

## **13. STRATEGIA PRZYSTOSOWAWCZA PRZEDSIĘBIORSTW**

***Wiesław J. Otta, Marian Gorynia***

Celem badania było uchwycenie prawidłowości w zachowaniu się przedsiębiorstw w okresie przejścia od gospodarki administrowanej do gospodarki rynkowej oraz ustalenie wpływu cech stanu wyjściowego i cech realizowanych strategii przystosowawczych na powodzenie procesu przystosowawczego. Otrzymano 58 odpowiedzi na pytania dotyczące stanu wyjściowego i strategii przystosowawczych. Pełne odpowiedzi wraz z danymi finansowymi wpłynęły od 39 przedsiębiorstw.

### **13.1. „Przeciętna” strategia przystosowawcza**

Pytania zmierzały do zidentyfikowania „przeciętnych” (w sensie statystycznym) strategii badanych przedsiębiorstw. Przez strategię przedsiębiorstwa rozumie się przy tym obserwowaną prawidłowość w jego zachowaniu się. Strategię przedsiębiorstwa można opisać identyfikując:

- 1) wektor zmiany pozycji przedsiębiorstwa:
  - zmiany w zakresie branżowo - asortymentowym (w liczbie i znaczeniu branż, w których działa przedsiębiorstwo, oraz charakterze asortymentu produktów i usług przez nie wytwarzanych),
  - zmiany w zakresie rynkowym (w liczbie i znaczeniu rynków sprzedaży i zakupu),

– zmiany w zasięgu przedsiębiorstwa (liczbie kolejnych stadiów produkcji i dystrybucji objętych przez przedsiębiorstwo),

2) wektor rozwinięcia zasobów, przedstawiający zmiany w charakterze zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo i w sposobie ich alokacji.

Nie na wszystkie pytania zmierzające do identyfikacji wektorów otrzymano pełne odpowiedzi od wszystkich respondentów. W niektórych przypadkach nie byli oni w stanie nawet w przybliżeniu określić pewnych wielkości. Wiązało się to z niedostatkami systemu ewidencji i lukami w wiedzy o przedsiębiorstwie (wynikającymi na przykład ze zbyt krótkiego stażu pracy w danej firmie).

W badaniu zakresu branżowo - asortymentowego branżę określono poprzez podobieństwo wytwarzanych produktów i/lub usług. Zakres branżowy można było ustalić w stosunku do 53 przedsiębiorstw (tab. 13 - 1). Zarówno w roku 1989 (punkt startu reform rynkowych) jak i w roku 1993 (rok badań) zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa 1 - 2 branżowe. W roku 1993 nieco zwiększyła się liczba przedsiębiorstw wielobranżowych.

„Mono - branżowość” firm podkreślają dane o branżowej koncentracji sprzedaży (tab. 13 - 2). Przeciętnie ponad 70% sprzedaży przypadało w latach 1989 i 1993 na dominującą branżę.

Do nowych branż weszło po 1 stycznia 1990 roku tylko 15 firm (tab. 13 - 3). Udział tych nowych branż w sprzedaży był przy tym przeciętnie niewielki, choć w 3 firmach nowe branże zdobyły pozycję znaczącą, a nawet dominującą.

Powiązania nowych branż z dotychczasowym zakresem branżowym były następujące (niektóre firmy wskazywały jednocześnie na 2 powiązania):

- podobna technologia: 7 przypadków,
- podobni odbiorcy: 4 przypadki,
- brak powiązań: 7 przypadków.

Cechą charakterystyczną zakresów asortymentowych była wyraźna dominacja głównego produktu/usługi (tab.13 - 4). Należy jednak zauważyć, że między rokiem 1989 a rokiem 1993 nastąpił spadek koncentracji asortymentowej sprzedaży.

