyła własny system oznakowania i odbioru wyrobów ze względu na bezpieczeństwo, znak „B” nadawany przez laboratoria akredytowane przez PCBC. Unia uznała system obowiązkowego uzyskiwania certyfikatów „B” przez importerów za utrudnienie w wymianie handlowej.

²⁹ W Polsce Krajowa Izba Gospodarcza służy przedsiębiorstwom informacją na temat obligatoryjnych wymogów wobec produktów. Por.: *Obawy i nadzieje przedsiębiorców*, „Nowe Życie Gospodarcze” 28 maja 2000.

³⁰ Na problem takich potencjalnych barier dla eksportu w niektórych dziedzinach wskazuje *Panorama of EU Industry*, Brussels, 1997.

ściowe w negocjacjach akcesyjnych³¹. Nakłady na inwestycje proekologiczne będą istotnym elementem kosztów w procesach dostosowawczych przedsiębiorstw, szczególnie dotkliwe będzie to obciążenie dla firm małych i średnich.

Dostosowania polskiego systemu podatkowego

Zmiany stawek podatkowych, systemu poboru podatków, transferu środków wymagają dostosowań, wprowadzania nowego oprogramowania, jakościowej zmiany sprawozdawczości. Dostosowania te są trudniejsze dla firm średnich i małych³².

Dostosowania do wprowadzenia euro

W miarę wprowadzania euro jako waluty fakturowania i rozliczeń przez firmy unijne również polskie przedsiębiorstwa o dużej sieci powiązań z UE, działające w strukturze poddostaw, franchisingu, będące filiami przedsiębiorstw międzynarodowych będą musiały dostosować swoje systemy księgowania i rozliczeń do stosowania euro. Nastąpi to de facto przed wejściem Polski do Unii Gospodarczej i Walutowej³³.

Liberalizacja rynku zamówień publicznych

Zwiększenie konkurencji dla firm polskich w wyniku bezwarunkowego dopuszczenia do przetargów w Polsce firm z Unii Europejskiej. Może to ograniczyć udział w rynku firm polskich. Problem o znacznej ostrości nadal w UE, gdzie po wprowadzeniu JRE na rynkach zamówień publicznych nadal dominują oferty krajowi³⁴.

Przejrzystość zasad pomocy publicznej i ograniczenia zakresu jej udzielania

Może mieć duży wpływ na branże i możliwości rozwojowe wielu przedsiębiorstw, szczególnie w fazie dostosowań strukturalnych i przekształceń własnościowych.

³¹ Por.: *Stanowiska Polski w sprawach negocjacji...*, op. cit., *Środowisko* s. 309–353. Charakterystyczne jest, że Unia przywiązuje znaczną wagę do tzw. norm produktu, gwarantujących bezpieczeństwo produktu finalnego dla konsumenta. W tzw. normach procesu (jakość wody, powietrza, oczyszczalnie ścieków) ten nacisk jest mniejszy. Por. także: J. Kąkol, *Polityka Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska – dostosowania Polski*, w: *Polski i Unia Europejska. Stan obecny i wyzwania na przyszłość*, red. U. Płowiec, Warszawa 2000.

³² Por.: *Prawo podatkowe – opracowanie analityczne*, A. Dębiec (red.), UKIE, Warszawa 1998.

³³ Por. na ten temat: P. Żukowski, *Euro 1999, Wspólny pieniądź europejski*, Warszawa 1999.

³⁴ Szacuje się, że w ramach JRE pod koniec lat dziewięćdziesiątych tylko 2% wartości dostaw w ramach zakupów publicznych pochodzi od zagranicznych dostawców. Informacja o przetargach jest zamieszczana w sieci – TED – Tenders Electronic Daily.

Liberalizacja rynku usług

Koszty dostosowawcze mogą być wysokie z racji stosunkowo niższego poziomu rozwoju usług w Polsce i dotychczasowej ochrony sektora usług oraz konieczności konkurowania na rynku wewnętrznym Unii. Dostosowania do przepisów socjalnych, reguł zakładania przedsiębiorstw (filii), norm i standardów technicznych i ochrony środowiska mogą spowodować zmniejszenie przewagi komparatywnej bądź jej utratę tam, gdzie występuje obecnie (transport)³⁵.

Zwiększenie konkurencji w ramach Jednolitego Rynku Europejskiego

Całkowita liberalizacja obrotów oraz wymóg pełnego wdrożenia *acquis communautaire* na etapie członkostwa doprowadzą do zaostrzenia warunków konkurencji na rynku towarów i usług. Obecnie wartość dodana przeznaczona na eksport z Polski stanowi około 8% PKB. Wejście do UE będzie oznaczało, że wysokie wymagania dotyczące jakości, cen, terminowości dostaw, poziomu usług posprzedażnych, którym dotychczas musieli sprostać eksporterzy, będą dotyczyły wytwórców pozostałych 92% PKB³⁶. W skali makroekonomicznej w perspektywie średniookresowej może to doprowadzić do pogłębienia deficytu bilansu obrotów bieżących. W perspektywie mikroekonomicznej może doprowadzić do upadku przedsiębiorstw przy braku inwestycji i niewystarczającej zdolności do zapewnienia przedsiębiorstwu/branży odpowiedniej pozycji konkurencyjnej i miejsca na rynku wewnętrznym Unii³⁷.

O potrzebie inwestycji w nowe technologie świadczą dane mówiące o stopniu dekapitalizacji majątku trwałego. Przeciętny stopień zużycia maszyn i urządzeń w przemyśle w roku 1996 wyniósł 67,3%. Na początku lat 90. około 20% maszyn i urządzeń pochodziło sprzed roku 1970, a 60% z lat siedemdziesiątych. Według tych samych badań średni okres rotacji maszyn i urządzeń w całej polskiej gospodarce sięgał 11,4 lat, a dla przemysłu 12,9 lat. W państwach człon-

³⁵ Zagraniczne firmy transportowe są obecnie obciążone podatkiem za użytkowanie dróg w Polsce (5000 zł rocznie lub 40 zł od kursu ciężarówek powyżej 12 ton). Po przystąpieniu do Unii, zgodnie z zasadą niedyskryminacji podatkiem tym będą musiały być obciążone także firmy krajowe. Por.: J. Kundera, E. Ostrowska, *Wymiana towarów i inwestycji między Polską a krajami Unii Europejskiej*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1998.

³⁶ Por.: J. Świerkocki, *Czy polska gospodarka sprostą konkurencji rynku wewnętrznego Unii Europejskiej?*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999, s. 210–222.

³⁷ Badania J. Kundery wskazują – w oparciu na indeksie Grubela-Lloyda – na stosunkowo niski poziom indeksu specjalizacji wewnątrzgałęziowej, sytuujący Polskę na poziomie Portugalii i Grecji w wymianie artykułami przemysłowymi. Zdaniem Autora do dziedzin bardzo zagrożonych na JRE należą, np. przemysł chemiczny. Por.: J. Kundera..., op cit., s. 78–79.

kowskich Unii Europejskiej okres wymiany jest dwukrotnie krótszy i wynosi 6,5 roku³⁸.

Pewną miarą luki technologicznej mogą być wskaźniki udziału towarów zaawansowanych technologicznie w eksporcie i imporcie kraju. Dla Polski dane te dla roku 1996 wynoszą 8,2% w imporcie (4,0% w roku 1990) i 2,6% w eksporcie (3,4% w roku 1990). Dla porównania dane te (1996) dla Unii to 10% udziału w eksporcie i imporcie, dla Japonii 9,6% w imporcie i 12,8 w eksporcie, a dla Stanów Zjednoczonych 12,2% w imporcie i 16,7% w eksporcie.

Tabela 3.1.2.-1. Przeszkody we wprowadzaniu innowacji uznane przez przedsiębiorstwa za podstawowe – według klas wielkości przedsiębiorstw

WYSZCZEGÓLNIENIE	Brak własnych środków finansowych	Zbyt wysokie oprocentowanie kredytów	Wysoki stopień niepewności zbytu	Brak bazy rozwojowej	Brak informacji na temat technologii	Brak rozpoznania potrzeb rynkowych	Brak możliwości współpracy z innymi instytucjami	Akty prawne, normy, przepisy
	w % przedsiębiorstw ankietowanych							
OGÓŁEM	56	56	36	36	13	14	11	14
sektor publiczny	65	60	33	36	10	13	9	11
sektor prywatny	51	54	37	36	14	15	12	16
Przedsiębiorstwa małe	60	56	39	39	13	11	13	18
sektor publiczny	61	54	24	40	7	6	10	15
sektor prywatny	60	57	44	39	15	13	14	19
Przedsiębiorstwa średnie	56	56	36	38	13	15	12	14
sektor publiczny	67	59	33	39	10	14	9	10
sektor prywatny	51	55	37	37	14	13	13	15
Przedsiębiorstwa duże	54	58	35	28	10	13	7	12
sektor publiczny	61	62	35	31	10	13	8	12
sektor prywatny	37	47	33	21	11	14	6	13
Przedsiębiorstwa wielkie	55	55	24	18	5	11	3	7
sektor publiczny	59	59	26	19	4	10	3	8
sektor prywatny	42	42	19	16	6	13	0	3

Źródło: G. Niedbalska, W. Wiszniewski: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994 – 1996. Studia i Analizy Statystyczne*, GUS, Warszawa 1998.

Zmiana powyższej sytuacji wymaga zwiększenia udziałów na B+R, finansowanych zarówno ze środków budżetu centralnego, jak i ze środków przedsiębior-

³⁸ Por.: J. Kotowicz-Jawor, *Determinanty wewnętrzne dynamiki i struktury handlu zagranicznego*, „*Ekonomista*” 1999 nr 1–2.

biorstw³⁹. Z jednej strony, trudna sytuacja budżetowa powoduje, że nakłady te nie są priorytetem pierwszoplanowym. Z drugiej strony nakłady firm są ograniczone, a prawdziwym problemem jest zarówno brak kapitału, jak i świadomości konieczności zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Poniższe zestawienie, będące rezultatem analizy sytuacji przedsiębiorstw polskich w latach 1994 – 1996 potwierdza tę tezę (tabela 3.1.2-1). Trudności firm są efektem sytuacji makroekonomicznej w otoczeniu przedsiębiorstw (dostępność i cena kredytu, wielkość popytu), ale także braku bazy rozwojowej w firmach, niedostatecznego dostępu do informacji na temat nowych technologii, braku możliwości współpracy z innymi firmami, niedoboru informacji na temat legislacji. Braki te są szczególnie dotkliwe dla małych i średnich przedsiębiorstw⁴⁰. Wszystkie te czynniki wywierają wpływ na innowacyjność firm.

Ochrona własności intelektualnej i własności przemysłowej

W momencie uzyskania przez Polskę członkostwa w UE prawo o ochronie własności intelektualnej i własności przemysłowej będzie w całości włączone do prawa polskiego⁴¹. Podmioty gospodarcze pod groźbą sankcji prawnych będą zobowiązane do poszanowania tego prawa i działania zgodnie z jego literą.

Ochrona praw autorskich i ogólnie własności intelektualnej w Unii oparta jest na konwencjach międzynarodowych zawartych w Paryżu, Monachium i Bernie. Ochrona znaków handlowych jest możliwa na szczeblu wspólnoty dzięki powstaniu w roku 1996 w Alicante w Hiszpanii Urzędu ds. Rejestracji

³⁹ Ograniczona rola i rozwój sektora B+R w Polsce jest pochodną zarówno niskiego poziomu finansowania, jak i zmian z początku okresu transformacji, które przyniosły likwidację wielu ośrodków badawczo-rozwojowych i emigrację naukowców. Wejście kapitału zagranicznego oznaczało najczęściej korzystanie przez nowych właścicieli z usług własnych (zagranicznych) ośrodków badawczo-rozwojowych.

⁴⁰ Por.: G. Niedbalska, W. Wiszniewski, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994 – 1996. Studia i Analizy Statystyczne*, GUS, Warszawa 1998. Na zjawiska te wskazuje również: P. G. Dickinson, *Transforming economies of Eastern Europe: an evolution of the role and contribution of the small scale private sector (with specific reference to Poland)*, w: „European Business Review” 2000 No 2 vol. 12, s. 84–92.

⁴¹ Polska jest zobowiązana do wprowadzenia do swego porządku prawnego rozwiązań obowiązujących w UE, a wynikających z TRIPs i WIPO. TRIPs jest porozumieniem w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej (Trade related aspects of Intellectual Property Rights). Polska jest sygnatariuszem konwencji zawartych pod auspicjami WIPO (World Intellectual Property Organisation), konwencje WIPO są zharmonizowane z postanowieniami TRIPs. W Polsce obowiązuje ustawa z roku 1994 o prawie autorskim i prawach pokrewnych, która jest zgodna z prawem wspólnot. Por.: *Analiza ekonomiczna i prawna „Road Maps” Komisji Europejskiej w odniesieniu do Polski, Estonii, Słowenii, Węgier i Czech*. Kolegium Europejskie Natolin, Warszawa 1999.

Europejskiego Znak Handlowego. Ochrona praw własności opiera się na dyrektywie Rady z roku 1993 oraz na dyrektywach dotyczących:

- praw autorskich twórców programów komputerowych (1993),
- prawa wynajmu i wypożyczania praw do kopiowania (1994),
- transmisji satelitarnych i retransmisji kablowych (1995),
- restrykcji związanych z obrotem dobrami sfalszowanymi i pirackimi (1994)⁴².

Prawo własności przemysłowej obejmuje prawo patentowe, prawo o znakach towarowych, ochronę wzorów przemysłowych oraz ochronę topografii układów scalonych⁴³.

Ochrona konsumenta

Ochrona konsumenta jest w prawie europejskim znacznie dalej idąca niż w prawie polskim. Inkorporacja *acquis* w tej dziedzinie niesie za sobą znacznie większą odpowiedzialność firm niż ma to miejsce obecnie. Ochroną objęte są:

- interesy ekonomiczne konsumentów w stosunkach kredytowych,
- ochrona bezpieczeństwa i zdrowia konsumenta,
- odpowiedzialność z tytułu rękojmi i gwarancji w umowach sprzedaży,
- odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi,
- sprzedaż na odległość,
- ochrona praw konsumenta w sieciach komputerowych.

W zakres ochrony konsumenta wchodzi również kwestie związane z reklamą porównawczą i reklamą wprowadzającą w błąd⁴⁴.

Powyższe regulacje pociągają za sobą koszty dla przedsiębiorstw związane z wykorzystywaniem praw autorskich, znaków towarowych, patentów, wzornictwa. Jednocześnie stwarzają możliwości – na przykład – objęcia ochroną patentową nowych rozwiązań we wszystkich krajach będących sygnatariuszami konwencji monachijskiej.

⁴² Por.: J. Barta, R. Markiewicz, *Prawo autorskie*, UKIE, Warszawa 1998. Por. także: J. Nowaczek, *Zasady rynku wewnętrznego*, w: K. Gawlikowska-Hueckel, *Polska – Unia*, op. cit., s. 75–83.

⁴³ Prawo patentowe regulują: Konwencja monachijska o udzielaniu patentów europejskich (z 1973 roku), Konwencja o patencie wspólnoty (tzw. konwencja luksemburska (1971) oraz porozumienie luksemburskie (1989)). Uzyskanie patentu europejskiego zapewnia ochronę zgodnie z prawem wewnętrznym danego kraju. Zasady ochrony wzorów przemysłowych zawarte są w Porozumieniu o handlowych aspektach praw własności intelektualnej (TRIPs) oraz w Konwencji paryskiej o ochronie własności przemysłowej. Por.: *Analiza ekonomiczna i prawna...*, op. cit., s. 42–44. Przygotowywana w UE dyrektywa o ochronie modeli i wzorów przewiduje możliwość rejestracji w Biurze Modeli i Wzorów w Hiszpanii na okres 5 lub 25 lat.

⁴⁴ Por. szerzej na ten temat: E. Traple, M. du Vall, *Ochrona konsumenta*, UKIE, Warszawa 1998.

Interesujące może być zestawienie przedstawionych powyżej potencjalnych kosztów i zagrożeń związanych z przyszłym uczestnictwem polskich firm w Jednolitym Rynku Europejskim z opiniami obecnych uczestników tego rynku na temat kosztów i problemów, jakie niesie za sobą pogłębiona integracja (tabela 3.1.2-2).

Tabela 3.1.2-2. Koszty i problemy związane z wprowadzeniem JRE w opinii przedsiębiorców unijnych

	Eksporterzy	Przedsiębiorstwa nie eksportujące	Średnio
Zwiększona konkurencja	35%	25%	27%
Większa liczba regulacji prawnych	25%	15%	17%
Koszty wprowadzenia euro	8%	7%	7%
Podniesienie kosztów produkcji	8%	6%	6%
Żadnych niekorzystnych efektów	40%	55%	52%
Brak opinii	2%	4%	4%

Źródło: *The European Observatory for SMES*, Sixth report, European Commission, Brussels 2000, s. 365.

Opinie zawarte w tabeli 3.1.2-2 wskazują, że koszty dostosowań do JRE wpływają silniej na parametry rachunku ekonomicznego firm eksportujących. Jednak większość dostosowań dotyczy również firm działających w skali rynków lokalnych – ze względu na europejski zasięg przedsięwzięć związanych z wprowadzeniem rynku wewnętrznego UE. Potwierdza to wcześniejszą tezę, że brak eksportu nie chroni firmy przed niezbędnymi dostosowaniami, kosztami i zwiększoną konkurencją. Wysoki procent respondentów stwierdza, że nie wystąpiły żadne niekorzystne efekty, co świadczy o wcześniej przeprowadzonych dostosowaniach w procesie budowy strategii firmy.

Prezentację szans i korzyści stojących przed polskimi firmami w związku z członkostwem Polski w UE i udziałem polskich przedsiębiorstw w JRE, poprzedzi zestawienie mówiące o korzyściach płynących z uczestnictwa w JRE w opinii przedsiębiorców unijnych (tabela 3.1.2-3).

Korzyści z wprowadzenia JRE były w Unii analizowane także z punktu widzenia dynamiki sprzedaży (w tym eksportu) w poszczególnych dziedzinach wytwarzania, co ilustruje poniższe zestawienie (tabela 3.1.2-4).

Interesujące może być uzupełnienie powyższych tabel o informację na temat rozwoju powiązań międzynarodowych (tabela 3.1.2-5).

Opinie przedsiębiorstw unijnych tworzą przesłanki do wyodrębnienia potencjalnych korzyści dla firm polskich w scenariuszu docelowym i do określenia głównych grup beneficjentów. Towarzyszyć temu musi założenie o wcześniejszym przeprowadzeniu odpowiednich procesów dostosowawczych i poniesieniu związanych z nimi kosztów, o których była mowa w części poświęconej konwencji wejścia do UE, analizowanym z punktu widzenia potencjalnych zagrożeń i kosztów.

Tabela 3.1.2-3. Korzyści z uczestnictwa w JRE dla firm unijnych

	Firmy eksportujące	Firmy nie eksportujące	Średnio
Większy rynek zbytu	40%	13%	17%
Uproszczona współpraca międzynarodowa	28%	12%	14%
Wprowadzenie euro	26%	11%	13%
Większy rynek zaopatrzenia	19%	12%	13%
Niższe koszty transakcyjne	23%	8%	10%
Większy rynek pracy	10%	5%	5%
Niższe koszty transportu	12%	4%	5%
Niższe koszty produkcji	7%	4%	4%
Brak korzyści	25%	62%	56%
Brak opinii	1%	3%	3%

Źródło: *The European Observatory...*, op. cit., s. 365.