Stopień odnowy asortymentu ilustruje poniższe zestawienie, przedstawiające udział nowych, zmodernizowanych i starych produktów w sprzedaży przedsiębiorstw:

– nowe produkty, wprowadzone po 1 stycznia 1990: 16,28% sprzedaży,

– produkty zmodernizowane po 1 stycznia 1990: 13,47% sprzedaży,

– produkty nie zmienione od 1 stycznia 1990 roku: 60,50% sprzedaży.

Należy jednak zauważyć, że sytuacja w poszczególnych przedsiębiorstwach była bardzo zróżnicowana (wysokie wartości odchylenia standardowego).

Zmiany w zakresie rynkowym (rynków geograficznych) ilustruje następujące zestawienie:

	1989	1993
rynek lokalny	1 firma	3 firmy
rynek regionalny	11 firm	10 firm
rynek ogólnokrajowy	15 firm	12 firm
rynków międzynarodowych (eksport)	31 firm	33 firmy

Zwiększyła się nieco liczba firm eksportujących, lecz jednocześnie obniżył się przeciętny udział eksportu w sprzedaży (tab. 13 - 5), choć sytuacja poszczególnych firm była bardzo zróżnicowana.

Ciekawym zjawiskiem jest dość duże rozproszenie eksportu, choć w roku 1993 nastąpiło pewne zmniejszenie ilości rynków zagranicznych w stosunku do roku 1989 (tab. 13 - 6). Jednocześnie jednak nastąpiło zmniejszenie stopnia koncentracji rynkowej sprzedaży eksportowej (tab. 13 - 7). Wiąże się to, w pewnym stopniu, z wypadnięciem rynku radzieckiego, który w roku 1989 był dla znacznej liczby przedsiębiorstw dominującym rynkiem eksportowym.

Zakupy z rynków zagranicznych miały dominujące znaczenie tylko dla kilku przedsiębiorstw (tab. 13 - 8). Ogólnie jednak wzrosło znaczenie importu w zaopatrzeniu przedsiębiorstw. Wzrosła też liczba importowych rynków zagranicznych (tab. 13 - 9).

Cechą charakterystyczną zakresu rynkowego jest liczba odbiorców i stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców. W sprzedaży krajowej liczba odbiorców wyrobów i usług badanych przedsiębiorstw była duża (tab. 13 - 10). Między rokiem 1989 a 1993 nastąpił pewien wzrost przeciętnej liczby odbiorców. Sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw była jednak zróżnicowana. Były przedsiębiorstwa mające tylko jednego odbiorcę. W jednym z przedsiębiorstw liczba odbiorców wzrosła z 90 do 6000, w innym natomiast spadła z ponad 5000 do około 600.

W sprzedaży eksportowej wystąpiło odwrotne zjawisko – spadek przeciętnej liczby odbiorców (tab. 13 - 11). Jednak również w tym przypadku występują bardzo duże różnice pomiędzy przedsiębiorstwami.

Stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców ilustruje tab. 13 - 12 i 13 - 13. Można zaobserwować pewien spadek przeciętnego stopnia koncentracji, choć sytuacja poszczególnych firm bardzo się różni.

Na wektor zmiany pozycji składają się też zmiany w zasięgu przedsiębiorstwa. Przejawem rozciągnięcia zasięgu przedsiębiorstwa produkcyjnego jest wyeliminowanie pośrednictwa handlowego – dotarcie do producentów materiałów i półfabrykatów w zaopatrzeniu lub dotarcie do ostatecznego nabywcy w sprzedaży. Tab. 13 - 14 świadczy, że w grupie badanych przedsiębiorstw przeważały procesy integracji wstecznej – eliminowania pośredników w zaopatrzeniu. Sytuacja poszczególnych firm była jednak różna.

Zjawisko eliminacji pośredników wystąpiło też w sprzedaży (integracja w przód). W sprzedaży krajowej stopień dotarcia do ostatecznych nabywców wzrósł nieznacznie (tab. 13 - 15). Procesy te miały jednak różny przebieg w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Podobne zjawisko zwiększenia stopnia dotarcia do ostatecznych odbiorców można zaobserwować również w odniesieniu do sprzedaży eksportowej (tab. 13 - 16). Także tu wystąpiły znaczne różnice między przedsiębiorstwami.

Elementem zasięgu przedsiębiorstwa są jego powiązania kooperacyjne po stronie zaopatrzenia i sprzedaży. 43 przedsiębiorstwa spośród badanych miały udział (w okresie objętym badaniem) przy-

najmniej w jednej spółce. W 1989 na jedno badane przedsiębiorstwo przypadają udziały w 1,71 spółkach (odchylenie standardowe: 2,09). W roku 1993 na jedno przedsiębiorstwo przypadają udziały w ponad 2 spółkach ( $M=2,05$ ,  $S=2,32$ ). Największa liczba spółek, w których miało udział badane przedsiębiorstwo, wynosiła 8.

Jest jednak ciekawe, że większość spółek nie powstała w celu zwiększenia kontroli nad zaopatrzeniem lub sprzedażą. Zakupy pochodzące ze spółek stanowiły przeciętnie w roku 1989 mniej niż jeden procent zakupów zaopatrzeniowych ( $M=0,55\%$ ), a w roku 1993 tylko nieco ponad 5% ( $M=5,51\%$ ). Tylko w 6 przypadkach zaopatrzenie pochodziło w 10 i więcej procentach ze spółek. Większość zaopatrzenia pochodziła ze spółek jedynie w 2 przypadkach (70% i 95%).

Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do sprzedaży. Do spółek było kierowanych w roku 1989 przeciętnie 0,93% sprzedaży badanych przedsiębiorstw, a w roku 1993: 2,61%. Tylko w 7 przypadkach sprzedaż do spółki wyniosła więcej niż 10% sprzedaży danego przedsiębiorstwa. W jednym przypadku do spółki była kierowana większość sprzedaży (70%).

Spółki stanowią kapitałową formę powiązania kooperacyjnego. Mogą też występować umowy kooperacyjne bez udziału kapitałowego. Sytuację w tej dziedzinie przedstawia tab. 13 - 17. Należy zauważyć, że wysokość średnich jest zaniżona przez to, że znaczna część firm nie miała umów kooperacyjnych. Ogólnym zjawiskiem jest jednak zmniejszenie znaczenia powiązań kooperacyjnych w sprzedaży.

Drugi wektor opisujący strategię przedsiębiorstwa przedstawia rozwinięcie (alokację) jego zasobów. Charakterystyczną cechą rozwinięcia zasobów badanych przedsiębiorstw jest redukcja zatrudnienia i majątku trwałego (deinwestowanie). 34 przedsiębiorstwa podały, że dokonały likwidacji pomocniczych jednostek organizacyjnych, a mianowicie:

- komórek i obiektów socjalnych w 9 przypadkach,
- służb budowlano - remontowych w 8 przypadkach,
- służb transportowych w 7 przypadkach,
- służb utrzymania ruchu w 3 przypadkach,
- jednostek projektowych i badawczych w 4 przypadkach,

- ow – komórek administracyjnych w 6 przypadkach,
- (6) – innych jednostek i obiektów w 15 przypadkach.

Znaczna część respondentów nie podała jednak, w jaki sposób owe likwidacje wpłynęły na zmniejszenie zatrudnienia i obniżenie majątku trwałego. O zmniejszeniu zatrudnienia jako efekcie likwidacji komórek i obiektów poinformowało 21 przedsiębiorstw, a 13 przedsiębiorstw zazaczyło zmniejszenie majątku.