Tabela 3.1.2-4. Opinie na temat korzyści w JRE w latach 1997 – 1998

Klasy przedsiębiorstw z punktu widzenia dynamiki wzrostu sprzedaży	Opinia na temat korzyści w JRE (% odpowiedzi)		
	więcej korzyści	brak zmian	więcej kosztów
Szybko rosnąca	51%	42%	7%
Rosnąca	45%	49%	6%
Stabilna	32%	56%	12%
Malejąca	26%	59%	15%
Szybko malejąca	32%	52%	16%

Źródło: *ENSR Enterprise Survey*, Brussels 1999.

Tabela 3.1.2-5. Wzrost liczby kontaktów międzynarodowych w ciągu ostatnich 5 lat, wg wielkości przedsiębiorstw.

Wielkość firmy	Udział firm, których kontakty międzynarodowe wzrosły
0 zatrudnionych	19%
1 – 9 zatrudnionych	29%
10 – 49 zatrudnionych	41%
50 – 249 zatrudnionych	57%
Średnio	25%

Źródło: *ENSR Enterprise Survey*, Brussels 1999.

Większy rynek zbytu

Jest to szansa dla eksporterów spełniających wymogi *acquis*, działających głównie w firmach średnich i dużych (co nie wyklucza udziału MSP – szczególnie w warunkach wspomagania przez programy wspólnotowe). Większe szanse

na realizację korzyści mają firmy działające w sektorach, w których popyt cechuje się znaczną dynamiką wzrostu. Uczestnictwo w JRE firm reprezentujących już państwo członkowskie zwiększy ich aktywa o wartość niematerialną, jaką będzie większa wiarygodność podmiotu będącego elementem wspólnej przestrzeni gospodarczej⁴⁵.

Uproszczona współpraca międzynarodowa

Wejście na zasadach partnerskich na rynek bez granic, gdzie realizowane są tzw. cztery wolności, uprości procedury i poprawi pozycję konkurencyjną firm, które uprzednio zadbały o budowę i realizację strategii rozwoju firmy w perspektywie członkostwa w UE. Rynek bez granic pozwoli na realizację korzyści, o których mówił raport Cecchiniego jako o efekcie likwidacji wszelkich barier dla swobodnego przepływu towarów, usług, prawa i kapitału. Będzie to istotne dla wszelkich przedsiębiorstw, ale w szczególności dla firm, które dysponują przewagą komparatywną, jakiej nie mogą zrealizować w warunkach ograniczonego dostępu do rynku unijnego, dyktowanych przez zapisy Układu Europejskiego o stowarzyszeniu. Może to być ważne w usługach, takich jak transportowe i budowlane oraz dla możliwości lokalizacji w UE filii firm i zatrudniania tam pracowników⁴⁶. Należy jednak uwzględnić, że w warunkach zaostrożonej konkurencji i wspólnotowych regulacji firmy mogą przewagę komparatywną utracić – jeśli wynikała jedynie z niższych kosztów pracy.

Niższe koszty

Firmy uzyskują dostęp do sieci transeuropejskich, co umożliwi rozbudowę ich systemów logistycznych i pozwoli na zwiększenie dostępu do rynku unijnego. Obniżka kosztów transportu będzie możliwa także w rezultacie likwidacji granic i ograniczenia czasu postojów⁴⁷. Możliwy stanie się dostęp dla polskich przewoźników w transporcie drogowym do wykonywania przewozów kabotażowych na rynku unijnym.

⁴⁵ Może to być związane – między innymi – z odpowiedzialnością przed wspólnymi instytucjami zgodnie z literą prawa europejskiego.

⁴⁶ Należy pamiętać, że przewaga komparatywna, np. firm budowlanych, wynikała głównie z niższego kosztu pracy w Polsce. Celem zapobieżenia tzw. dumpingowi socjalnemu wydano dyrektywę 96/71/UE, zgodnie z którą pracownik delegowany z kraju członkowskiego powinien mieć zagwarantowane takie same warunki pracy i płacy, jakie są stosowane wobec pracowników – obywateli tego państwa. Por.: J. Wratny, *Co czeka przedsiębiorcę po przystąpieniu Polski do UE* – Prawo Pracy. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, Maj 2000.

⁴⁷ W polskich przepisach dotyczących transportu uwzględniono już normy Unii w zakresie emisji spalin, hałasu, ochrony środowiska naturalnego. Trwają prace nad harmonizacją polskiego systemu certyfikacji wyrobów motoryzacyjnych i dostosowaniem do ustawodawstwa unijnego. Por.: J. Jastrzębska, *Wspólna polityka transportowa Unii Europejskiej – dostosowanie Polski*, w: *Polska i Unia Europejska*, U. Płowiec, (red.) Warszawa 2000.

Transfery z funduszy strukturalnych

Transfery finansowe z Unii nie będą adresowane bezpośrednio do przedsiębiorstw, ale poprzez projekty finansowane w ramach programów przedakcesyjnych, a dalej członkowskich będą umożliwiały inwestycje realizowane przez polskie firmy. Dla przykładu, ochrona środowiska, która stanowi znaczący element kosztów dostosowań Polski w skali makro, stanowi jednocześnie szansę dla przedsiębiorstw, bo właśnie tu będzie się koncentrować znaczna część nakładów. Przykładem w okresie przedakcesyjnym może być finansowanie z programów PHARE: ISPA (Pre-accession instrument for structural policies) przeznaczane na projekty związane z ochroną środowiska i infrastrukturą drogową⁴⁸.

Członkostwo w UE znacznie zwiększy dostępność środków dla przedsiębiorstw w ogóle, a dla MSP w szczególności – co ilustruje poniższa tabela (tabela 3.1.2-6).

Tabela 3.1.2-6. Szacunki nakładów z Funduszy Strukturalnych dla przedsiębiorstw w latach 1994 – 1999

	Nakład na jedno MSP (euro)*	Procentowy udział nakładów na MSP	Całkowity nakład z funduszy strukturalnych na przedsiębiorstwo (w euro)**
Austria	68	15,0%	3 018
Belgia	26	13,5%	1 434
Dania	201	51,6%	752
Niemcy	491	44,5%	2 470
Grecja	409	13,0%	24 178
Hiszpania	377	17,3%	12 587
Francja	235	24,4%	3 937
Finlandia	45	10,0%	4 502
Irlandia	851	11,0%	69 943
Włochy	231	21,2%	5 140
Luksemburg	131	30,5%	1 399
Holandia	166	30,4%	1 794
Portugalia	41	4,5%	20 454
Szwecja	972	72,3%	1 854
Wielka Brytania	242	34,2%	2 063
Unia Europejska	209	18,2%	6 311

* średni nakład z FS na MSP/ na jedno MSP

** cały nakład z FS na przedsiębiorstwo (poza sektorem wydobywczym)

Źródło: *European Commission, Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs, Synthesis Report, Version 4, Brussels, 1999.*

⁴⁸ Przykłady przedsięwzięć finansowych w Polsce ze środków unijnych zawiera: *Raport w sprawie korzyści i kosztów integracji Rzeczypospolitej Polskiej z Unią Europejską*, Warszawa 26 lipca 2000.

Wielkość nakładów jest funkcją poziomu rozwoju gospodarczego (cel pierwszy polityki regionalnej, gdy dochód *per capita* kształtuje się na poziomie poniżej 75% średniej dla UE) i liczby przedsiębiorstw objętych programami. Powoduje to, że wydatki są bardzo zróżnicowane. W państwach skandynawskich – Szwecji, Danii – ponad 50% środków jest przeznaczonych na MSP, podczas gdy w Portugalii, Grecji, Hiszpanii ta proporcja jest znacznie niższa, co może być wynikiem znacznej koncentracji środków na inwestycjach infrastrukturalnych⁴⁹.

Po uzyskaniu przez Polskę członkostwa w UE przedsiębiorstwa polskie będą mogły być beneficjentami pożyczek z Europejskiego Banku Inwestycyjnego. W latach 1994 – 1998 EBI udzielił pożyczek w wysokości 105 milionów euro, z czego 11% służyło dostosowaniu pożyczek na korzystnych warunkach dla sektora MSP. Strukturę finansowania przedsiębiorstw przez EBI przedstawia poniższa tabela 3.1.2-7.

Tabela 3.1.2-7. Pożyczki EBI w latach 1994 – 1998

Kraj	Liczba MSP korzystających z pożyczek na każde 100 000 MSP	Średnia pożyczka dla MSP (w tys. euro)	Udział MSP w udzielonych pożyczkach	Wielkość finansowania z EBI dla jednego przedsiębiorstwa
Austria	204	863	23,4%	7 500
Belgia	283	470	27,0%	4 900
Dania	468	208	5,8%	16 700
Niemcy	110	500	11,2%	4 900
Grecja	17	1 396	4,3%	5 600
Hiszpania	132	249	5,4%	6 100
Francja	1 344	71	15,6%	6 100
Finlandia	41	679	3,9%	7 000
Irlandia	638	229	9,0%	16 000
Włochy	128	795	18,3%	5 500
Luksemburg	27	750	1,0%	19 300
Holandia	56	471	6,0%	4 400
Portugalia	44	454	2,1%	9 400
Szwecja	20	286	0,5%	9 500
Wielka Brytania	133	264	9,4%	3 700
Unia Europejska	265	237	11,2%	5 600

Źródło: European Commission, 41st annual report of the European Investment Bank, Brussels 1999 oraz strona internetowa: www.eib.org/loans/.

Ogólnie szacuje się, że przez wiele lat transfery na rzecz Polski z funduszy strukturalnych znacznie przekroczą wpłaty ze strony Polski. Szacuje się – w zależności od efektów negocjacji i zdolności do absorpcji środków, w tym zdolno-

⁴⁹ Informacje na temat programów regionalnych zawiera strona: [www / info regio.cec.eu.int](http://info regio.cec.eu.int)

ści do współfinansowania z budżetu – że wpłaty na rzecz Polski w ciągu pięciu pierwszych lat po akcesji będą od 1,5 raza do 4 razy wyższe od polskiej składki do budżetu wspólnot⁵⁰.

Polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)

W Unii Europejskiej MSP (przedsiębiorstwa samodzielne – nie będące oddziałem, filią, zatrudniające do 249 osób) traktowane są w sposób szczególny. Dzieje się tak m.in. ze względu na ich zdolność do elastycznych dostosowań do zmieniających się wymagań rynku, ze względu na zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy i dominujący udział w zatrudnieniu w państwach Unii. Jednocześnie MSP nie dysponują – w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi – wystarczającymi środkami (kapitałem finansowym i ludzkim) do skutecznego konkurowania na JRE. O znaczeniu MSP w gospodarce poszczególnych krajów członkowskich Unii świadczy poniższe zestawienie (tabela 3.1.2-8).

Tabela 3.1.2-8. Struktura wielkości przedsiębiorstw według krajów, 1998

Kraj	Liczba przeds. w tys.	Średnie zatrudnienie	Dominujący typ przedsiębiorstwa*	Względna wydajność MSP**
Austria	285	11	MSP	89
Belgia	530	5	DP	132
Dania	150	8	MSP	86
Finlandia	210	5	DP	71
Francja	2 325	7	MSP (mikro)	66
Niemcy	3 515	8	DP	98
Grecja	620	3	mikro	79
Irlandia	85	10	DP	70
Włochy	3 940	4	mikro	81
Luksemburg	15	13	MSP	97
Holandia	450	12	DP	93
Portugalia	690	4	MSP	75
Hiszpania	2 510	5	mikro	67
Szwecja	385	7	DP	82
Wielka Brytania	3 660	5	DP	74
Średnio UE	19 370	6	DP	75

* dominujący typ przedsiębiorstwa określony przez typ przedsiębiorstw tworzących najwięcej miejsc pracy (mikro do 5 zatrudnionych, DP – duże firmy powyżej 250 zatrudnionych)

** wydajność (średnia) MSP jako procent średniej wydajności dla kraju

Źródło: *The European Observatory for SMEs*, op. cit., s. 48.

Celem kompensowania tych różnic w UE rozwinęto politykę wobec MSP pod auspicjami dyrekcji generalnej (XXIII) w Komisji Europejskiej. Polityka ta

⁵⁰ Por.: *Raport w sprawie korzyści i kosztów integracji...*, op.cit., s. 12.

realizowana jest w postaci wielu programów, w których wykorzystywane są następujące instrumenty⁵¹:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1) dotacje | – 56% pomocy dla MSP, |
| 2) subsydia kapitałowo inwestycyjne | – 23% pomocy dla MSP, |
| 3) kredyty preferencyjne | – 13% pomocy dla MSP, |
| 4) pozostałe | – w postaci subsydiów podatkowych, odroczenia płatności podatkowych, poręczeń i gwarancji kredytowych. |

Najważniejsze programy, wspierające rozwój MSP w latach 1994 – 1999 i rozmiary finansowania w ich ramach przedstawia tabela 3.1.2-9⁵².

Tabela 3.1.2-9. Programy pomocy UE dla MSP

Nazwa programu	Okres	Budżet w mln euro
Wieloletni program działań na rzecz MSP	1996 – 1999	180
Inicjatywa MSP	1994 – 1999	1 000
Inicjatywa ADAPT*	1994 – 1999	1 400
IV Program Ramowy RTD**	1995 – 1999	12 300

* Inicjatywa ADAPT dotyczyła programów szkoleniowych

** IV Program Ramowy dotyczył prac badawczo rozwojowych

Współpraca MSP jest promowana w Unii poprzez wiele inicjatyw, takich jak BC-Net, BRE, Euro-info, informacja o przetargach TED – tenders electronic daily, targi służące kooperacji i nawiązywaniu kontaktów między MSP – Euro-partenariat. Dla wspierania rozwoju technologicznego powstają parki technologiczne, inkubatory, fundusze ryzyka inwestycyjnego (venture capital, start-up capital, seed capital).

Wobec MSP stosuje się kilka wyjątków od stosowania reguł prawa konkurencji, przykładem są europejskie grupy interesów gospodarczych (European Economic Interest Grouping), które umożliwiają współpracę między przedsiębiorstwami, uczelniami, laboratoriami celem promocji wspólnych interesów z zastosowaniem uproszczonych procedur.

Polityka wobec MSP w Polsce jest znacznie mniej zaawansowana niż w Unii, jednak perspektywa członkostwa wymusza podniesienie standardu. Polska ma już prawo do korzystania bezpośrednio ze środków budżetu unijnego

⁵¹ Por.: O. Lissowski, *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce*, Poznań 1998.

⁵² Poza programami adresowanymi do MSP firmy te mogą uzyskać pomoc z Funduszy Strukturalnych, szacuje się, że średnio w Unii do MSP z FS trafia 15% do 20% (por. tabela 9, str. 16). Poza środkami z programów wspólnotowych MSP korzystają z pomocy w ramach programów narodowych.

w ramach II Wieloletniego Programu dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz V Ramowego Programu Badań i Rozwoju. W ramach programów finansowanych ze środków PHARE 2000 zarezerwowano około 130 mln euro dla programów przeznaczonych dla MSP. Ministerstwo Gospodarki zgodnie z przygotowanymi dokumentami pragnie realizować cele, takie jak: ułatwianie przedsiębiorcom dostępu do wiedzy o zarządzaniu firmą, tworzenie sieci konsultacyjno-doradczych, ułatwianie przedsiębiorcom dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, uzyskiwanie informacji o UE – jej regulacjach prawnych, normach, standardach, wdrażanie systemów zapewniania jakości oraz promocja MSP na rynkach zagranicznych⁵³.

Poza środkami finansowymi zgodna z unijną polityką wobec MSP wymaga dostosowań prawnych⁵⁴. Wspieranie MSP stanowi wyjątek od generalnego zakazu udzielania pomocy publicznej stosowanego w UE⁵⁵. W Unii pomoc dla małej bądź średniej firmy nie może przekroczyć 100 000 euro w ciągu kolejnych trzech lat, powinna się też mieścić w odpowiednich proporcjach do nakładów finansowanych z innych źródeł. Nie powinna przekraczać wartości 15% nakładów inwestycyjnych ani być wyższa niż 115% poziomu wsparcia przeznaczonego dla danego regionu. Precyzyjne regulacje są warunkiem sine qua non zwiększonego napływu środków unijnych do sektora MSP.

Lobbing

Status państwa członkowskiego umożliwi polskim podmiotom oddziaływanie na procesy decyzyjne związane z JRE oraz funkcjonowaniem Unii Europejskiej poprzez grupy nacisku, najczęściej z siedzibą w Brukseli, których liczba przekroczyła 3000 (są szacunki mówiące o 5000)⁵⁶.

⁵³ Na promocję MSP na rynkach zagranicznych Ministerstwo Gospodarki planuje przeznaczyć 31 mln złotych, 20 mln na przedsięwzięcia wspomagające MSP, koszty doradztwa dla MSP mają być w 60% refundowane przez Ministerstwo Gospodarki (budżet 14,5 mln złotych). Wspomniane dokumenty to: „Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku” – dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów 11 maja 1999 roku; *Programy i fundusze wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa maj 2000. Informacja ma znaczenie pierwszoplanowe, bo od niej w dużej mierze zależy zdolność do absorpcji środków przez MSP.

⁵⁴ Por.: G. Druesne, *Prawo materialne i polityki Wspólnot Europejskich i Unii Europejskiej*, Warszawa: Fundacja Promocji i Prawa Europejskiego, Wyd. Naukowe Scholar, 1996.

⁵⁵ W Polsce trwają prace nad projektem ustawy „O warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej”, która obejmuje nie tylko dotacje, ale również, podobnie jak w Unii, takie formy pomocy jak zaniechanie poboru podatków czy zawieszenie wpłat składek na ubezpieczenie społeczne. Sposób udzielania pomocy publicznej będzie nadzorowany przez Urząd Ochrony Konsumenta i Konkurencji.

⁵⁶ Por.: J. Greenwood, *Representing interests in the European Union*, Macmillan Press, London 1997 oraz *Lobbying in the EC*, J. Richardson (ed.), Oxford University Press, Oxford 1998.

Reprezentacją objęte są grupy pracodawców, poszczególne dziedziny wytwarzania, sektory, grupy wytwórców (rzemiosło), wolne zawody, miasta, regiony. Interesy pracodawców i przedsiębiorczości reprezentuje UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe), która grupuje krajowe organizacje pracodawców i zrzeszenia przedsiębiorców pod warunkiem, że mają w swoich krajach status organizacji centralnych. Zadaniem UNICE jest powiązanie rozwoju państw UE z rozwojem przemysłu europejskiego i promocja przedsiębiorczości. UNICE uczestniczy w dialogu o wymiarze socjalnym mającym na celu harmonijne pogodzenia aspiracji pracowników z wymaganiami do współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji w firmie z kompetencjami pracodawców (problem trudny do pogodzenia, o czym świadczą wieloletnie prace nad statusem spółki europejskiej). UNICE jest stroną w dialogu na temat realizacji zasady subsydiarności i podziału kompetencji decyzyjnych między poziomami wspólnotowymi a krajowymi i regionalnymi.

Możliwość uczestnictwa w grupach nacisku stworzy nową jakościowo sytuację dla podmiotów polskich, będzie to szansa współuczestnictwa w odróżnieniu od sytuacji podmiotu z kraju stowarzyszonego⁵⁷. Funkcjonowanie grup nacisku pozwala na uczestniczenie w większej liczbie projektów wspólnotowych, co będzie coraz bardziej istotne w miarę jak będą wzrastać rozmiary transferów z funduszy strukturalnych Unii.⁵⁸

Listy grup nacisku o charakterze sektorowym zawiera Panorama of EU Industry (op. cit.), pozostałe zawarte są w publikacjach na temat lobbingu, a także na stronie internetowej: <http://europa.eu.int/business>.

3.2. Rekomendacje dla strategii przedsiębiorstw

Przedstawione w podrozdziale 3.1. konsekwencje członkostwa w UE stanowiące szanse i zagrożenia w skali makroekonomicznej wymagają odpowiednich dostosowań w skali mikroekonomicznej – na poziomie przedsiębiorstwa.