Drugim charakterystycznym zjawiskiem w dziedzinie rozwinięcia zasobów było powstanie nowych komórek organizacyjnych i przesuwanie do nich zasobów. O powołaniu nowych komórek organizacyjnych informowało 35 przedsiębiorstw. Wśród nowych rozwiązań organizacyjnych zdecydowanie dominowały posunięcia zmierzające do wzmocnienia działań przedsiębiorstw na rynkach sprzedaży. Powołano mianowicie:

- dział marketingu, akwizycji, reklamy – w 28 przypadkach,
- sklepy fabryczne i punkty serwisowe – w 5 przypadkach,
- komórki kontroli jakości, laboratoria – w 3 przypadkach,
- komórki programowania rozwoju – w 3 przypadkach.

Nie nastąpiły jednak istotniejsze przesunięcia w strukturze zatrudnienia (tab. 13 - 18). Przeciętnie struktura zatrudnienia niewiele się zmieniła, choć wystąpiły istotne różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami.

Nastąpiły natomiast pewne zmiany w ogólnej koncepcji organizacji przedsiębiorstwa (tab. 13 - 19). Pojawiły się organizacje holdin-gowe (typ H). Zmniejszyła się też liczba tradycyjnych, jednolitych przedsiębiorstw (typ U). Charakterystyczny jest brak określenia typu organizacji przedsiębiorstwa w roku 1993 w 8 przypadkach. Wydaje się, że przedsiębiorstwa te znajdują się w fazie reorganizacji i respondentom trudno było jednoznacznie je zakwalifikować.

### **13.2. Typy stanu wyjściowego i strategii a sukces przystosowawczy**

W badaniu 39 przedsiębiorstw, które dostarczyły pełny zestaw danych, dążono do ustalenia czy występują „naturalne” typy (zgrupowania) tych przedsiębiorstw ze względu na cechy ich sytuacji

wyjściowej oraz cechy ich strategii przystosowawczej. Zidentyfikowanie typów sytuacji i strategii było potrzebne dla stwierdzenia:

- czy określona sytuacja wyjściowa wpływa na efekty procesów przystosowawczych,
- czy określona strategia przystosowawcza daje odmienne efekty niż inne typy tej strategii.

W celu ustalenia zgrupowań przedsiębiorstw posłużono się dwiema metodami analizy wiążkowej – metodą przeciętnych powiązań (average linkage) oraz metodą Warda. W odniesieniu do stanu wyjściowego wzięto pod uwagę 38 zmiennych opisujących zakres asortymentowo - branżowy, zakres rynkowy, zasięg oraz alokację zasobów w przedsiębiorstwach w roku 1989. Metoda przeciętnych powiązań nie wykazała zasadniczego zróżnicowania sytuacji wyjściowej badanych przedsiębiorstw. W przypadku wyróżnienia 2 wiązek w pierwszej wiązce mieściło się 38 przedsiębiorstw, a w drugiej tylko jedno. Przy wyróżnieniu 5 wiązek w pierwszej wiązce było 35 przedsiębiorstw, a w pozostałych po jednym.

Inne wyniki przyniosło zastosowanie metody Warda. Wyodrębliły się dwie wiązki stanu wyjściowego – jedna licząca 12 przedsiębiorstw oraz druga, do której wchodziło 27 przedsiębiorstw. Przy większej liczbie wiązek obraz ten zasadniczo nie zmieniał się.

W odniesieniu do strategii przystosowawczej wzięto pod uwagę 38 zmiennych obrazujących zmiany w zakresie branżowo - asortymentowym, rynkowym, w zasięgu oraz w alokacji zasobów przedsiębiorstw między rokiem 1989 a 1993. Obie metody analizy wiążkowej nie wykazały tu większego zróżnicowania strategii przystosowawczych.

Podjęto próbę określenia czynników wyjaśniających różnice pomiędzy wyodrębnionymi wiązkami stanu wyjściowego. W tym celu posłużono się analizą czynnikową. W pierwszej fazie z ogólnej liczby zmiennych opisujących stan wyjściowy wynoszącej 38 wyeliminowano 17 zmiennych, które wykazywały współzależności z pozostałymi 21 zmiennymi.