Zalecenia odnośnie do zachowań firm polskich w związku z integrowaniem się gospodarki polskiej z gospodarką unijną można zakwalifikować do trzech grup, zgodnie z przyjętym w pracy poglądem, że zachowanie firmy w gospodarce rynkowej winno być zorientowane na osiągnięcie lub zachowanie określonego poziomu konkurencyjności:

- 1) zalecenia dotyczące pozycji konkurencyjnej,
- 2) zalecenia dotyczące potencjału konkurencyjnego,
- 3) zalecenia dotyczące strategii konkurencyjnej.

⁵⁷ Podmioty polskie – z niewielkimi wyjątkami obejmującymi niektóre reprezentacje regionalne – są w sytuacji „wielkiego niemowy”, który nie może wpływać na decyzje.

⁵⁸ Przykładem skuteczności – dyskretnej działalności – grup nacisku może być Irlandia oraz rozmiary i sposób wykorzystania przez ten kraj środków unijnych.

3.2.1. Pozycja konkurencyjna

Zgodnie z przyjętym w niniejszej pracy rozumieniem konkurencyjności zabiegi firm dotyczące zajęcia pożądanej pozycji konkurencyjnej powinny odnosić się zarówno do rynku krajowego (wewnętrznego), jak i do rynków zagranicznych, w tym rynków unijnych. W poniższym wywodzie uwaga zostanie zogniskowana na aspekcie konkurencyjności na rynkach zagranicznych.

Rekomendacje związane z pozycją konkurencyjną sprowadzają się do postulatu ekspansji na rynki unijne z wykorzystaniem posiadanych (lub potencjalnych) przewag wynikających z lokalizacji firm w Polsce. Ekspansja winna sprzyjać wykorzystaniu korzyści skali działania w postaci niższych kosztów jednostkowych. Środkiem umożliwiającym realizację tych korzyści może być konsolidacja istniejących przedsiębiorstw w większe jednostki, zdolne do osiągania znaczących udziałów w rynku i predysponowane do zajmowania dobrej pozycji finansowej, która na długą metę jest warunkiem sine qua non rozwoju firmy. Realizacja omawianego zalecenia zależna jest od stosowanej polityki konkurencji, a w szczególności ustawodawstwa antymonopolowego, którego implementacja winna mieć zrównoważony i wolny od demagogii charakter. Zagadnienie to dotyczy prowadzonej przez państwo szeroko rozumianej polityki gospodarczej i zostanie rozwinięte w podrozdziale 3.3. – „Implikacje dla polityki gospodarczej”.

Drugi dezyderat dotyczący poprawy lub obrony satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej związany jest z podejmowaniem wysiłków mających zapewnić firmie zajęcie pozycji konkurencyjnej określanej jako niszowa. Postulat ten jest szeroko dyskutowany w literaturze dotyczącej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Sprowadza się on do zalecenia, aby firma starała się znaleźć na rynku niszę (nieckę), w której będzie mogła działać w warunkach względnego monopolu. Jest to równoznaczne z jednoczesnym posiadaniem wysokiego udziału w rynku i znajdowaniem się w pozycji sprzyjającej osiągnięciu dobrej sytuacji finansowej. Niektórzy autorzy uważają, że zajęcie pozycji niszowej wymaga stosowania odmiennego, w porównaniu z dwoma standardowymi (czyli strategią kosztową i strategią różnicowania), typu strategii⁵⁹. M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii, strategię koncentracji na danym segmencie rynku (focus). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niecce (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię koncentracji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię,

⁵⁹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–55.

aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku). Przypomnienie powyższego rozróżnienia trzech typów strategii ma w tym miejscu duże znaczenie ze względu na fakt, że każdy z typów strategii rodzi prawdopodobnie różne skutki, jeśli chodzi o rezultat procesu konkutowania czyli zajęta lub osiągnięta w efekcie procesu konkutowania pozycję konkurencyjną. Można bowiem postawić trzy hipotezy:

- 1) skuteczna strategia przywództwa kosztowego sprzyja zdobyciu wysokiego udziału w rynku,
- 2) skuteczna strategia różnicowania powinna umożliwiać osiągnięcie dobrej sytuacji finansowej,
- 3) skuteczna strategia koncentracji na danym segmencie rynku jednocześnie sprzyja zdobyciu wysokiego udziału w rynku i osiągnięciu dobrej sytuacji finansowej.

Trzeci typ strategii posiada więc istotne zalety, a poza tym wydaje się, że jest to typ strategii, którego przyjęcie jest realistyczne przez nowo wchodzącego na rynek unijny konkurenta polskiego – nie są tutaj bowiem wymagane duże (relatywnie) nakłady inwestycyjne.

Zajęcie i utrzymanie właściwej pozycji konkurencyjnej na rynkach unijnych nie powinno ograniczać się do stosowania praktycznie dotychczas jedynej strategii ekspansji na te rynki, to znaczy strategii eksportowej. Wątek ten zostanie rozwinięty w podrozdziale 3.2.3.

3.2.2. Potencjał konkurencyjny (potencjał konkurencyjności)

Budowanie zaleceń dotyczących potencjału konkurencyjnego należałoby rozpocząć od przedstawienia wzorca opisującego stan pożądaný w zakresie poszczególnych czynników ten potencjał wyznaczających. Zdaniem niektórych badaczy, dostosowania firm na drodze do budowy optymalnego potencjału konkurencyjności winny zmierzać do pewnego idealnego wzorca, którego charakterystykę przedstawiono poniżej (tabela 3.2.2-1).

Tworzenie potencjału konkurencyjności przez firmy musi być procesem ciągłym, uwzględniającym zmiany w otoczeniu rynkowym. Ze względu na ograniczoną zasobów firmy winny koncentrować środki na problemach kluczowych, wynikających ze strategii rozwoju firmy. Innymi słowy ograniczoną zasobów, a precyzyjnie rzecz określając – rozsądna relacja zaangażowanych zasobów do uzyskanych rezultatów – nakazuje stosowanie pewnej hierarchii ważności w budowaniu i rozwijaniu poszczególnych czynników potencjału konkurencyjnego. Zrozumiałe jest więc, że menedżerowie przywiązują różną wagę do poszczególnych czynników potencjału.

Przedstawiony w rozdziale 2. rozkład wyników uzyskanych w obrębie próby 68 przedsiębiorstw nie upoważnia jednak do formułowania kategorycznych za-

Tabela 3.2.2-1. Charakterystyka zasobów składających się na idealny stan potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa

Sfera	Charakterystyka zasobów
Informacje	Wiarygodne prognozy sytuacji rynkowej i kierunków jej rozwoju, precyzyjne określenie aktualnych i przyszłych potrzeb klientów, prognoza ich zachowań, dokładna znajomość potencjału ekonomicznego oraz strategii firm konkurencyjnych.
B+R	Posiadanie własnych komórek B+R wspomagane współpracą z ośrodkami naukowymi, wyposażenie w sprzęt najnowszej generacji, zatrudnienie ludzi o najwyższej wiedzy, doświadczeniu i kreatywności, wysokie środki finansowe przeznaczane na ten cel.
Produkcja	Stosowanie najnowocześniejszych technologii przy użyciu maszyn i urządzeń o najwyższej jakości, nowoczesne systemy komputerowe wspomagające procesy technologicznego przygotowania produkcji oraz zarządzanie produkcją, najwyższa fachowość kadry technicznej, przygotowanej do zastosowania nowoczesnych systemów zarządzania produkcją.
Zarządzanie jakością	Pełne zaangażowanie kierownictwa i pozostałych pracowników w realizację programów zapewnienia jakości, posiadanie przez przedsiębiorstwo certyfikatów jakości, stosowanie kompleksowego systemu zarządzania jakością – TQM, stosowania systemów i procedur zapewnienia jakości.
Logistyka	Optimalizacja dostaw, np. poprzez zastosowanie metody Just-in-Time lub ekonomicznej partii, posiadanie nieprzerwanego i stabilnego dostępu do źródeł zasobów (surowców), dogodna lokalizacja w stosunku do zasobów, wysoka jakość kadr.
Dystrybucja	Posiadanie sprawnej sieci dystrybucji o optymalnej gęstości, obejmującej swym zasięgiem cały obsługiwany rynek, najwyższa jakość kadr zajmujących się dystrybucją i sprzedażą, możliwość wpływu na kanały dystrybucji.
Marketing	Wysoka jakość kadr, możliwe najwyższe nakłady finansowe, pełne znajomość i umiejętność komponowania instrumentów marketing-mix, wysoka ranga marketingu w przedsiębiorstwie.
Finanse	Niski poziom kosztów całkowitych, wysoki potencjał finansowy, pełen dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, pełne wykorzystanie instrumentów rachunkowości zarządczej, najwyższa jakość kadry zajmującej się finansami, skomputeryzowanie.
Organizacja i zarządzanie	Najwyższa jakość kadry menedżerskiej, posiadanie i realizowanie planów operacyjnych i strategicznych, system motywacji, budujący klimat pracy promujący dobrą robotę, decentralizacja zarządzania, elastyczność podejmowania decyzji, prostota i klarowność struktury organizacyjnej oraz sprawność systemów komunikacji wewnętrznej, właściwa forma organizacyjna.
Zatrudnienie	Lojalność pracowników, odpowiedni poziom wykształcenia, klarowna, świadomie i konsekwentnie realizowana polityka kadrowa, skłonność pracowników do innowacji i zmian, chęć podnoszenia kwalifikacji oraz wiara w sukces rynkowy organizacji.
Zasoby niewidzialne	Wysoka renowa firmy, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i dostrzeganie jej przez zewnętrznych partnerów, umiejętność tworzenia i posiadanie lobby sprzyjającego firmie, umiejętność przewidywania zachowań przedsiębiorstw konkurencyjnych, wykorzystanie dotychczasowych kontaktów handlowych w poszerzaniu udziału na rynku.

Źródło: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowań gospodarki do wymagań Unii Europejskiej. M. J. Stankiewicz (red.), Toruń, TNOiK, 1999, s. 216.

leceń dla szerszej populacji przedsiębiorstw. Nie istnieje mechaniczny algorytm przekładający zrelacjonowane uśrednione wyniki populacji przedsiębiorstw biorących udział w badaniu na jednoznaczne rekomendacje dla poszczególnych, indywidualnych firm, zarówno należących do próby badawczej, jak i znajdujących się poza nią. Uzyskane wyniki badań mogą co najwyżej zostać wykorzystane w następujących celach:

- inspiracja i zachęta do przeprowadzenia badań zorientowanych na praktyczne potrzeby poszczególnych przedsiębiorstw – wydaje się, że badania o nastawieniu praktycznym, użytecznym dla kreowania strategii poszczególnych firm powinny dotyczyć populacji przedsiębiorstw działających w określonej branży;
- punkt wyjścia do operacjonalizacji zmiennych charakteryzujących konkurencyjność przedsiębiorstwa, których uwzględnienie w konkretnej branży byłoby najbardziej uzasadnione;
- punkt odniesienia dla wyników uzyskanych dla przedsiębiorstw należących do konkretnej branży i podstawa do refleksji na temat odmienności w danej branży w porównaniu z szerszą, zróżnicowaną branżowo populacją przedsiębiorstw.

Zaleceniem, które można zbudować na podstawie przeprowadzonych badań, jest postulat prowadzenia w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw systematycznych i wnikliwych analiz ich sytuacji konkurencyjnej (pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej – instrumentów konkurencyjności), przede wszystkim na tle branży, w której dane firmy działają. Należy dokonywać diagnozy i monitorowania poglądów na temat ważności poszczególnych czynników potencjału konkurencyjnego wśród kluczowych pracowników danej firmy, a następnie poglądy te winno konfrontować się z wynikami dla całej branży lub wybranych jej przedstawicieli (na przykład głównych konkurentów, liderów rynku).

Przy podejmowaniu praktycznych działań dotyczących budowy potencjału konkurencyjnego należałoby przestrzegać zasady, aby realizowanym posunięciom nadawać pewne priorytety. W pierwszej kolejności należałoby zwracać uwagę na te czynniki potencjału konkurencyjnego, które oceniane są jako ważne (mają dużą wagę, duże znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej) i w obrębie których luka konkurencyjna (dystans dzielący daną firmę od rywali) jest największa. Drugi priorytet powinny mieć czynniki ważne, ale z niewielką luką oraz czynniki mniej ważne, ale z dużą luką. Najmniej uwagi powinno się natomiast poświęcać czynnikom mało ważnym i charakteryzującym się małą luką. Zaproponowaną koncepcję hierarchii działań w obrębie potencjału konkurencyjnego można ująć w postaci poniższej dwuwymiarowej macierzy znaczenia (wagi) – oceny czynników potencjału konkurencyjnego (rys. 3.2.2-1).

Wiele wskazuje na to, że wśród czynników potencjału konkurencyjnego coraz większą rolę będą odgrywać czynniki związane z szeroko rozumianą wiedzą.

Tworzeniu i zarządzaniu wiedzą przypisuje się rolę podstawowej determinanty konkurencyjności firmy⁶⁰.

		ZNACZENIE (WAGA)	
		małe	duże
OCENA	wysoka	średni priorytet	wysoki priorytet
	niska	brak priorytetu	średni priorytet

Rys. 3.2.2-1. Macierz znaczenia (wagi) i oceny czynników potencjału konkurencyjnego

Źródło: opracowanie własne.

3.2.3. Strategia konkurencyjna

Optymalna konfiguracja zasobów firmy stwarza potencjał konkurencyjny (potencjał konkurencyjności). Samo posiadanie dobrego potencjału konkurencyjnego jednak nie wystarcza. Jego wykorzystanie na konkurencyjnym rynku wymaga stosowania odpowiednich instrumentów konkurowania, czyli realizacji określonej strategii konkurencyjnej. Jak podniesiono to wcześniej, firmy mają do

⁶⁰ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001. W tym kontekście S. Kwiatkowski pisze o intelektualizacji przedsiębiorczości i przedsiębiorstw: *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Intelektualizacja przedsiębiorczości, intelektualizacja przedsiębiorstw*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.

wyboru trzy, a właściwie dwa, „czyste” typy strategii konkurencyjnej (w praktyce strategia przedsiębiorstwa jest mieszanką elementów wywodzących się z tych typów i ma najczęściej charakter eklektyczny):

- strategia przywództwa kosztowego,
- strategia różnicowania,
- strategia koncentracji uwagi na określonym segmencie rynku (uważa się, że jest to szczególny wypadek pierwszego lub drugiego typu strategii).

Identyfikacja podstawowych cech dwóch „czystych” typów strategii konkurencyjnej stanowi jedną z podstaw budowania zaleceń normatywnych odnośnie do pożądanej strategii firm polskich w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej.

Zamieszczony w podrozdziale 1.7.3. wywód dotyczący wiodących cech dwóch podstawowych typów strategii konkurencyjnej wskazuje na konieczność jasnego, w miarę jednoznacznego „zdeklarowania” się firmy konkurującej na danym rynku w kwestii wyboru realizowanej strategii. Uważa się bowiem, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych sytuacji grozi „ugrzęźnięciem” między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. „Nieokreśloność” strategiczna firm polskich rywalizujących na rynkach Unii Europejskiej może być znaczącym ograniczeniem w zwiększeniu ich konkurencyjności. Omówione w rozdziale 2. wyniki badań dotyczących przedsiębiorstw sektora przetwórczego wskazywały na występowanie wśród menedżerów poważnej obawy, że istotnym, potencjalnym negatywnym efektem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej może być obniżenie konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i w UE. Wynika z tego rekomendacja, aby w realizowanych strategiach konkurencyjnych przesunąć punkt ciężkości z konkurencji kosztowej na konkurencję poprzez różnicowanie.

Drugi postulat, jaki nasuwa się po uważnym przestudiowaniu cech obu typów strategii konkurencyjnej, sprowadza się do skonstatowania, że możliwość osiągnięcia niektórych przewag konkurencyjnych, jakie stwarzają te strategie, implikuje konieczność wyjścia poza tradycyjne i dotychczas praktycznie jedyne formy ekspansji firm polskich na rynki unijne – czyli poza eksport pośredni lub bezpośredni. W badaniach poznańskich stwierdzono, że zainteresowanie wśród firm polskich innymi niż eksport formami internacjonalizacji ich działalności jest minimalne (zob. rozdział 2.). Rozwijanie eksportu jest uważane w teorii internacjonalizacji firmy za oczywisty, pierwszy etap ekspansji na rynki zagraniczne. Ograniczanie się na dłuższą metę tylko do eksportu może być jednak przejawem krótkowzroczności menedżerów. Menedżerowie często uważają, że kultywowanie i podtrzymywanie ewentualnych pierwszych sukcesów osiągniętych w obszarze tego sposobu ekspansji zagranicznej powinno prowadzić tylko

do dalszego rozwoju eksportu. Równie często brakuje świadomości możliwości, a czasami także zasobów, do podjęcia bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, a w szczególności zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Czynnikiem pośrednio świadczącym o korzyściach z dokonywania zagranicznych inwestycji bezpośrednich są sukcesy licznych inwestorów zagranicznych na rynku polskim.⁶¹

Ogólny, generalny postulat, jaki można zgłosić pod adresem firm polskich, a w szczególności firm z tzw. polskim rodowodem, to konieczność dalszej i przyspieszonej restrukturyzacji ich działalności⁶².

Restrukturyzację definiować można na wiele sposobów, jako:

- zmianę o charakterze radykalnym⁶³;
- proces zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi albo inaczej sytuacjami krytycznymi w rozwoju struktur, których ona dotyczy⁶⁴;
- znaczące zmiany dostosowawcze; zasadniczą, radykalną zmianę istniejącego stanu i jako taką nieodzowną do tego, aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać w nowych warunkach gospodarowania⁶⁵;
- kompleksowe, wszechstronne zmiany w funkcjonowaniu firmy⁶⁶,
- zmiana o charakterze zasadniczym i gruntownym, powodowana przez konieczność podjęcia działań mających sprostać sytuacjom krytycznym w rozwoju struktur organizacji⁶⁷;
- przemysłaną – wobec zmian zachodzących w otoczeniu – reorientację celów przedsiębiorstwa⁶⁸;
- dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i technologiczne⁶⁹;

⁶¹ M. Gorynia, R. Wolniak, *On the Competitiveness of a Transitional Economy – the Case of Poland*, Referat: 9th Annual World Business Congress, December 14–17, 2000, San Jose, Costa Rica.

⁶² *Procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw a konkurencja na jednolitym rynku europejskim*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2000 nr 4.

⁶³ Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 23.

⁶⁴ S. Chomątowski, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998 nr 12.

⁶⁵ A. Bieniok, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993 nr 8.

⁶⁶ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, C. Skowronek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997, s. 18.

⁶⁷ A. Suwalski, *Dylematy wykorzystania kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskiej gospodarki*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Cz. Glinkowski (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 69.

⁶⁸ Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992 nr 8.

⁶⁹ K. Pasternak, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993 nr 8.

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 obszary/płaszczyzny, których może dotyczyć restrukturyzacja. Są one następujące:

- zakres i/lub zasięg działania firmy, struktura kapitałowa, organizacja wewnętrzna⁷⁰;
- produktowo-technologiczny, organizacyjny, finansowy, własnościowy⁷¹;
- techniki, technologii, form organizacji, produkcji, systemu zarządzania, statusu prawno-organizacyjnego⁷²;
- techniki i technologii, organizacji, ekonomiki, rynku⁷³.

Autorowi niniejszego podrozdziału 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 strategii⁷⁴.

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 przedsiębiorstwa⁷⁵. W nieco innym, aczkolwiek zbliżonym, ujęciu celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych⁷⁶. Syntetyczny

⁷⁰ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 30.

⁷¹ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ...*, op. cit., s. 19.

⁷² S. Podczarski, *Kierunki restrukturyzacji polskiego przemysłu*, „Gospodarka Narodowa” 1996 nr 8–9.

⁷³ B. Pełka, *Restrukturyzacja przemysłu w warunkach urynkwienia polskiej gospodarki. Mikrorestrukturyzacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993 nr 2.

⁷⁴ Por. W. J. Otta, *Teoria zarządzania strategicznego a problem przejścia*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo AE Poznań 1994, s. 136.

⁷⁵ Por. W. Karpińska-Mizielińska, *Nowe rozwiązania organizacyjne i własnościowe*, „Gospodarka Narodowa” 1998 nr 5–6.

⁷⁶ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo IOPM „Orgmasz”, Warszawa 1992, s. 131.

cel restrukturyzacji można więc sformułować jako poprawa konkurencyjności prowadząca w dłuższym okresie do podwyższenia lub obrony rentowności.

Należy równocześnie po raz wtóry zauważyć, że rozumienia konkurencyjności nie należy zawężać 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)⁷⁷.

Rozważając problem restrukturyzacji przedsiębiorstw polskich w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej z perspektywy zarządzania strategicznego, 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 razie 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.

Postrzeganie przez polskie przedsiębiorstwa szans i zagrożeń związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej nie jest dobrze rozpoznane. Wyniki badań nie są jednoznaczne. Badania Z. Kędzior⁷⁸ wskazują, że podstawowe szanse to zwiększenie stabilności przepisów prawnych (52% wskazań), poprawa jakości krajowych produktów i usług (45%), większy dostęp do nowoczesnej technologii (38%). Z kolei podstawowe zagrożenia to: 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. Stankiewicza⁷⁹ stwierdzono, że podstawowe szanse są następujące: łatwiejszy dostęp do nowych rynków (47% wskazań), łatwiejszy dostęp

⁷⁷ Por. M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” 1996 nr 3.

⁷⁸ Z. Kędzior, *Integracja Polski z Unią Europejską -szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, w: TRANS99. *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, H. Brdulak (red.), SGH, Warszawa 1999, s. 396-406.

⁷⁹ M. Chodorek, *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w związku z procesami integracji z Unią Europejską*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*,

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%)⁸⁰. W badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza nie ustalono mocnych i słabych stron respondentów w porównaniu z konkurentami z Unii Europejskiej. Na podstawie wcześniejszych badań M. Goryni można pośrednio wnioskować o wynikach porównania potencjału konkurencyjnego polskich firm z potencjałem konkurencyjnym firm działających na rynkach Unii Europejskiej⁸¹. 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);

M. J. Stankiewicz (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 19–47.

⁸⁰ Z. Kędzior, op. cit.

⁸¹ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 141–181.

• niektóre okoliczności są odbierane przez jedno przedsiębiorstwo jako szansa, 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 na innych źródłach literaturowych można stwierdzić, że procesy restrukturyzacyjne podejmowane w polskich przedsiębiorstwach winny zmierzać do zlikwidowania następujących rodzajów luk: luka technologiczna, luka inwestycyjna, luka badawczo-rozwojowa, luka innowacyjna, luka majątkowa, luka kadrowa, luka edukacyjna, luka marketingowa 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 by także próbować usunąć wspólnymi siłami. Jest to dotychczas niezbyt dobrze zagospodarowany obszar współpracy w ramach samorządu gospodarczego, izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń branżowych, itp.

Na to, czy restrukturyzacja przyniesie zamierzone efekty wpływ ma także wykorzystywana technologia restrukturyzacji. W tym miejscu należy się ograniczyć do wypowiedzenia czterech uwag odnośnie do:

- 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 w części polskich przedsiębiorstw pozostających przedsiębiorstwami państwowymi jest teza o występowaniu zjawiska „trójkąta bermudzkiego, polegającego 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 że państwo jest de jure właścicielem przedsiębiorstw. Podnosi się także, że podobne relacje między ośrodkami władzy występują niekiedy także w przedsiębiorstwach przekształconych własnościowo. Wyniki badań przedsiębiorstw poznańskich nie potwierdziły występowania w przedsiębiorstwach państwowych zjawiska „trójkąta bermudzkiego”⁸². 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

⁸² M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 207–208.

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 wypadkach 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 firmy⁸³.

Niektóre badania wskazują, że czynnikiem nie zawsze sprzyjającym przeprowadzeniu racjonalnej restrukturyzacji są zachowania kierowników restrukturyzowanych firm. Według badań O. Kunert 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 firmie⁸⁴.

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 natomiast 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:

⁸³ Zob. B. Klimczak, B. Borkowska, A. Matysiak, G. Wrzeszcz-Kamińska, *Zjawiska mikroekonomiczne towarzyszące procesowi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (wyniki badań z lat 1990 – 1993)*, „Argumenta Oeconomica”, Wrocław 1995.

⁸⁴ O. Kunert, *Postawy kierowników wobec restrukturyzacji ich przedsiębiorstw*, w: *Raport o zarządzaniu*, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 269–288.

- program powinien mieć wewnętrzny charakter – precyzowanie problemów, koncepcje przedsięwzięć naprawczych i ich wprowadzenie w życie winny być wewnętrznym dziełem pracowników przedsiębiorstwa;
- zaangażowana możliwie duża część załogi;
- oparcie się głównie na własnych siłach, jednakże przy pozyskaniu wsparcia ze strony konsultantów zewnętrznych;
- wykorzystanie konsultantów zewnętrznych do inspirowania pomysłów, analizy i oceny przedstawionych koncepcji oraz do doradztwa w fazie wdrożenia,
- podmiotami precyzującymi problemy, proponującymi ich rozwiązania i wprowadzającymi te rozwiązania w życie powinny być kiluosobowe zespoły problemowe.

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

- planowanie strategiczne umożliwia wzajemne dopasowanie firmy i otoczenia;
- wymusza dokonanie całościowej analizy otoczenia i kompleksowej analizy wnętrza firmy;
- daje możliwość osiągnięcia 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. Lista trudności i kłopotów z planowaniem strategicznym jest następująca:

- 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 atropa 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 odmitologizowanie planowania strategicznego. Podstawowe za-

gadnienia stanowiące przedmiot planowania strategicznego to: produkt, rynek i sposób konkurencyjności. 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 cen, 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.

Przechodząc do prezentacji bardziej konkretnych zaleceń dotyczących zmniejszenia luki konkurencyjnej w zakresie instrumentów konkurencyjności, należy zauważyć, że najlepszą podstawą do budowy rekomendacji stanowi dobre rozpoznanie niedomagań w tej sferze.

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich firm, służących ocenie zbioru instrumentów konkurencyjności w skali od -2 do $+2$.⁸⁵

Tabela 3.2.2-2. Dystans między instrumentami konkurencyjności stosowanymi przez polskie przedsiębiorstwa oraz ich głównych konkurentów

L.p.	Instrumenty konkurencyjności	Średnia
1	Jakość produktów	0,707
2	Odmienność oferowanych produktów	0,418
3	Marka produktu	0,400
4	Wizerunek firmy	0,380
5	Elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców	0,333
6	Szerokość asortymentu	0,287
7	Ceny usług posprzedażnych	0,242
8	Zapewnianie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów	0,237
9	Jakość usług posprzedażnych	0,232
10	Zakres świadczonych usług posprzedażnych	0,205
11	Warunki i okres gwarancji	0,175
12	Cena	0,129
13	Zakres świadczonych usług przedsprzedażnych	0,000
14	Częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów	-0,043
15	Warunki płatności	-0,089
16	Reklama	-0,161
17	Rozbudzanie nieznanymi dotychczas potrzebami (kreowanie potrzeb)	-0,174
18	Promocja sprzedaży	-0,202

Źródło: J. M. Stankiewicz..., op. cit.

⁸⁵ Przedział $<-2, 0>$ oznacza, że instrument konkurencyjności jest słabszy, gorszy niż u głównych konkurentów, 0 – instrument działa podobnie jak u konkurentów, przedział $<0, 2>$ oznacza, że instrument jest lepszy niż u konkurentów.

Powyższe zestawienie daje obraz optymistyczny. Obraz ten jest świadectwem dobrej opinii gremiów kierowniczych polskich firm na temat stosowanych przez nie instrumentów konkurowania i ogólnie dobrego ich samopoczucia. Na wymienionych w ankiecie 18 instrumentów 12 oceniono jako lepsze/bardziej skuteczne niż u konkurentów, jeden jako równie dobry, pewną słabość uznano w wypadku pięciu instrumentów.

Należy pamiętać, że powyższy obraz jest efektem znacznej agregacji danych. Przejście na poziom sektorów i branż na pewno by go zmieniło. Nie wiemy też czy ankietowane firmy były eksporterami czy konkurowały jedynie na rynku lokalnym, nic nie wiadomo na temat wielkości firm. Wydaje się, że konieczne są dalsze badania, idące „w głąb” problemów i pozwalające oceniać sytuację w sposób bardziej wysublimowany, w węższych dziedzinach.

Warto także przypomnieć wyniki uzyskane w badaniach poznańskich przeprowadzonych w roku 2000. Najwyższe wagi przypisano następującym instrumentom konkurowania:

- jakość ($M = 5,09$),
- cena ($M = 4,88$),
- terminowość dostaw ($M = 4,69$).

Ocena obecnej sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania jest w tendencji zbliżona do oceny czynników potencjału konkurencyjnego – przedsiębiorstwa polskie wypadają na rynkach unijnych przeciętnie, a średnie oceny w odniesieniu do wszystkich instrumentów mieszczą się w przedziale 3,00 – 4,00. Relatywnie najlepiej przedstawia się sytuacja w następujących obszarach:

- terminowość dostaw ($M = 3,83$),
- jakość ($M = 3,79$),
- marka produktu ($M = 3,52$).

Relatywnie najslabiej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do:

- reklamy i promocji sprzedaży ($M = 3,06$),
- świadczenia usług serwisowych ($M = 3,16-3,39$),
- częstotliwości wprowadzania nowych produktów ($M = 3,21$).

Powyższe wyniki nie upoważniają do wysuwania uniwersalnych recept dla szerszej populacji przedsiębiorstw. Relatywnie wysokie przeciętne oceny sytuacji w zakresie większości instrumentów konkurowania nie wydają się stanowić podstawy do samozadowolenia. Konieczne są dalsze badania sytuacji w poszczególnych branżach i w pojedynczych firmach i podejmowanie decyzji na podstawie bardziej szczegółowych informacji. Znaczenie uzyskanych wyników badawczych można – podobnie jak przy potencjale konkurencyjnym – rozpatrywać w kategoriach inspiracji i zachęty do dalszych studiów, dostarczenia podstaw metodycznych tych studiów oraz punktu odniesienia dla następnych, bardziej zindywidualizowanych rezultatów.

Analogicznie jak w wypadku potencjału konkurencyjnego w formułowaniu operacyjnych programów zmniejszenia (likwidacji, zamknięcia) luki konkurencyjnej w zakresie instrumentów konkurowania, dla nadania podejmowanym działaniom stosownej hierarchii ważności, użyteczna może być macierz znaczenia (wagi) i oceny sytuacji w zakresie instrumentów konkurowania. Macierz tę przedstawiono na poniższym rysunku (rys. 3.2.2-2).

		ZNACZENIE (WAGA)	
		małe	duże
OCENA	wysoka	Średni priorytet	Wysoki priorytet
	niska	Brak priorytetu	Średni priorytet

Rys. 3.2.2-2. Macierz znaczenia (wagi) i oceny instrumentów konkurowania

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując zamieszczone w tym podrozdziale uwagi dotyczące pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania, należy zwrócić uwagę na problem związany z prowadzeniem przez przedsiębiorstwa działalności na różnych rynkach. Firmy takie stają przed dylematem standaryzacji – różnicowania strategii (instrumentów konkurowania), standaryzacji – różnicowania zasobów i umiejętności oraz pozycji konkurencyjnych na różnych rynkach. Gdy firma działa na różnych rynkach, to różne mogą być strategie konkurencyjne, czyli kombinacje instrumentów konkurowania prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – pojawia się więc hipoteza odmienności strategii. Hipoteza odmienności strategii rodzi hipotezę zróżnicowania wy-

mogów zasobowych i umiejętności potrzebnych do zastosowania określonych instrumentów konkurowania, czyli do wdrożenia określonych strategii konkurencyjnych. Można więc mówić o występowaniu w przedsiębiorstwach działających na wielu rynkach swego rodzaju „rozdarcia” albo „schizofrenii” strategiczno-zasobowej – z jednej strony występują czynniki przemawiające za unifikacją i standaryzacją, a z drugiej strony – za różnicowaniem i dostosowaniem do specyfiki oddzielnych rynków. W pierwszym wypadku rozwiązaniem jest realizacja strategii globalnej, a w drugim – strategii multilokalnej.

Należy także podkreślić, że z innych szerszych badań wynikają pewne przesłanki napawające umiarkowanym optymizmem na przyszłość. A. K. Koźmiński pisze: „Oczywiście twierdzenie, że wszystkie lub nawet większość przedsiębiorstw w krajach postkomunistycznych (choćby jedynie najbardziej zaawansowanych w transformacji) osiągnęła już europejskie standardy konkurencyjności, byłoby wielką przesadą. W całym sektorze przedsiębiorstw w tych krajach są jeszcze ogromne zaległości do odrobienia. Równocześnie jednak nie należy nie doceniać faktu pojawienia się w krajach najbardziej zaawansowanych w transformacji grupy przedsiębiorstw w pełni konkurencyjnych i dobrze zarządzanych. Można bowiem spodziewać się rozpowszechnienia się tych wzorców i zmiany kultury zarządzania (czyli akceptowanych wzorców zachowania w tej sferze). Taka jest logika konkurencji zarówno w gospodarce, jak i w życiu społecznym”⁸⁶.

Na zakończenie tego podrozdziału raz jeszcze należy podkreślić, że zagregowane (obejmujące swoim zakresem określoną populację przedsiębiorstw) studia sytuacji i luki konkurencyjnej mogą być zaledwie punktem wyjścia do budowy zaleceń normatywnych pod adresem konkretnych, pojedynczych przedsiębiorstw. Dokonując generalizacji wniosków i tym bardziej generalizacji rekomendacji pod adresem przedsiębiorstw, należy zwracać uwagę na to, aby nie stracić z pola widzenia specyfiki ich jednostkowych sytuacji i tożsamości strategicznej. Po badaniach międzysektorowych, sektorowych, branżowych itp. winny następować precyzyjne, zindywidualizowane i „skrojone na miarę” studia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Wśród przesłanek, które wydają się być wystarczającymi argumentami za prowadzeniem samodzielnego badania sytuacji konkurencyjnej, można wymienić następujące:

- prowadzenie pomiaru pozwala ocenić znaczenie poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo – wyznaczyć krytyczne czynniki/obszary sukcesu;

⁸⁶ A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 238–239.

- umożliwia to przedsiębiorstwu diagnozę obszarów i rozmiaru własnego niedopasowania, czyli oszacowanie wielkości luki w obrębie poszczególnych elementów potencjału i instrumentów konkutowania oraz ich konfiguracji, na tle konkurentów, a także ocenę znaczenia luk w poszczególnych obszarach dla przyszłości przedsiębiorstwa, wartościowanie ich wpływu;

- pomiar pozycji konkurencyjnej pomaga w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych, zmierzających do likwidacji lub ograniczenia rozmiarów luki konkurencyjnej;

- regularne badania wymuszają podejmowanie selektywnych działań naprawczych – w tych obszarach luki, gdzie są najbardziej potrzebne;

- są także podstawą do stworzenia praktyki monitoringu tych problemów w przedsiębiorstwie, ukształtowania świadomości znaczenia takiej praktyki oraz zdobywania niezbędnych umiejętności badawczo-analitycznych, doświadczenia potrzebnego do ciągłego, świadomego tworzenia odpowiednio elastycznego potencjału konkurencyjnego i doboru instrumentów konkutowania umiejętnie ten potencjał wykorzystujących⁸⁷.

3.3. Implikacje dla polityki gospodarczej

Rekomendacje dla polityki gospodarczej zamieszczone w tym podrozdziale zostały podzielone na dwie części. W pierwszej przedstawiono te obszary i te zagadnienia, które – zdaniem autora – powinny stanowić przedmiot zainteresowania polityki gospodarczej i do których powinny odnosić się aktywne działania tej polityki. Natomiast w drugiej części podjęto próbę zarysowania obszarów i kwestii, co do których polityka gospodarcza powinna się powstrzymać od ingerencji lub z teje ingerencji zrezygnować.

3.3.1. Polityka gospodarcza – rozważania pozytywne

Niezbędnym elementem polityki gospodarczej każdego państwa jest jednolita, tradycyjna polityka makroekonomiczna. W tym opracowaniu nie będziemy się zajmować budowaniem zespołu zaleceń pod adresem tej polityki. Uzasadnione jest jednak rozważenie problemu czy polityka gospodarcza państwa powinna ograniczać się do tradycyjnej polityki makroekonomicznej, czy powinna

⁸⁷ Por. M. Gorynia, M. Sulimowska, *Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, J. Bilski, M. Janicka (red.), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999.

także obejmować składniki i narzędzia wychodzące poza zwyczajowy zakres zainteresowań tej polityki. Zarówno argumenty teoretyczne⁸⁸, jak i przede wszystkim praktyka polityki gospodarczej większości krajów wskazują na celowość uzupełnienia tradycyjnych środków polityki gospodarczej (budżet, podatki, polityka monetarna, polityka kursowa itp.) innymi narzędziami, których wspólnym deklarowanym celem jest najczęściej podniesienie konkurencyjności danej gospodarki. Argument konkurencyjności jest często podnoszony także w odniesieniu do gospodarki polskiej. W niniejszej pracy zidentyfikowano i poddano pomiarowi lukę konkurencyjną występującą w firmach polskich. Luka na poziomie mikroekonomicznym przekłada się na określone zagrożenia o wymiarze makroekonomicznym. Proces integracji transformowanej gospodarki polskiej z jej otoczeniem międzynarodowym doprowadził do wystąpienia kilku zagrożeń dla stabilności i możliwości dalszego rozwoju:

- zdolności eksportowe gospodarki nie są zadowalające z punktu widzenia potrzeb zachowania równowagi bilansu handlowego; przyrost tych zdolności mimo postępującej modernizacji gospodarki nie jest wystarczający;
- zapotrzebowanie na import nie jest samo w sobie bardzo wysokie; istotne jest to, że tempo wzrostu importu było bardzo wysokie, a rozmiary importu niedostosowane do możliwości płatniczych gospodarki;
- wzajemne niedopasowanie wartości eksportu i importu doprowadziło do znacznego deficytu bilansu handlowego;
- deficyt w bilansie handlowym był finansowany głównie środkami z napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich; kontynuowanie tej sytuacji na dłuższą metę jest jednak niemożliwe i grozi wystąpieniem kryzysu finansowego⁸⁹.

W kontekście powyższego pojawia się pytanie o to, jakiego rodzaju środki polityki gospodarczej winny być zastosowane, aby przeciwdziałać negatywnym aspektom włączania się Polski do gospodarki światowej, a w szczególności zapewnić poziom konkurencyjności umożliwiający dalszą integrację gospodarki polskiej z gospodarką światową.

Wyróżnić można dwie ogólne koncepcje polityki ekonomicznej uzupełniającej tradycyjną politykę gospodarczą z myślą o podwyższeniu konkurencyjności gospodarki:

⁸⁸ *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, P. Hirst, J. Zeitlin (eds), Berg, Oxford 1989, s. 1–15 oraz J. Timlinson, *Macroeconomic Management and Industrial Policy*, w: ibidem, s. 248–252.

⁸⁹ M. Gorynia, *Gospodarka polska a procesy globalizacji*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej*, T. Czuba, M. Skurczyński (red.), Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Sopot 2000. Wymienione zagrożenia związane są z niezadowalającą konkurencyjnością gospodarki polskiej. Zob. W. Jakóbbik, *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.

- koncepcja podwyższania konkurencyjności polskiego eksportu na rynkach zagranicznych (model enklawy),
- koncepcja podwyższania konkurencyjności gospodarki jako całości (model integralny).

Zdaniem autora liczne argumenty przemawiają za tym, że model enklawy nie powinien być wykorzystywany. Zostanie on omówiony w następnym podrozdziale, jako model nie zalecany dla polityki gospodarczej.

W modelu integralnym akcent położony jest na podwyższenie konkurencyjności całej gospodarki, a nie tylko sektora eksportowego. W obecnych realiach Polski i jej otoczenia zewnętrznego podstawowym problemem strategicznym jest rozwój konkurencyjnej produkcji towarów i usług, znajdujących zbyt zarówno na rynku wewnętrznym, jak i na rynkach zagranicznych⁹⁰.

Można więc sformułować dwie ogólne rekomendacje pod adresem polityki gospodarczej⁹¹:

- polityka gospodarcza powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw;
- 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 przemysłowej⁹². 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. Cała gospodarka wszystkie sektory, gałęzie, działy, branże, sekcje itp. mezosystemy traktowane są w zasadzie w sposób jednakowy.

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

- politykę popierania rozwoju,
- politykę popierania konkurencji,

⁹⁰ U. Płowiec, *Proeksportowa strategia rozwoju w procesie przemian systemowych w polskim handlu zagranicznym*, w: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, M. Belka, W. Trzeciakowski (red.), Poltext, Warszawa, 1997, t. 2.

⁹¹ M. Gorynia, *Międzynarodowa...*, op. cit.

⁹² Koncepcję tę omówiono szeroko w pracy: M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995.

- politykę prywatyzacji,
- politykę 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.

Będąc składnikiem liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polska polityka handlu zagranicznego powinna zmierzać w następujących kierunkach⁹³:

- znoszenia barier w rozwoju eksportu: barier związanych z jakością produkcji, barier związanych z oferowanymi warunkami płatności za eksport (kredyty eksportowe, ubezpieczenia transakcji eksportowych), barier o charakterze infrastrukturalnym;

- rozwoju pozacelnych form ochrony producentów przed nieuczciwą konkurencją bądź przed nadmiernym importem.

Polityka gospodarcza powinna także koncentrować uwagę na stwarzaniu klimatu gospodarczego przyciągającego inwestorów zagranicznych. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne winny się okazać szczególnie przydatne w⁹⁴:

- rozwoju kadry kierowniczej i personelu operacyjnego;
- podnoszeniu profesjonalnego poziomu zarządzania;
- transferze technologii produkcyjnej, marketingowej oraz technologii zarządzania;
- wprowadzeniu technologii energo- i materiałooszczędnych oraz przyjaznych wobec środowiska;
- dalszej prywatyzacji gospodarki;
- na dłuższą metę powinny także przyczynić się do poprawy bilansu handlowego⁹⁵.

⁹³ U. Płowiec, *Proeksportowa strategia rozwoju w procesie przemian systemowych w polskim handlu zagranicznym*, w: op. cit.

⁹⁴ Należy jednak wskazać, że nie zawsze wymienione oczekiwania spełniają się w zadowalającym zakresie. Na niebezpieczeństwa związane z dotychczasową strukturą branżową zaangażowania inwestycji zagranicznych w Polsce, a w szczególności z występowaniem tzw. procesu serwicyzacji zwraca uwagę J. Kotowicz-Jawor, *Szanse rozwojowe przedsiębiorstw*, VII Kongres Ekonomistów polskich, Warszawa, styczeń 2001.

⁹⁵ W literaturze podkreśla się, że ograniczona skłonność eksportowa firm z udziałem kapitału zagranicznego zlokalizowanych w Polsce może wynikać z faktu, że ze względu na znaczne rozmiary rynku wewnętrznego ich strategia sprzedaży zorientowana jest na rynek polski. U. Kopeć pisze na ten temat: „W przypadku Polski generalnie przeważał motyw dużego rynku wewnętrznego, natomiast wyraźnie mniejsza chłonność rynków węgierskiego i czeskiego determinowała

W tym miejscu należy przytoczyć podzielany przez nas pogląd M. E. Portera odnośnie do roli polityki gospodarczej w budowaniu i podtrzymywaniu narodowej przewagi konkurencyjnej⁹⁶. Występują cztery podstawowe determinanty międzynarodowej konkurencyjności branży:

- warunki czynnikowe,
- warunki popytowe,
- branże pokrewne i wspierające,
- strategie i struktura firm, poziom rywalizacji.

Porter odmawia polityce gospodarczej roli piątej determinanty. Rząd wpływa na narodową przewagę konkurencyjną w sposób pośredni poprzez oddziaływanie na cztery wymienione czynniki. Rząd oddziałuje na determinanty, a determinanty wpływają na postępowanie rządu. Rząd odgrywa ważną rolę w kształtowaniu przewagi, ale rola ta jest częściowa (*partial*), gdyż ważną rolę odgrywają inne czynniki. Analizowany przez Portera repertuar oddziaływań rządu na poszczególne determinanty jest bardzo szeroki i pouczający⁹⁷. Wpływ rządu na warunki czynnikowe dotyczy takich dziedzin, jak: edukacja i szkolenie, nauka i technika, infrastruktura, kapitał, informacja i subsydia bezpośrednie. Oddziaływanie rządu na warunki popytowe dotyczy takich obszarów, jak: zakupy rządowe, regulacja produktów i procesów, wpływ na strukturę branż – nabywców, stymulacja wczesnego i wyrafinowanego popytu, informacje dla nabywcy, standardy techniczne oraz pomoc dla zagranicy i powiązania polityczne. Wpływ na branże pokrewne i wspierające obejmuje prowadzenie właściwej polityki wobec mediów, wpływ na formowanie wiązek branż – centrów. Wpływ na strategię przedsiębiorstw, struktury i konkurencję odnosi się do popierania internacjonalizacji, stymulowania wyboru właściwych celów indywidualnych i firm, promowanie konkurencji wewnętrznej, stymulowanie nowych wejść, prowadzenie właściwej polityki handlowej i oddziaływanie na inwestycje zagraniczne.

W kontekście powyższych uwag pojawia się pytanie o to, jak fakt, że Polska uczestniczy równolegle w dwóch ważnych procesach gospodarczych – z jednej strony jest to integracja z Unią Europejską, a z drugiej jest to włączanie się do systemu gospodarki światowej poprzez rosnące zaangażowanie w handel międzynarodowy i przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich – może wpływać na kształt prowadzonej polityki gospodarczej. Dodatkowym, koniecznym do uwzględnienia czynnikiem jest tutaj jeszcze transformacja. Przynajmniej

w strategii działania inwestorów zagranicznych uwzględnianie możliwości prowadzenia działalności eksportowej”. Zob. U. Kopeć, *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, B. Durka (red.), Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2000, s. 189.

⁹⁶ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990, rozdział 3.

⁹⁷ Ibidem, rozdział 12.

w części należy się zgodzić z tezą K. Ohmae, że postępuje erozja suwerenności państw narodowych, mająca swe odzwierciedlenie także w ograniczeniu swobody w zakresie polityki gospodarczej⁹⁸. Przynależność Polski do takich organizacji jak WTO, OECD, CEFTA, członkostwo w Międzynarodowym Funduszu Walutowym, planowane członkostwo w UE – wszystkie te okoliczności oznaczają, że następuje świadoma i dobrowolna rezygnacja z części prerogatyw tradycyjnie przysługujących państwu narodowemu. Rezygnacja ta jest jednak podporządkowana realizacji celu, którym jest podniesienie poziomu dobrobytu społeczeństwa – w skali świata nie wynaleziono dotychczas lepszego sposobu osiągnięcia tego celu, jak włączanie się danej gospodarki do gospodarki światowej i szerokie integrowanie się z nią.

Polska polityka gospodarcza musi więc uwzględniać uwarunkowania wynikające z integracji z Unią Europejską oraz z globalizacji. Wydaje się przy tym, że w krótkim i średnim okresie priorytetowe znaczenie będą mieć kwestie związane z uzyskaniem członkostwa w UE, a w dłuższym okresie na czoło wysuną się problemy powiązane z globalizacją.

Członkostwo w Unii Europejskiej oznacza konieczność dostosowania polskiej polityki gospodarczej do tzw. standardów unijnych. Polityka Unii Europejskiej obejmuje wiele obszarów. Z. Wysokińska i J. Witkowska wymieniają i kompetentnie analizują następujące obszary: polityka handlowa, polityka rolna, polityka energetyczna, polityka wspierania badań i rozwoju technologicznego, polityka konkurencji, polityka ochrony środowiska, polityka ochrony konsumenta, polityka transportowa, polityka regionalna, polityka socjalna, polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw⁹⁹. O obszarach koniecznych dostosowań pisano też w podrozdziale 3.1. niniejszej pracy. Praktycznie w każdym z tych obszarów występują rozwiązania mające znaczenie dla konkurencyjności gospodarek unijnych. Należy zaznaczyć, że „stopień prokonkurencyjności” przyjętych w Unii regulacji jest zróżnicowany w przekroju sektorów. Nie może więc być mowy o jednolitym wzorcu popierania konkurencyjności w skali wszystkich sektorów w Unii. Przykładem sektora, w którym względy konkurencyjne, a więc efektywnościowe, odgrywają małą rolę, jest rolnictwo. Trudno określić, czy możliwe jest inne wyjście, ale naśladowanie w Polsce unijnego

⁹⁸ K. Ohmae, *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, HarperCollins, London 1995, Na ograniczenia związane ze współwystępowaniem transformacji i globalizacji uwagę zwraca G. W. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa 1999, s. 309–310.

⁹⁹ Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Integracja Europejska. Rozwój rynków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, część czwarta. Aspekt konkurencyjności jest też niezwykle ważny w odniesieniu do regionów i polityki regionalnej. Zob. *The Competitiveness of Regions in the Polish and European Perspective*, R. Domański (ed.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

wzorca popierania konkurencyjności w rolnictwie jest ryzykowne w dłuższym czasie. Czy w długim okresie unijny rynek rolny będzie odseparowany od otoczenia międzynarodowego? Jeśli nie, to budowanie w Polsce rolnictwa według wzorca unijnego jest nieracjonalne – prawdopodobna w przyszłości integracja tego sektora z rynkiem międzynarodowym będzie wymagać kolejnej, intensywniej dawki procesów przystosowawczych.

Cechą unijnej polityki popierania konkurencyjności w sektorach pozarolniczych jest dążenie do osiągnięcia wysokiej konkurencyjności poprzez promowanie konkurencji. Zostało to syntetycznie ujęte w Traktacie o Unii Europejskiej reformującym traktaty założycielskie wspólnot w postaci zapisu o kreowaniu warunków niezbędnych do zapewnienia konkurencyjności przemysłu wspólnotowego zarówno przez wspólnotę europejską, jak i jej kraje członkowskie. W tym celu mają być podejmowane działania zgodne z systemem otwartych rynków, mające na uwadze¹⁰⁰:

- przyspieszenie adaptacji do zmian przemysłu;
- tworzenie warunków dla inicjatyw i rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich;
- tworzenie sprzyjającego klimatu dla współpracy między przedsiębiorstwami;
- stymulowanie lepszego wykorzystania potencjału przemysłowego w polityce innowacyjnej, badawczej i technologicznej.

Ważne znaczenie w określeniu unijnej polityki wspierania konkurencyjności miał też przedstawiony we wrześniu 1994 roku przez Komisję Europejską Radzie UE „Komunikat w sprawie polityki konkurencyjności przemysłowej dla Unii Europejskiej”. Dokument ten koncentruje uwagę na czterech sprawach¹⁰¹:

- promocji inwestycji niematerialnych (*intangible investments*), tzn. inwestycji w zakresie badań i rozwoju, własności intelektualnej, edukacji i szkoleń;
- rozwoju współpracy przemysłowej (chodzi tu przede wszystkim o identyfikację i usuwanie barier hamujących współpracę zarówno w ramach Unii, jak i z zagranicznymi partnerami);
- ochronie uczciwej konkurencji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej (w szczególności ograniczenie państwa i większe koncentrowanie jej na wspieraniu horyzontalnym, kosztem sektorowego);
- zmianie roli władz publicznych (uproszczenie legislacji i procedur administracyjnych, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, właściwe wykorzystywanie funduszy strukturalnych do wspierania rozwoju konkurencyjnych sektorów przemysłu przy uwzględnieniu sytuacji poszczególnych regionów).

¹⁰⁰ Podane za: ibidem, s. 205.

¹⁰¹ Ibidem, s. 205–206.

Zarysowane w wielkim skrócie podstawowe zasady podejścia UE do kwestii wspierania przez politykę gospodarczą konkurencyjności skłaniają do dwóch uwag:

- z zasadami tymi zgodna jest wcześniej zasygnalizowana koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej,
- przedstawione pryncypia mają charakter wytycznych kierunkowych; pozostawiają organom narodowym szeroki zakres swobody przy kształtowaniu szczegółowych rozwiązań polityki gospodarczej.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że oficjalne poglądy i sprawozdania Unii Europejskiej nie zawsze są podzielane przez badaczy. Poniżej zrelacjonowane zostanie stanowisko grupy akademików z krajów UE w kwestii prowadzonej w tym ugrupowaniu polityki przemysłowej¹⁰². Stanowisko to można streścić w kilku punktach:

- w latach 80. polityka przemysłowa w Europie była zdominowana przez prywatyzację i deregulację; nie było natomiast dyskusji o pozytywnej polityce przemysłowej,
- w latach 90. dyskusja została wznowiona przez publikację Competitiveness White Papers;
- w latach 90. nowa polityka przemysłowa, czyli polityka konkurencyjności, zakładała reorientację – odejście od przedsięwzięć sektorowych (uprzywilejowania sektorów) ze względu na trudności ze wskazywaniem zwycięzców (picking winners) do poziomych polityk przemysłowych;
- analiza rzeczywiście prowadzonych polityk wskazuje, że odejście od polityk sektorowych nie jest pełne, a deklarowane polityki horyzontalne okazują się w dużej części sektorowe;
- w praktyce implementacja polityk poziomych musi zawierać elementy sektorowe – narzędzia sektorowe mieszają się z horyzontalnymi;
- zauważalna jest tendencja do wzrostu znaczenia interwencji ad hoc adresowanych do indywidualnych przedsiębiorstw;
- mimo deklaracji o odejściu od polityki wskazywania zwycięzców wiele sektorów w krajach Unii pozostaje pod zaskakująco dużym wpływem „national champions”.

Autorzy przywołanej pracy nie argumentują jednak za koniecznością powrotu do polityki wskazywania zwycięzców przez biurokratów według nowych, ulepszonych metod. Ich postulaty idą w zgoła zaskakującym kierunku. Według nich, to że państwo nie prowadzi interwencji sektorowo zorientowanej (bo nie jest kompetentne, aby to czynić), jest też swoistym rodzajem interwencji. Powstaje wolne, niezagospodarowane pole, na które wchodzi korporacje trans-

¹⁰² *Industrial Policy in Europe. Theoretical Perspectives and Practical Proposals*, K. Cowling (ed.), Routledge, London 1999.

narodowe – typowanie branż odbywa się nie na szczeblu państwa (jak w wypadku polityki sektorowej), ale na szczeblu zarządów korporacji. Elitarne zarządy korporacji planują kierunki ekspansji – w sercu gospodarki nazywanej wolnorynkową ważne decyzje mają charakter długofalowych planów konstytuujących strategię korporacji ponadnarodowych. Podejmowanie decyzji w korporacjach nie ma charakteru demokratycznego – często prowadzi do wyborów, które nie są korzystne społecznie. Występują w nich tzw. niewydolności strategiczne (strategic failures). Remedium na zasygnalizowane nieprawidłowości powinno stanowić wprowadzenie w życie innego sposobu wyboru branż lub rodzajów działalności. Wybór ten powinien być czyniony w procesie demokratycznej selekcji – identyfikacja i akceptacja sektorów rozwoju powinny być dokonywane przez jak największe grupy ludzi z myślą o tym, aby sektory (rodzaje działalności) te jak najlepiej im służyły. Ciężar podejmowania decyzji, a właściwie opiniowania propozycji zgłaszanych przez korporacje powinien być przesunięty na szczebel społeczności lokalnych. Według autorów tej propozycji zbieżne z ich sposobem myślenia są dwie inicjatywy Unii Europejskiej: Program Regionalnej Innowacji i Transferu Technologii (Regional Innovation and Technology Transfer Programme) oraz Program Regionalnej Innowacji i Strategii (Regional Innovation and Strategy Programme). Oba te programy zorientowane są na pobudzenie wzrostu i podniesienie poziomu życia w opóźnionych regionach Europy poprzez stymulowanie transferu technologii i działalności innowacyjnej.

Jeśli chodzi o konsekwencje dla polskiej polityki gospodarczej wynikające z globalizacji, to za J. Dunningiem można przytoczyć najważniejsze dylematy związane z rolą państwa narodowego w obliczu globalizacji¹⁰³:

- Jaki wpływ wywiera pogłębiająca się strukturalna współzależność poszczególnych składników gospodarki światowej na możliwości prowadzenia przez państwa narodowe tradycyjnej działalności regulacyjnej?
- Jak rosnąca mobilność niewidzialnych, niematerialnych tworzonych przez człowieka zasobów, takich jak wiedza i informacja, wpływa na możliwości państwa narodowego w zakresie regulowania tych procesów?
- Co mogą i powinny robić rządy narodowe, aby zapewnić odpowiednią jakość zasobów związanych z miejscem ich jurysdykcji, tak by możliwe było przyciągnięcie i zatrzymanie w danym kraju zasobów należących do korporacji ponadnarodowych, co z kolei warunkuje osiągnięcie celów gospodarczych i społecznych danego kraju?
- Które rodzaje polityki wymagają powtórnej oceny, aby mogły one służyć jako konkurencyjne narzędzia przyciągania do danego kraju mobilnych zasobów korporacji międzynarodowych?

¹⁰³ *Governments, Globalization, and International Business*, J. H. Dunning (ed.), Oxford University Press, Oxford 1999.

- Czy liberalizacja i globalizacja osłabia czy zmienia rolę państwa narodowego?

- Jakie zadania dobrze spełniane przed globalizacją przez państwo są obecnie lepiej rozwiązywane przez rynki?

- Do jakiego stopnia uzasadnione jest postrzeganie roli państwa bardziej w kategoriach uzupełniania rynku, aniżeli w kategoriach jego substytutu?

- Czy powstanie ponadgranicznych sieci działalności gospodarczej wymaga bardziej systemowego i ponadnarodowego podejścia do regulacji?

- Jak siły globalizacji zmieniają optymalne rozmiary rządu narodowego?

Zdaniem Dunninga w związku z zachodzącymi procesami globalizacji głębokiemu przewartościowaniu muszą podlegać utarte sposoby postrzegania roli państwa w gospodarce. Dotyczy to czterech aspektów tej roli¹⁰⁴:

- rozróżnienie systemowej i operacyjnej roli państwa w gospodarce,
- czynniki specyficzne dla danego kraju wpływające na rolę państwa w gospodarce,

- sposoby odpowiedzi rządów na globalizację,

- właściwa terytorialna jurysdykcja rządów.

W tradycyjnym ujęciu rolę tę sprowadza się do opozycji pomiędzy rolą systemową a operacyjną. Wspomniany autor stawia tezę, że globalizacja wymusza wzrost roli systemowej, ale także jej daleko idące przewartościowania oraz spadek znaczenia operacyjnych funkcji państwa. Tradycyjnie systemowa rola państwa sprowadzana była do tworzenia warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, aby pozarynkowe koszty koordynacji i koszty transakcyjne działalności gospodarczej były minimalizowane. Gdy działalność gospodarcza staje się bardziej złożona, wyspecjalizowana i współzależna, kiedy rynki stają się niepewne lub gdy charakteryzuje je występowanie efektów zewnętrznych, asymetria informacji oraz oportunizm – wtedy powstaje dodatkowa instytucjonalna i nadzorcza odpowiedzialność państwa. Gospodarka, w której dużą rolę odgrywa informacja i innowacja, dla dobrego funkcjonowania z definicji wymaga szerokiego udziału instytucji nierynkowych, co wiąże się z koniecznością zapewnienia poszanowania prawa, utrzymania porządku, poszanowania praw własności, egzekucji kontraktów oraz rozwiązywania konfliktów. Dunning stawia tezę, że globalizacja powoduje daleko idące zmiany w systemowej roli państwa. Jest to związane z koniecznością wypracowywania praw i regulacji w skali międzynarodowej (np. prawa własności intelektualnej), z zapewnieniem, aby normy instytucjonalne i systemy regulacji w danym kraju nie stawiały firm i obywateli tego kraju w gorszej sytuacji niż z innych krajów (np. regulacje dotyczące ochrony środowiska, polityki konkurencji, systemów podatkowych itp.), znoszeniem barier w handlu międzynarodowym, walką z dyskryminacyjnymi poli-

¹⁰⁴ Ibidem, s. 3.

tykami zaopatrzeniowymi, standardami technicznymi, utrudnieniami na granicach itp. Dunning uważa, że systemowa rola państwa musi podlegać procesowi bezustannej, kreatywnej destrukcji.

Również, a nawet tym bardziej, w odniesieniu do operatywnej roli państwa aktualny jest postulat kreatywnej destrukcji. O ile funkcje systemowe są niezbywalną rolą państwa, o tyle jego angażowanie się w bezpośrednie funkcjonowanie systemu gospodarczego (funkcja operacyjna) powinno być uzależnione od porównania kosztów tej działalności z kosztami innych rozwiązań instytucjonalnych. Sytuacja w tej dziedzinie podlega trwałej ewolucji – zdarza się, że interwencja państwa ze względu na bardzo wysokie koszty transakcyjne czystej regulacji rynkowej jest uzasadniona. Dzieje się tak wtedy, gdy mamy do czynienia z inwestycjami idiosynkretycznymi (specyficznymi) lub gdy niektóre dobra kapitałowe przybierają cechy dóbr publicznych i wymagają poniesienia olbrzymich kosztów stałych. Przykładami są projekty o charakterze infrastrukturalnym z dużymi efektami zewnętrznymi, które prowadzą do znacznej dywergencji korzyści prywatnych i społecznych.

Według Dunninga operacyjna interwencja rządu (o charakterze dyskryminacyjnym) w funkcjonowanie rynków może być uzasadniona wtedy, gdy zniekształcenia rynków międzynarodowych są większe niż rynków krajowych – kiedy podmioty gospodarcze z danego kraju mają do czynienia z zagranicznym ryzykiem o charakterze niehandlowym, asymetrią informacji oraz oportuniizmem. Te niedoskonałości rynku najczęściej dotyczą małych i średnich przedsiębiorstw. Rząd może wtedy dostarczać informację o rynkach zagranicznych, ubezpieczać firmy przeciwko ryzyku politycznemu oraz negocjować z obcymi rządami usunięcie lub obniżenie barier handlowych i inwestycyjnych itp.

Warte podkreślenia jest twierdzenie, że zdaniem Dunninga i współautorów nie ma jednej, najlepszej recepty na to, jak poszczególne rządy powinny reagować na globalizację. Zależy to od licznych, mających specyficzny charakter uwarunkowań: instytucjonalnej i ekonomicznej infrastruktury, a także od społecznej i kulturowej struktury poszczególnych krajów.

Jednym z podstawowych odniesień każdej administracji narodowej do kwestii globalizacji jest polityka rządów dotycząca zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Dunning i współpracownicy wypowiadają w tej kwestii bardzo ważny, dla niektórych kontrowersyjny pogląd: globalizacja sprawia, że działania podejmowane przez narodowe administracje powinny być niezależne od tego, kto jest właścicielem firm podlegających ich jurysdykcji.

Jeśli chodzi o aspekt przestrzenny zmieniającego się zaangażowania państwa w związki z procesami globalizacji, to wyróżnić można trzy poziomy regulacji przestrzennej: mikroregionalny lub subnarodowy, narodowy i makroregionalny lub ponadnarodowy. Według Dunninga i współautorów globalizacja wpływa na relatywne znaczenie tych poziomów w ten sposób, że w tendencji wzrasta rola

poziomu pierwszego i trzeciego, a maleje rola poziomu narodowego, przy czym jednak pierwszorzędne znaczenie mają tutaj czynniki jakościowe (zmiana funkcji państwa narodowego), a nie trudno wymierne proporcje zaangażowania państwa na poszczególnych poziomach.

Wydaje się, że w kwestii polityki popierania konkurencyjności gospodarki koncepcja lansowana przez Dunninga i współpracowników jest koncepcją nowocześnie, postępową i mogącą znaleźć zastosowanie także w Polsce. Jej nowatorstwo polega na odmiennym niż w innych podejściach rozłożeniu akcentów. Nawiązuje ona szeroko do osiągnięć nowej ekonomii instytucjonalnej, ekonomii neoinstytucjonalnej, ekonomii schumpeteriańskiej, ekonomii ewolucyjnej i ekonomii bazującej na zasobach, a w szczególności wiedzy. Koncepcja ta podchodzi do zagadnienia konkurencyjności w sposób całościowy (konkurencyjność systemowa), a jednocześnie dostrzega i rozbudowuje zaniebawiany w innych ujęciach aspekt konkurencyjności związany z wysokością kosztów transakcyjnych, do których obniżki powinny przyczyniać się prawidłowo funkcjonujące instytucje (konkurencyjność instytucjonalna)¹⁰⁵. Globalny kapitalizm, który również Polskę w coraz szerszym zakresie charakteryzuje, wymaga położenia akcentu na kapitał ludzki, wiedzę i kreatywność. Niezwykle ważną rolę odgrywa w nim sektor usług i infrastruktura¹⁰⁶. W tych warunkach podstawowe kierunki promowania międzynarodowej konkurencyjności państwa powinny być następujące:

- zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości zasobów (resource creator and improver) – wysoka jakość kapitału ludzkiego (m.in. edukacja), wysoka skłonność do innowacji, sprawny rynek finansowy itp.;
- sprzyjanie obniżce kosztów transakcyjnych – dobry system prawny (wykonanie kontraktów), odpowiednia infrastruktura, likwidacja asymetrii informacji, ograniczanie ryzyka (systemy ubezpieczeń), przeciwdziałanie dyskryminacji podmiotów z danego kraju, zawieranie międzynarodowych porozumień gospodarczych itp.¹⁰⁷;
- tworzenie sprzyjającego klimatu inwestycyjnego i oddziaływanie na etos gospodarczy.

¹⁰⁵ Na zależność między przedsiębiorczością i budową instytucjonalną rynków uwagę zwraca A. Noga, *Przedsiębiorczość a polityka makroekonomiczna*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.

¹⁰⁶ Por. T. Dołęgowski, *Instytucje a rozwój gospodarczy i konkurencyjność*, w: *Materiały konferencyjne: Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

¹⁰⁷ Do obniżenia kosztów transakcyjnych może przyczyniać się także kapitał społeczny, który jest odpowiedzialny za generowanie zaufania społecznego. Zob. A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999.

Interesujące poglądy dotyczące roli państwa w tworzeniu konkurencyjności narodu znaleźć można w koncepcji budowania bogactwa narodu¹⁰⁸. W koncepcji tej przyjmuje się, że naród można traktować tak samo jak przedsiębiorstwo, a co za tym idzie – zakłada się, że może on czerpać korzyści z zastosowania strategicznego zarządzania rynkowego. Procedura tworzenia strategii budowania bogactwa nawiązuje w warstwie metodycznej do dorobku strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Najpierw należy określić strategiczną dźwignię narodu – ocena konkurencyjnego otoczenia narodu oraz określenie celów i dążeń na podstawie cech otoczenia. Strategiczną dźwignię narodu trzeba następnie przełożyć na pragmatyczne, konkretne wskazówki służące określaniu obszarów polityki publicznej, która ma na celu poprawę konkurencyjności (zarówno mikrokonkurencyjności, jak i makrokonkurencyjności). Dla wzmocnienia konkurencyjności kraj musi stosować dwa typy polityki publicznej. Po pierwsze, jest to polityka podstawowa dotycząca inwestycji, strategii budowania przemysłu i handlu. Warunkiem skuteczności działania polityki podstawowej jest prowadzenie określonych rodzajów polityki wsparcia. Po drugie, należy więc prowadzić politykę wspierającą obejmującą politykę makroekonomiczną, rozwój infrastruktury narodu oraz rozwój ram instytucjonalnych. Ostatnim etapem działania jest strategiczne wdrażanie wypracowanych koncepcji. Oceniając relacjonowaną koncepcję, należy zauważyć, że jej nowatorski charakter dotyczy głównie kwestii językowych, zawartość merytoryczna jest natomiast zbliżona do ujęcia Dunninga i współpracowników.

3.3.2. Polityka gospodarcza – rozważania negatywne

Model enklawy zakłada traktowanie eksportu w sposób szczególny. W jego ramach postuluje się rozpatrywanie polityki proeksportowej jako względnie wyodrębnionego, autonomicznego obszaru polityki gospodarczej. Zakłada się też, że specjalne traktowanie sektora eksportowego będzie się odbywać kosztem sektora nieeksportowego¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

¹⁰⁹ Politykę proeksportową można traktować jako szczególny rodzaj polityki gospodarczej mającej korygować zawodność rynku. A. Lipowski wykazał, że wiele rodzajów polityk gospodarczych jest stosowanych w krajach z rynkowym sposobem regulacji metodą „prób i błędów”, bez teoretycznego zaplecza w postaci jednoznacznie określonej teorii zawodności rynku. A. Lipowski, *Teoria zawodności rynku (market failures) a polityka gospodarcza*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001. Por. także: T. Bednarczyk, *Miejsce i rola polityki proeksportowej w warunkach liberalizacji handlu międzynarodowego*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.

Do modelu enklawy zaliczyć można następujące koncepcje i narzędzia polityki gospodarczej:

- finansowe instrumenty wspierania eksportu, takie jak: gwarancje i ubezpieczenia transakcji eksportowych, bezpośrednie finansowanie (najczęściej tzw. instrumenty „pomocnicze” w formie „pożyczek”, kredytów, linii kredytowych i grantów), subsydiowanie stóp procentowych kredytów eksportowych, ulgi podatkowe dla eksporterów z tytułu inwestycji itp.¹¹⁰;

- koncepcje strategicznej polityki handlowej (strategic trade policy) postulujące świadomą budowę przewag komparatywnych w wybranych dziedzinach o zaawansowanej technologii i strategicznej integracji z rynkiem światowym, nie zaś integrowanie się z nim na podstawie przesłanek bieżących, które są nie-miarodajne przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym¹¹¹. W myśl tej koncepcji subsydia eksportowe mogą wydawać się atrakcyjnym środkiem polityki, ponieważ poprawiają relatywną pozycję producentów krajowych w nie-kooperacyjnej rywalizacji z firmami zagranicznymi, umożliwiając im zdobycie większego udziału w rynku i zwiększanie zysków. Subsydia zmieniają początkowe warunki konkurencji. Pogarszają się terms of trade kraju subsydiującego, ale poziom dobrobytu może wzrosnąć, ponieważ w warunkach niedoskonałej konkurencji cena przewyższa koszty krańcowe¹¹².

Z teoretycznego punktu widzenia model enklawy zasługuje na krytykę. Zamazuje on rachunek ekonomiczny. Prowadzi do deformacji działalności gospodarczej – podejmowanie decyzji gospodarczych odbywa się na podstawie przesłanek innych niż rachunek ekonomiczny. Wydaje się, że model enklawy jest w tym wypadku odpowiednikiem koncepcji polityki proeksportowej oraz proeksportowej strategii rozwoju¹¹³. Naszym zdaniem ani polityka ani strategia pro-

¹¹⁰ J. Rutkowski, *Wspieranie eksportu za pomocą instrumentów finansowych*, w: *Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998 – 1999*, U. Płowiec (red.), Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1999.

¹¹¹ J. A. Brander, B. J. Spencer, *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*, „Journal of International Economics” 1985 nr 2; D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994 nr 3.

¹¹² Szerzej na temat strategicznej polityki handlowej zobacz: A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001, rozdział 10.2.1 oraz J. Misala, E. M. Pluciński, *Handel wewnątrzgałęziowy między Polską a Unią Europejską. Teoria i praktyka*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2000, rozdział 3.4.4.

¹¹³ Koncepcje te analizuje A. Wziątek-Kubiak, *Kontrowersje wokół proeksportowej strategii rozwoju*, Poltext, Warszawa 1996. W jej ujęciu strategia proeksportowa jest metodą rozwoju przez stwarzanie sprzyjających warunków sektorowi eksportowemu i pobudzanie jego rozwoju, a polityka proeksportowa jest metodą zwiększania sprzedaży produktów za granicą (eksportu). Polityka proeksportowa ma wyrównywać warunki sprzedaży producentów z różnych krajów na rynku międzynarodowym, czyli neutralizować jego deformacje. Strategia proeksportowa ma neutralizować deformacje rynku światowego oraz deformacje istniejące w kraju realizującym tę strategię.

eksportowa nie są rozwiązaniami generalnie właściwymi (z wyjątkami, o których niżej). Obie mają charakter selektywny – ich oddziaływanie jest skierowane na sektor eksportowy. Powoduje to drenowanie sektora nieeksportowego na rzecz sektora eksportowego. Jak uczy doświadczenie wielu krajów, popełniane są liczne błędy. Powstają wysokie koszty utraconych korzyści. W związku z powyższym bardziej właściwe wydaje się prowadzenie polityki popierania konkurencyjności w ogóle, bez wskazywania przez politykę gospodarczą, że sektorem preferowanym jest sektor eksportowy. Należy także zaznaczyć, że koncepcja ogólnego popierania konkurencyjności (model integralny) i koncepcja strategii proeksportowej mają szeroki obszar wspólny – jest nim zreformowanie funkcjonowania i poprawa poziomu rozwoju rynku czynników wytwórczych oraz przeprowadzenie reform instytucjonalnych. Jednak koncepcja ogólnego popierania konkurencyjności jest otwarta zarówno dla sektora eksportowego, jak i krajowego, a ponadto – co bardzo ważne – posiada także atrybuty przyciągające do danego kraju zagraniczne inwestycje bezpośrednie (stwarza bowiem dobre warunki do prowadzenia działalności gospodarczej bez względu na źródło pochodzenia kapitału). Natomiast koncepcja strategii proeksportowej ma charakter ograniczony, wybiórczy, ogniskuje bowiem uwagę wyłącznie na sektorze eksportowym.

Z pragmatycznego punktu widzenia posługiwanie się niektórymi narzędziami zaliczanymi do modelu enklawy może być jednak uzasadnione lub usprawiedliwione faktem, że są to instrumenty dość powszechnie stosowane przez innych uczestników wymiany międzynarodowej (w tym sensie stosowanie instrumentów polityki gospodarczej ma przeciwdziałać deformacjom rynku międzynarodowego)¹¹⁴. Jest to występowanie tzw. sytuacji second-best¹¹⁵. Jednocześnie należy podkreślić, że przeciwko stosowaniu koncepcji strategicznej polityki handlowej przemawiają liczne argumenty praktyczne, takie jak: możliwość wystąpienia „wojny subsydiów”, podejmowanie środków odwetowych, przeinwestowanie w subsydiowanych branżach, fałszywe sygnały inwestycyjne wynikające z niskich cen subsydiowanych towarów, trudności z zapewnieniem środków budżetowych na subsydia, zakazy stosowania subsydiów eksportowych (WTO)¹¹⁶.

Naszym zdaniem także rozwiązanie określane jako selektywna polityka przemysłowa w wersji ofensywnej nie powinno być stosowane z myślą o pod-

¹¹⁴ J. Rutkowski, op. cit.

¹¹⁵ M. Gorynia, *Podstawowe aspekty polityki przemysłowej*, „*Ekonomista*” 1994 nr 2 oraz M. Gorynia, *Selektywna polityka przemysłowa w okresie transformacji*, „*Gospodarka Narodowa*” 1996 nr 4.

¹¹⁶ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” 1996 nr 3. M. Gorynia, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, „*Russian and East European Finance and Trade*” 1998 No 4 vol. 34.

wyższeniu konkurencyjności gospodarki¹¹⁷. Swoje stanowisko w tej sprawie autor przedstawiał już wielokrotnie¹¹⁸. W związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej rozważenia wymagają dwie kwestie:

- rozwiązania obowiązujące w tej dziedzinie w Unii Europejskiej,
- praktyka występująca w tej dziedzinie w Unii Europejskiej.

Jak to zaznaczono wcześniej w nawiązaniu do pracy Z. Wysokińskiej i J. Witkowskiej oficjalne regulacje dotyczące polityki przemysłowej odchodzą od narzędzi o charakterze wertykalnym w kierunku narzędzi o charakterze horyzontalnym. Natomiast w rzeczywistości wiele prowadzonych polityk ma charakter selektywny w przekroju sektorowym – choć prowadzące je państwa nie chcą tego przyznać. Jest to problem szerszy i dotyczy nie tylko krajów Unii Europejskiej¹¹⁹. Czy z tych okoliczności wynika wniosek, że Polska polityka gospodarcza powinna postępować w sposób podobny. Wydaje się, że wniosek taki byłby ryzykowny. Pomoc określonym branżom w postaci subsydiów, protekcji celnej i pozacelnej drenuje środki z innych branż i ogranicza ich rozwój. Efekt taki wystąpił w Korei, gdzie znaczny kapitał skierowano do kilku olbrzymich grup przemysłowych, co ograniczyło rozwój innych obiecujących branż. Ponadto, jeśli „diament” Portera prawidłowo identyfikuje determinanty narodowej przewagi konkurencyjnej, to w jego świetle jasne jest, że selektywna polityka przemysłowa tak naprawdę nie kreuje podstaw długofalowej przewagi konkurencyjnej. Należy wreszcie zauważyć, że nawet w krajach, które postrzegane są jako odnoszące sukcesy w prowadzeniu selektywnej polityki przemysłowej, pozostaje zawsze wątpliwość co do tego, jakie wyniki uzyskano by, gdyby taka polityka nie była realizowana.

W tym miejscu trzeba także odnieść się do zgłaszanego niekiedy postulatu konsolidacji przedsiębiorstw w ramach poszczególnych branż krajowych z myślą o zapewnieniu im lepszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do rywali krajowych. Polityki gospodarcze różnych krajów dostarczają przecież przykładów niekonwencjonalnego traktowania zagadnienia monopolu. Jako przykład mogą posłużyć japońskie kartele antyrecesyjne, które stanowiły wyłom w obowiązującym prawie antymonopolowym¹²⁰. Potrzebę ich tworzenia uzasadniano koniecznością skoordynowanego uzgadniania redukcji produkcji w okresie recesji. Należy tutaj odróżnić oddolne (wychodzące od przedsiębiorstw) procesy konso-

¹¹⁷ Por. D. Greenaway, Ch. Milner, *Trade and Industrial Policy in Developing Countries*, MacMillan, London 1993.

¹¹⁸ Syntezę poprzednich opracowań zamieszczono w: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op. cit., rozdział 4. Por. też: A. Lipowski, *Polityka przemysłowa a wzrost konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997 oraz W. Jakóbiak, *Zmiany systemowe w Polsce a struktura gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹¹⁹ M. E. Porter, *The Competitive...*, op. cit., s. 673.

¹²⁰ M. Gorynia, *Teoria...*, op. cit., s. 207.

lidacyjne (bez dodatkowych środków ze strony państwa ograniczających konkurencję) oraz inicjatywy konsolidacyjne wywoływane przez rząd poparte dodatkowymi instrumentami ograniczającymi rywalizację na rynku krajowym. Wydaje się, że w niektórych branżach byłaby dopuszczalna nawet aktywna rola państwa w łączeniu małych firm w dużą, która jest w stanie sprostać konkurencji na rynku międzynarodowym. Musiałoby to się jednak wiązać ze zniesieniem wszelkich form ochrony przed konkurencją zagraniczną, ażeby fuzja nie zagrażała interesom konsumentów lub odbiorców krajowych. Należy więc zalecać rozważne, nie dogmatyczne podejście do ustawodawstwa antymonopolowego z ważnym zastrzeżeniem, że nie jest dobrze, gdy na rynku krajowym jest mało konkurentów krajowych i zagranicznych. Większe natężenie konkurencji przyczynia się bowiem do większego postępu¹²¹.

¹²¹ Por. M. Bengtsson, *Climates of Competition*, Harwood Academic Publishers, Amsterdam 1998.

**PROJEKT BADAWCZY KOMITETU BADAŃ
NAUKOWYCH POD TYTUŁEM
„LUKA PRZYSTOSOWAWCZA NA POZIOMIE
PRZEDSIĘBIORSTWA A PRZYSTĄPIENIE
POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ.
IMPLIKACJE DLA STRATEGII FIRM
I POLITYKI GOSPODARCZEJ”**

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety. Państwa oceny i opinie są dla nas bardzo cennym materiałem badawczym. Z pewnością przyczynią się do poprawienia wiedzy na temat rzeczywistych problemów przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej. Uprzejmie dziękujemy za wyrozumiałość i życzliwość.

W imieniu zespołu badawczego

prof. dr hab. Marian Gorynia

INSTRUKCJA

1. Prosimy Szanownych Respondentów, aby ankieta została wypełniona przez przedstawiciela (przedstawicieli) naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.
2. Jeśli przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem wielobranżowym, uprzejmie prosimy, aby podawane dane i oceny dotyczyły sytuacji rynkowej i konkurencyjnej w zakresie podstawowej (wiodącej) branży – podstawową branżą jest branża mająca największy udział w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa.

3. Oceny dotyczące 3 największych unijnych rynków eksportowych, pozostałych unijnych rynków eksportowych, rynków poradzieckich, rynków CE-FTA i pozostałych rynków eksportowych proszę ujmować jako przeciętne dla tych grup rynków (z wyjątkiem pytania 2.).
4. Szanownych Respondentów prosimy o podawanie danych i ocen szacunkowych i przybliżonych (jeśli nie mają podstaw do precyzyjnej odpowiedzi).
5. Jeśli Respondent nie zna nawet przybliżonej (z wyjątkiem pytania 2.), odpowiedzi na dane pytanie, prosimy wpisać nw (nie wiem).
6. Ankiety mają charakter anonimowy. Indywidualne dane zostaną wykorzystane wyłącznie do przetworzenia. Jeżeli przedsiębiorstwo zainteresowane jest uzyskaniem zbiorczych wyników badań, uprzejmie prosimy podać nazwę, adres i nazwisko kontaktowe.

Nazwa firmy.....

Imię i nazwisko ankietera.....

Data.....

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

a) Forma prawna

b) Status własnościowy (sektor publiczny, sektor prywatny, % udziału kapitału zagranicznego)

c) Liczba zatrudnionych (1.01.2000)

d) Wartość sprzedaży ogółem w roku 1999

e) Wynik finansowy netto za rok 1999 (ostateczny lub szacunkowy)

f) Podstawowa (wiodąca) branża (dział według EKD)

g) Udział procentowy sprzedaży branży podstawowej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa

2. Udział procentowy sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (branża podstawowa)

Wyszczególnienie	1998	1999	2000 – plan	2003 – prognoza	2005 – prognoza
1. Eksport ogółem					
2. Eksport na 3 największe rynki unijne danej firmy (proszę wpisać nazwy rynków)					
a)					
b)					
c)					
3. Eksport na pozostałe rynki unijne					
4. Eksport na rynki poradzieckie					
5. Eksport na rynki CEFTA					
6. Eksport na pozostałe rynki					

3. Jaki szacunkowy udział ma przedsiębiorstwo w rynkach (% całej sprzedaży na danym rynku)
(dotyczy branży podstawowej)?

Wyszczególnienie	1998	1999	2000 – plan	2003 – prognoza	2005 – prognoza
1. Rynek krajowy					
2. 3 największe rynki unijne					
3. Pozostałe rynki unijne					
4. Rynki poradzieckie					
5. Rynki CEFTA					
6. Pozostałe rynki					

4. Jaki łączny szacunkowy udział (%) w rynkach przedsiębiorstwa ma 5 największych producentów-konkurentów (dotyczy podstawowej branży)?

Wyszczególnienie	1998	1999	2000 – prognoza	2003 – prognoza	2005 – prognoza	Czy przedsiębiorstwo należy do 5 (tak/nie)
1. Rynek krajowy						
2. 3 największe rynki unijne						
3. Pozostałe rynki unijne						
4. Rynki poradzieckie						
5. Rynki CEFTA						
6. Pozostałe rynki						

5. Jaka jest szacunkowa liczba producentów-konkurentów na głównych rynkach przedsiębiorstwa? – wstaw x.

Wyszczególnienie	Do 5	6-20	21-100	Powyżej 100
1. Rynek krajowy				
2. 3 największe rynki unijne				
3. Pozostałe rynki unijne				
4. Rynki poradzieckie				
5. Rynki CEFTA				
6. Pozostałe rynki				

6. Proszę ocenić pojemność (efektywny popyt) rynków w stosunku do „średniego” rynku w danej branży – wstaw x.

Wyszczególnienie	Dany rynek jest:						
	znikomy	bardzo mały	mały	przeciętny	duży	bardzo duży	ogromny
1. Rynek krajowy							
2. 3 największe rynki unijne							
3. Pozostałe rynki unijne							
4. Rynki poradzieckie							
5. Rynki CEFTA							
6. Pozostałe rynki							

7. Jaka dynamikę popytu przewiduje się na głównych rynkach przedsiębiorstwa w okresie najbliższych 3 lat (w ujęciu realnym)? – wstaw x.

Wyszczególnienie	Spadek więcej niż 5%	Spadek 2-5%	Spadek do 2%	Stabilność	Wzrost do 2%	Wzrost 2-5%	Wzrost więcej niż 5%
1. Rynek krajowy							
2. 3 największe rynki unijne							
3. Pozostałe rynki unijne							
4. Rynki poradzieckie							
5. Rynki CEFTA							
6. Pozostałe rynki							

8. Proszę ocenić natężenie konkurencji na głównych rynkach przedsiębiorstwa – wstaw x.

Wyszczególnienie	Ogromne	Bardzo duże	Duże	Średnie	Małe	Bardzo małe	Nieistotne
1. Rynek krajowy							
2. 3 największe rynki unijne							
3. Pozostałe rynki unijne							
4. Rynki poradzieckie							
5. Rynki CEFTA							
6. Pozostałe rynki							

9. Proszę ocenić łatwość wejścia nowych konkurentów na rynki przedsiębiorstwa (związaną z niezbędnymi nakładami inwestycyjnymi i promocyjnymi, przepisami i barierami celnymi itp.) – wstaw x.

Wyszczególnienie	Żadnych barier	Bardzo niskie bariery	Niskie bariery	Średnie bariery	Wysokie bariery	Bardzo wysokie bariery	Bariery nie do pokonania
1. Rynek krajowy							
2. 3 największe rynki unijne							
3. Pozostałe rynki unijne							
4. Rynki poradzieckie							
5. Rynki CEFTA							
6. Pozostałe rynki							

10. Proszę ocenić ryzyko wystąpienia w ciągu najbliższych 3 – 5 lat istotnych zagrożeń na głównych rynkach przedsiębiorstwa (wprowadzenie nowych, niemożliwych do skopiowania produktów, załamanie się popytu, gwałtowne zaburzenia społeczne, itp.) – wstaw x.

Wyszczególnienie	Ogromne	Bardzo duże	Duże	Średnie	Małe	Bardzo małe	Nieistotne
1. Rynek krajowy							
2. 3 największe rynki unijne							
3. Pozostałe rynki unijne							
4. Rynki poradzieckie							
5. Rynki CEFTA							
6. Pozostałe rynki							

11. Proszę ocenić stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych przedsiębiorstwa (w %).

	Maszyny i urządzenia	Ludzie	Budynki i grunty
1998	 %	 %	 %
1999	 %	 %	 %
2000 prognoza	 %	 %	 %

12. Proszę ocenić możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstwa

Źródła	Żadne	Bardzo małe	Małe	Średnie	Duże	Bardzo duże	Nieograniczone
1. Fundusze własne							
2. Kredyt bankowy							
3. Inne kapitały obce							

Uwaga: inne kapitały obce to możliwości zawiązania spółek, joint ventures, emisja akcji itp.

13. Jaki procent ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa stanowiły produkty nowe (nie produkowane i/lub w istotny sposób zmodernizowane w roku poprzednim)?

1998		%
1999		%
2000 (prognoza)		%
pożyczany		%

14. Liczba rynków eksportowych:

1998		1999	
2000 (prognoza)		(pożyczana)	

[illegible]

18. Jaki jest stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia innych niż eksport form ekspansji na rynek unijny? Wstaw x w odpowiednim polu.

Stosunek przedsiębiorstwa	Forma ekspansji				
	zawiązanie joint venture na terenie Unii	zagraniczna inwestycja bezpośrednia na terenie Unii	sprzedaż licencji partnerowi z Unii	udzielenie franszyzy partnerowi z Unii	zawiazanie sojuszu strategicznego z partnerem z Unii
1. Nie rozważaliśmy tego problemu					
2. Prowadziliśmy luźne rozważania					
3. Jesteśmy w trakcie przygotowywania decyzji					
4. Podjęliśmy decyzję o ekspansji					
5. Realizujemy ekspansję					

19. Jak polityka gospodarcza może pomóc w zmniejszeniu luki konkurencyjnej dzielącej firmy polskie od firm unijnych? Oceń przydatność i stopień wykorzystania (realizację) poszczególnych grup środków polityki gospodarczej.

Skala ocen przydatności:

- 0 – metoda niewłaściwa
- 1 – metoda wyjątkowo stosowana
- 2 – metoda mało przydatna
- 3 – metoda przydatna
- 4 – metoda bardzo przydatna
- 5 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:

- 0 – całkowity brak realizacji
- 1 – bardzo słaba realizacja
- 2 – słaba realizacja
- 3 – średnia realizacja
- 4 – dobra realizacja
- 5 – bardzo dobra realizacja

Środki polityki gospodarczej	Przydatność	Realizacja
1. Polityka kursowa mająca na celu poprawę rentowności eksportu		
2. Dofinansowanie kredytów eksportowych		
3. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych		
4. Traktaty handlowe -poprawa dostępu do rynków		
5. Dofinansowanie ekspozycji targowych		
6. Informacja o rynkach		
7. Doradztwo eksportowe		
8. Dalsza prywatyzacja gospodarki		
9. Napływ inwestycji zagranicznych		
10. Wspieranie edukacji i szkoleń		
11. Szybki rozwój infrastruktury		
12. Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych sektorów)		
13. Interwencja w pojedynczych firmach		
14. Wspieranie tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw		
15. Reforma podatkowa – obniżenie podatku dochodowego		
16. Zwiększenie elastyczności rynku pracy		
17. Inny (jaki?)		
18. Inny (jaki?)		

20. Jakie zadania powinien wykonywać samorząd gospodarczy w celu zmniejszenia luki konkurencyjnej dzielącej firmy polskie od firm unijnych? Oceń doniosłość i stopień realizacji poszczególnych zadań.

Skala ocen przydatności:

- 0 – metoda niewłaściwa
- 1 – metoda wyjątkowo stosowana
- 2 – metoda mało przydatna
- 3 – metoda przydatna
- 4 – metoda bardzo przydatna
- 5 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:

- 0 – całkowity brak realizacji
- 1 – bardzo słaba realizacja
- 2 – słaba realizacja
- 3 – średnia realizacja
- 4 – dobra realizacja
- 5 – bardzo dobra realizacja

Zadanie	Przydatność	Realizacja
1. Reprezentacja interesów zrzeszonych firm wobec ustawodawcy w związku z integracją z UE		
2. Reprezentacja interesów zrzeszonych firm wobec administracji w związku z integracją z UE		
3. Prowadzenie badań i analiz dotyczących działalności na rynku UE		
4. Ułatwienia kontaktów z rynkiem UE		
5. Informowanie o danej branży partnerów z UE		
6. Szkolenia pod kątem znajomości rynku UE		
7. Doradztwo gospodarcze i prawne pod kątem znajomości rynku UE		
8. Arbitraż gospodarczy (szybkie i kompetentne rozstrzyganie sporów)		
9. Ochrona uczciwej konkurencji		
10. Inny (jaki?)		
11. Inny (jaki?)		

21. Oceń przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w kategorii szansa/ zagrożenie dla gospodarki polskiej i Twojego przedsiębiorstwa – wstaw x.

Szansa/zagrożenie	Dla gospodarki polskiej	Dla Twojego Przedsiębiorstwa
Poważna szansa rozwoju		
Szansa rozwoju		
Ani szansa, ani zagrożenie		
Zagrożenie		
Poważne zagrożenie		

22. Oceń (z punktu widzenia Twojego przedsiębiorstwa) hierarchię znaczenia potencjalnych pozytywnych efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – przypisz rangi poszczególnym efektom:

0 – brak znaczenia

1 – minimalne (najmniejsze) znaczenie

2 – małe znaczenie

3 – średnie znaczenie itd.,

4 – im większa liczba (ranga), tym większe znaczenie

Uwaga: przy siedmiu efektach skala rang wynosi 1 – 7

Potencjalny pozytywny efekt	Ranga
1. Ułatwienie dostępu do rynku – wzrost sprzedaży	
2. Podniesienie efektywności – efekt korzyści skali	
3. Ułatwienie dostępu do nowych technologii	
4. Ułatwienie dostępu do kapitałów	
5. Ułatwienie dostępu do źródeł zaopatrzenia	
6. Zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego	
7. Podniesienie poziomu jakości na skutek wzrostu presji konkurencyjnej	
8. Inny (jaki?)	
9. Inny (jaki?)	

23. Oceń (z punktu widzenia Twojego przedsiębiorstwa) hierarchię znaczenia potencjalnych (negatywnych) efektów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – przypisz rangi poszczególnym efektom:

0 – brak znaczenia

1 – minimalne (najmniejsze) znaczenie

2 – małe znaczenie

3 – średnie znaczenie itd.,

im większa liczba (ranga), tym większe znaczenie

Uwaga: przy sześciu efektach skala rang wynosi 1 – 6

Potencjalny negatywny efekt	Ranga
1. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności cenowej	
2. Utrata części rynku krajowego z powodu niekonkurencyjności jakościowej	
3. Utrata części rynku krajowego z powodu niskiego poziomu nowoczesności produktów	
4. Trudności z podołaniem wymogom ekologicznym	
5. Obniżenie konkurencyjności cenowej na rynkach zagranicznych na skutek wzrostowego wyrównywania się poziomu cen w Polsce i w UE	
6. Trudności z podołaniem unijnym wymogom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym	
7. Inny (jaki?)	
8. Inny (jaki?)	

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff R. L. (1973), *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” nr 2.
- Alchian A.A. (1950), *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, „The Journal of Political Economy” No 3.
- Analiza ekonomiczna i prawna „Road Maps” Komisji Europejskiej w odniesieniu do Polski, Estonii, Słowenii, Węgier i Czech (1999), Warszawa, Kolegium Europejskie Natolin.
- Apanowicz P. (22.12.2000), *Bez triumfalizmu*, „Rzeczpospolita”.
- Arthur W. B. (1988), *Competing Technologies: An Overview*, w: *Technical Change and Economic Theory*, G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds), London, Pinter Publishers.
- Backhouse R. (1989), *A History of Modern Economic Analysis*, Oxford, Basil Blackwell.
- Bailey S. (1931/1825), *A Critical Dissertation on the Nature, Measures, and Causes of Value*, London, Hunter.
- Baker M. J., Hart S. J. (1992), *Marketing and competitiveness success*, New York, PhilipAllan.
- Baldwin R., Francois J., Portes R. (1997), *The Costs and Benefits of Eastern Enlargement: The Impact on the EU and Central Europe*, „Economic Policy” nr 24.
- Barta J., Markiewicz R. (1998), *Prawo autorskie*, UKiE, Warszawa.
- Bednarczyk T. (2001), *Miejsce i rola polityki proeksportowej w warunkach liberalizacji handlu międzynarodowego*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Bellon B. (1991), *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, R. Arena, J. De Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani (eds), Paris, Economica.
- Bengtsson M. (1998), *Climates of Competition*, Amsterdam, Harwood Academic Publishers.
- Berg S., Tschirhart J. (1988), *Natural Monopoly Regulation*, New York, Cambridge University Press.
- Biała Księga. Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z rynkiem wewnętrznym Unii Europejskiej (1995). Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.

- Bieniok A. (1993), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8.
- Bieńkowski W. (1995), *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bieńkowski W. (2000), *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej*, w: *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych. Wyzwania dla Polski*, Warszawa, WSH i FM.
- Blair R. D., Harrison J. L. (1993), *Monopsony. Antitrust Law and Economics*, Princeton, Princeton University Press.
- Blaug M. (1994), *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa, PWN.
- Bornstein M., Irwin R. D. (1985), *Comparative Economic Systems. Models and Cases*, Homewood.
- Brander J. A., Spencer B. J. (1985), *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*, „*Journal of International Economics*” No 2.
- Buck T. (1982), *Comparative Industrial Systems. Industry under Capitalism, Central Planning and Self-Management*, Hong Kong, Macmillan.
- Buckley P. J., Pass Ch. L., Prescott K. (1988), *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, „*Journal of Marketing Management*” No 2.
- Budnikowski A. (2001), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa, PWE.
- Bunge M. (1979), *A System Concept of Society. Beyond Individualism and Holism*, „*Theory and Decision*” vol. 10.
- Casson M. (1990), *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Oxford, Clarendon Press.
- Global Research Strategy and International Competitiveness*, M. Casson (ed.) (1991), Oxford, Basil Blackwell.
- Chamberlin E. M. (1949/1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, London, Oxford University Press.
- Chesnais F. (1988), *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „*STI-Review*” No 4.
- Chodorek M. (1999), *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w związku z procesami integracji z Unią Europejską*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Chomętowski S. (1998), *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*” nr 12.
- Clark J. M. (1940), *Towards a Concept of Workable Competition*, „*American Economic Review*” No 3.
- Cordato R. E. (1992), *Welfare Economics and Externalities in an Open Ended Universe. A Modern Austrian Perspective*, Boston, Kluwer Academic Publishers.

- Cournot A. (1927/1838), *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, New York, Macmillan.
- (1999), *Industrial Policy in Europe. Theoretical Perspectives and Practical Proposals*, K. Cowling (ed.), London, Routledge.
- David P. A. (1985), *Clio and the Economics of QWERTY*, „American Economic Review” vol. 75(2).
- Prawo podatkowe – opracowanie analityczne*, A. Dębiec (red.) (1998), Warszawa, UKIE.
- Dickinson P.G. (2000), *Transforming economies of Eastern Europe: An Evolution of the Role and Contribution of the Small Scale Private Sector (with Specific Reference to Poland)*, „European Business Review” vol. 12, No 2.
- Dolęgowski T. (2000), *Instytucje a rozwój gospodarczy i konkurencyjność*, w: *Materiały konferencyjne: „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji”*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Domański R. (1999), *The Competitiveness of Regions in the Polish and European Perspective*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dornbusch R., Fischer S. (1981), *Macroeconomics*, New York, McGraw-Hill.
- Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W. J. Otta (red.) (1994), Poznań, Wydawnictwo AE.
- Druesne G. (1996), *Prawo materialne i polityki Wspólnot Europejskich i Unii Europejskiej*, Warszawa: Fundacja Promocji i Prawa Europejskiego, Wyd. Naukowe Scholar.
- Dunning J. H. (1999), *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Dziennik Ustaw, (1994) zał. do numeru 11 z 27 stycznia.
- Edgeworth F.Y. (1881), *Mathematical Physics*, London, London School of Economics and Political Science.
- Enke S. (1951), *On Maximizing Profits*, „The American Economic Review”, vol. 41(4).
- Enke S. (1964), *Some Notes on Price Discrimination*, „Canadian Journal of Economics and Political Science” No 10.
- ENSR Enterprise Survey* (1999), Brussels.
- Esser K., Hillebrand W., Messer D., Meyer-Stamer J. (1995), *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, GDI Book Series, Fran Case, London.
- European Commission, 41st Annual Report of the European Investment Bank* (1999), Brussels.
- European Commission, Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs, Synthesis Report* (1999), Version 4, Brussels.

- Europe's Burden* (1999), „The Economist” May 22.
- Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics* (1994), L. Magnusson, (ed.) Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Warszawa, Gebethner i Spółka.
- Flejterski S. (1984), *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” nr 9.
- Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce*, P. Fornalczyk (red.) (1998), Warszawa, UKIE.
- Friedman M. (1959), *Essays in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press.
- Gabara W. (1974), *Model jako instrument badania form działalności gospodarczej. Studium stosunków i zależności organizacyjnych*, Warszawa, SGPiS.
- Galbraith J. K. (1952), *American Capitalism, The Concept of Countervailing Power*, Cambridge Massachusetts, The Riberside Press.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1995), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
- Gittus J. (1996), *Sprawdź kondycję swojej firmy*, Kraków, SIGNUM.
- Glick M. A. (1994), *Competition, Technology and Money*, Aldershot, Edward Elgar.
- Glick M. A., Campbell D. (1994), *Post-keynesian and Classical Theories of Competition*, w: Glick M.A., *Competition, Technology and Money*, Aldershot, Edward Elgar.
- Godziszewski B. (1999), *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowań gospodarki do wymagań Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń.
- Gorynia M. (1993), *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista” nr 4.
- Gorynia M. (1994), *Podstawowe aspekty polityki przemysłowej*, „Ekonomista” nr 2.
- Gorynia M. (1995), *Modele samoregulacji branży*, „Ekonomista” nr 5 – 6.
- Gorynia M. (1995), *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Gorynia M. (1996), *Selektywna polityka przemysłowa w okresie transformacji*, „Gospodarka Narodowa” nr 4.

- Gorynia M. (1996), *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” nr 3.
- Gorynia M., Otta W. J. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „*Optimum – Studia Ekonomiczne*” nr 1.
- Gorynia M. (1998), *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, „*Russian and East European Finance and Trade*” No 4, vol. 34.
- Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Gorynia M. (1998), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe Seria I nr 266, E. Najlepszy (red.), Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Gorynia M., Sulimowska M. (1999), *Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, J. Bilski, M. Janicka (red.), Łódź, Łódzkie Towarzystwo Naukowe.
- Gorynia M. (2000), *Gospodarka polska a procesy globalizacji*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej*, T. Czuba, M. Skurczyński (red.), Sopot, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego.
- Gorynia M., Wolniak R. (2000), *On the Competitiveness of a Transitional Economy – the Case of Poland*, Referat: 9th Annual World Business Congress, December 14 – 17, 2000, San Jose, Costa Rica.
- Górski J., Sierpiński W. (1977), *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870 – 1950*, Warszawa, PWN.
- Grabowiecki R. (1996), *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa, IRiSS.
- Grabowski T. (1994), *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku*, op. cit.
- Greenaway D., Milner Ch. (1993), *Trade and Industrial Policy in Developing Countries*, London, Macmillan.
- Greenwood J. (1997), *Representing interests in the European Union*, Macmillan Press, London.
- Grudzewski W. M., Roślanowska-Plichcińska K. (1984), *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Wrocław Ossolineum.
- Haffer M. (1999), *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Stankiewicz M. J. (red.), Toruń, TNOiK „Dom Organizatora”.

- Hamel G., Prahalad C. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” No 5 – 6.
- Hax A. C., Majluf N. S. (1984), *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, Prentice – Hall.
- Hax A. C., Majluf N. S. (1990), *The Use of the Industry Attractiveness - Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: Dyson R. G., *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Hayek F. A. (1937), *Economics and Knowledge*, „Economica” vol. 4 (13).
- Hayek F. A. (1945), *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” vol. 35 (4).
- Hill Ch. W., Jones G. R. (1992), *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Hodgson G. M. (1994), *Economics and Evolution*, Cambridge, Polity Press.
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1995), *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” vol. 59 (2).
- Hübner D. (1994), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” nr 3.
- Jakóbbik W. (2000), *Zmiany systemowe w Polsce a struktura gospodarki*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jakóbbik W. (2001), *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Jasiński Z. (1992), *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8.
- Jastrzębska J. (2000), *Wspólna polityka transportowa Unii Europejskiej – dostosowanie Polski*, w: *Polska i Unia Europejska*, U. Płowiec (red.), Warszawa.
- Karpińska-Mizielińska W. (1998), *Nowe rozwiązania organizacyjne i własnościowe*, „Gospodarka Narodowa” nr 5 – 6.
- Kawecka-Wyrzykowska E. (1999), *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, Warszawa, PWE.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa, PWE.
- Kąkol J. (2000), *Polityka Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska – dostosowania Polski*, w: *Polska i Unia Europejska. Stan obecny i wyzwania na przyszłość*, U. Płowiec (red.), Warszawa.
- Keynes J. M. (1956), *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Warszawa PWN.
- Kędzior Z. (1999), *Integracja Polski z Unią Europejską – szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, w: *TRANS99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, H. Brdulak (red.), Warszawa, SGH.

- Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku* (maj 2000) – dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów 11 maja 1999 roku; *Programy i fundusze wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Klimczak B., Borkowska B., Matysiak A., Wrzeszcz-Kamińska G. (1995), *Zjawiska mikroekonomiczne towarzyszące procesowi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (wyniki badań z lat 1990 – 1993)*, Wrocław, „Argumenta Oeconomica”.
- Knight F. H. (1946), *Immutable Law in Economics: Its Reality and Limitations*, „American Economic Review” vol. 36 (2).
- Knight F. H. (1971/1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Kołodko G. W. (1999), *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Warszawa, Poltext.
- Kopeć U. (2000), *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, B. Durka (red.), Warszawa, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.
- Kotler Ph., Jatusripitak S., Maesincee S. (1997), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kotowicz-Jawor J. (1999), *Determinanty wewnętrzne dynamiki i struktury handlu zagranicznego*, „Ekonomista” nr 1 – 2.
- Kotowicz-Jawor J. (2001), *Szanse rozwojowe przedsiębiorstw*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Koutsoyiannis A. (1975), *Modern Microeconomics*, London, Macmillan.
- Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A. (1992), *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wydawnictwo IOPM „Orgmasz”.
- Kozyr-Kowalski S. (1967), *Weber Max a Marks Karol. Socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*, Warszawa, KiW.
- Koźmiński K. (1998), *Odrabianie zaległości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński A. K. (2001), *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Krueger A. O. (1974), *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” No 3.
- Krugman P. (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” No 2.
- Kundera J., Ostrowska E. (1998), *Wymiana towarów i inwestycji między Polską a krajami Unii Europejskiej*, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski.

- Kunert O. (1998), *Postawy kierowników wobec restrukturyzacji ich przedsiębiorstw*, w: *Raport o zarządzaniu*, kier. Wawrzyniak B., Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Kwiatkowski S. (2001), *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Intelktualizacja przedsiębiorczości, intelektualizacja przedsiębiorstw*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Landreth H., Colander D. C. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa, PWN.
- Lange O. (1959), *Ekonomia polityczna*, Warszawa, PWN.
- Lazarsfeld P., Menzel H. (1961), *On the Relation between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (ed.), New York.
- Lipowski A. (1997), *Polityka przemysłowa a wzrost konkurencyjności*, Warszawa, PWN.
- Lipowski A. (styczeń 2001), *Teoria zawodności rynku (market failures) a polityka gospodarcza*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Lissowski O. (1998), *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce*, Poznań.
- Loasby B. J. (1976), *Choice, Complexity and Ignorance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J. (1995), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mieszania*, Warszawa, IR i SS.
- Malthus T. (1963), *Principle of Population*, Homewood Illinois, Richard D. Irvin.
- Marczewski K. (1998), *Efektywna protekcja celna w latach 1997 – 1998*, w: *Zagraniczna polityka gospodarcza Polski w latach 1997 – 1998*, Warszawa, IKiCHZ.
- Marks K. (1959/1894), *Kapitał*, Warszawa, Książka i Wiedza.
- Marshall A. (1961), *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Maślak E. (2000), *Paradygmat ekonomii ewolucyjnej*, „Gospodarka Narodowa” nr 1 – 2.
- Matysiak A. (1999), *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław, Wydawnictwo AE.
- Mączyńska E. i Zawadzki M. (1998), *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, w: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, kier. Wawrzyniak B., Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- McKinney J. C. (1950), *The Role of Constructive Typology in Scientific Sociological Analysis*, „Social Forces” No 3 vol. 28.
- McNulty P. J. (1967), *A Note on the History of Perfect Competition*, „Journal of Political Economy” vol. 75 (4).

- McNulty P. J. (1968), *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” vol. 82 (4).
- Michalski T. (2000), *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, Warszawa, Diffin.
- Mikołajczyk Z. (1994), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa, PWN.
- Mikosik S. (1993), *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Warszawa, PWN.
- Mill J. S. (1857), *Principles of Political Economy*, London, Parker and Son.
- Misala J., Pluciński E. M. (2000), *Handel wewnątrzgałęziowy między Polską a Unią Europejską. Teoria i praktyka*, Warszawa, Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Mreła K. (1977), *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, Warszawa, IFiS PAN.
- Mreła K. (1983), *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Warszawa, PWE.
- Nelson R. R. (1987), *Understanding Technical Change as an Evolutionary Process*, Amsterdam, Elsevier.
- Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge Mass., Belknap Press of Harvard University Press.
- Niedbalska G., Wiszniewski W. (1998), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994 – 1996*. Studia i Analizy Statystyczne, Warszawa, GUS.
- Noga A. (1995), *Zmiana pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” nr 6.
- Noga A. (2001), *Przedsiębiorczość a polityka makroekonomiczna*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
- Nowaczek J. (2000), *Zasady rynku wewnętrznego*, w: K. Gawlikowska-Hueckel, *Polska – Unia, Obawy i nadzieje przedsiębiorców*, „Nowe Życie Gospodarcze” 28 maja.
- Nowak L. (1972), *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*, Warszawa, PWE.
- Nowak S. (1985), *Metodologia badań społecznych*, Warszawa, PWN.
- Obawy i nadzieje przedsiębiorców* (2000), „Nowe Życie Gospodarcze” 28 maja.
- Ohmae K. (1995), *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, HarperCollins, London.
- Orłowski W. M. (1998), *Droga do Europy. Makroekonomia wstępowania do Unii Europejskiej*, Instytut Europejski w Łodzi.
- Otta W. J. (1986), *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Poznań, Wydawnictwo AE.

- Otta W. J. (1987), *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe nr 148, Poznań.
- Otta W. J. (1988), *Strategia eksportowa producenta*, Poznań, TNOiK.
- Otta W. J. (1996), *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej*, „*Ekonomista*” nr 1.
- Panorama of EU Industry* (1997), Brussels.
- Pasternak K. (1993), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw przemysłowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8.
- Pavitt K. (1984), *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, „*Research Policy*” vol. 13 (6).
- Pełka A. (1993), *Restrukturyzacja przemysłu w warunkach urynkowienia polskiej gospodarki. Mikrorestrukturyzacja*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 2.
- Philips L. (1995), *Competition Policy: a Game Theoretic Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pierścionek Z. (1996), *Strategia rozwoju firmy*, Warszawa, PWE.
- Płowiec U. (1997), *Proeksportowa strategia rozwoju w procesie przemian systemowych w polskim handlu zagranicznym*, w: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, M. Belka, W. Trzeciakowski (red.), Warszawa, Poltext t. 2.
- Podczarski S. (1996), *Kierunki restrukturyzacji polskiego przemysłu*, „*Gospodarka Narodowa*” nr 8 – 9.
- Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan.
- Porter M. E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, PWE.
- Porter M. E. (1996), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, PWE.
- Procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw a konkurencja na jednolitym rynku europejskim* (2000), „*OPTIMUM. Studia Ekonomiczne*” nr 4.
- Raport w sprawie korzyści i kosztów integracji Rzeczypospolitej Polskiej z Unią Europejską* (2000), Warszawa.
- Reekie W. D. (1979), *Industry, Prices and Markets*, Philip Allan.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania* (1997), Skowronek C. (red.) Lublin, Wydawnictwo UMCS.
- Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors* (1989) P. Hirst, J. Zeitlin (eds), Berg, Oxford.
- Ricardo D. (1928), *Notes on Malthus' „Principles of Political Economy”*, Baltimore, John Hopkins Press.

- Ricardo D. (1957/1817), *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Warszawa, PWN.
- Lobbying in the EC*, ed. J. Richardson (1998), Oxford, Oxford University Press.
- Robinson J. (1936), *The Economics of Imperfect Competition*, London, Macmillan.
- Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. (1986), *Strategic Management. A Methodological Approach*, Reading, Addison – Wesley.
- Rutkowski J. (1999), *Wspieranie eksportu za pomocą instrumentów finansowych*, w: red. U. Płowiec, *Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998 – 1999*, Warszawa, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.
- Sapijaska Z. (1997), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sawyer M. (1994), *Post-keynesian and Marxian Notions on Competition*, w: Glick M. A., *Competition, Technology and Money*, Aldershot, Edward Elgar.
- Schumpeter J. A. (1939), *Business Cycles*, New York, London, McGraw Hill.
- Schumpeter J. A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd ed, New York, Harper and Row.
- Semmler W. (1984), *Competition, Monopoly and Differential Profit Rates*, New York, Columbia University Press.
- Shubik M. (1952), *Information, Theories of Competition, and the Theory of Games*, „Journal of Political Economy” vol. 60 (2).
- Smith A. (1812), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Ward, Lock and Co.
- Sraffa P. (1926), *The Laws of Returns Under Competitive Conditions*, „Economic Journal” vol. 36 (144).
- Steinle C. (1983), *Organization Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes*, „Management International Review” No 1.
- Stalk G., Evans P., Shulman L. E. (1992), *Competing on Capabilities, The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” No 3 – 4.
- Stanowiska Polski w ramach negocjacji o członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej* (2000), Warszawa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
- Stankiewicz M. J. (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowań gospodarki do wymagań Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń.
- Stawarska R. (1998), *On Some Consequences of the Eastern Enlargement of the European Union*, w: *EU Adjustment to Eastern Enlargement, Polish and European Perspective*, A. Zielińska-Głębocka, A. Stępiak (eds), Gdańsk.

- Stigler G. J. (1947), *The Theory of Price*, New York, Macmillan.
- Storper M., Walker R. (1989), *The Capitalist Imperative*, New York, Basil Blackwell.
- STRATEGOR (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, Warszawa, PWE.
- Sulejewicz A. (1994), *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*, Warszawa, SGH.
- Suwalski A. (1997), *Dylematy wykorzystania kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskiej gospodarki*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Cz. Glinkowski (red.), Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Synowiec E. (1998), *Jednolity rynek wewnętrzny we Wspólnotach Europejskich*, w: K. Gawlikowska-Hueckel, *Polska – Unia Europejska, Problemy prawne i ekonomiczne. Funkcje Rozwoju UG*, Gdańsk – Sopot.
- Szpringer W. (1992), *Teoria i polityka konkurencji – przegląd zagadnień*, „*Ekonomista*” nr 4.
- Sztoff W. (1971), *Modelowanie i filozofia*, Warszawa, PWN.
- Sztompka P. (1968), *O pojęciu modelu w socjologii*, „*Studia Socjologiczne*” nr 1.
- Świerkocki J. (1999), *Czy polska gospodarka sprostą konkurencji rynku wewnętrznego Unii Europejskiej?* w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, Łódź, Łódzkie Towarzystwo Naukowe.
- Taylor E. (1991), *Historia rozwoju ekonomiki*, Lublin, Delfin.
- The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics* (1994), G. M. Hodgson, W. J. Samuels, M. R. Tool (eds), Aldershot, Edward Elgar Publishing.
- The Elimination of Frontier Controls* (1994), „*Internal Market*” No 2.
- The European Observatory for SMES, Sixth Report* (2000), European Commission, Brussels.
- The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development* (1991), eds O. E. Williamson, S. G. Winter, New York, Oxford University Press.
- The World Competitiveness Report* (1994), World Economic Forum, Lausanne.
- The World Competitiveness Report* (1999), Lausanne.
- Thompson A., Jr., Strickland III A. J. (1989), *Strategy Formulation and Implementation. Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood.
- Tirole J. (1994), *The Theory of Industrial Organization*, Massachusetts, MIT Press.
- Timlinson J. (1989), *Macro-economic Management and Industrial Policy*, w: *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, P. Hirst, J. Zeitlin (eds), Berg, Oxford.
- Traple E., du Vall M. (1998), *Ochrona konsumenta*, Warszawa, UKIE.

- Trzcieniecki J. (1979), *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa, PWN.
- Turner J. H. (1985), *Struktura teorii socjologicznej*, Warszawa, PWN.
- von Mises L. (1949), *Human Action*, London, William Hodge.
- von Neumann J., Morgenstern O. (1964), *Theory of Games and Economic Behavior*, New York, Wiley.
- Vromen J. J. (1995), *Economic Evolution*, London, Routledge.
- Wasilewski L. (1998), *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Warszawa, Orgmasz.
- Weber M. (1992), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen.
- Welfe W., Welfe A., Florczak W. (1997), *Alternatywy długookresowego wzrostu gospodarki polskiej*, Warszawa, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych.
- White Paper (14.06.1985), *Completing the Internal Market*, European Commission, COM (85) 310 final, Brussels.
- Wheelen T. L., Hunger J. D. (1990), *Strategic Management*, Reading, Addison-Wesley.
- Wierzbowski J. (1995), *Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania*, Warszawa, IRiSS.
- Williams P. L. (1949), *The Emergence of the Theory of the Firm*, New York, St. Martin's Press.
- Williamson O. E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa, PWN.
- Wrątny J. (2000), *Co czeka przedsiębiorcę po przystąpieniu Polski do UE – Prawo pracy*, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki.
- Wysokińska Z., Witkowska J. (1999), *Integracja Europejska. Rozwój rynków*, Warszawa – Łódź, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wziątek-Kubiak A. (1996), *Kontrowersje wokół proeksportowej strategii rozwoju*, Warszawa, Poltext.
- Żukowski P. (1999), *Euro 1999, Wspólny pieniądz europejski*, Warszawa.







Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BIBLIOTEKA GŁÓWNA

320749



AE00243384



ISBN 83-88760-86-6

1 111 111 111 111 111 111 111 111 111