Do wyodrębnienia czynników zastosowano dwie metody: metodę głównych składowych (principal components method) Hotellinga oraz metodę największej wiarygodności (maximum likelihood method) Lawleya, a ponadto dokonano rotacji uzyskanych macierzy metodą Varimax w celu uzyskania większej przejrzystości wyników. Wyodrębnione przy zastosowaniu każdej z metod czynniki częściowo pokrywały się, częściowo jednak różniły się. Interpretacji poddano wyłącznie czynniki „zgodnie” wyróżnione przez obie metody. Wyodrębniono cztery czynniki: F1, F2, F3 i F4.

W celu dotarcia do natury wykrytych czynników zbadano końcowe macierze czynników. Pozwoliło to ustalić, które zmienne są wysoko naładowane danym czynnikiem, a które go nie zawierają.

Poszczególnymi czynnikami naładowane są następujące zmienne:

F1 – P12 (udział największego rynku eksportowego w sprzedaży ogółem w 1989r.)

P14 (udział 3 największych rynków eksportowych w sprzedaży ogółem w 1989r.)

F2 – P18 (liczba rynków importowych w 1989r.)

P33 (liczba spółek, w których przedsiębiorstwo posiadało udziały w 1989r.)

F3 – P17 (udział importu w zakupach zaopatrzeniowych w 1989r.)

P31A (udział sprzedaży do ostatecznych nabywców w sprzedaży eksportowej w 1989r.)

F4 – P34A (% zakupów ze spółek w zakupach zaopatrzeniowych w 1989r.)

P5DS (umorzenie maszyn, narzędzi i środków transportu /wartość brutto) w 1989r.)

Wyróżnione czynniki z trudem poddają się jednak jednoznacznej interpretacji ekonomicznej. Czynnikiem pierwszy (F1) określić można jako stopień koncentracji rynkowej sprzedaży eksportowej. Czynnikiem trzeci (F3) nazwać można zaangażowaniem się przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne. Czynnikiem F2 i F4 nie daje się przypisać sensu ekonomicznego, obejmującego naładowane tymi czynnikami zmienne.



Stopień wyjaśnienia zmienności badanych cech był dla poszczególnych czynników następujący (%):

- F1 – 9,0
- F2 – 7,7
- F3 – 6,6
- F4 – 8,1.

### 13.3. Wyznaczniki sukcesu przystosowawczego

Sukces przystosowawczy opisano za pomocą 11 miar:

- dynamika sprzedaży 93/89,
- dynamika rentowności brutto 93/89,
- dynamika rentowności netto 93/89,
- dynamika ROI 93/89,
- dynamika ROE 93/89,
- dynamika wydajności pracy 93/89,
- dynamika produktywności majątku trwałego 93/89,
- rentowność sprzedaży brutto 93,
- rentowność sprzedaży netto 93,
- ROI 93,
- ROE 94.

Dane dotyczące kształtowania się miar sukcesu przedstawiono w tabelach 13 - 20 i 13 - 21. Tabela 13 - 20 odnosi się do wiązki 1 (12 przedsiębiorstw) wyróżnionej z zastosowaniem wcześniej opisanej metody analizy wiązkowej, a tabela 13 - 21 – do wiązki 2 (27 przedsiębiorstw).

Interesującym wydało się udzielenie odpowiedzi na pytanie czy możliwe jest zidentyfikowanie czynników (metacech) wyjaśniających zróżnicowanie miar sukcesu pomiędzy wyodrębnionymi wiązkami. W tym celu posłużono się analizą czynnikową.

Z pierwotnej liczby miar sukcesu wynoszącej 11 zmiennych odrzucono 2 (dynamikę rentowności netto 93/89 i rentowność sprzedaży brutto 93), ze względu na ich współzależność z innymi zmiennymi. Czynniki wyodrębniono posługując się metodą głównych składowych i metodą największej wiarygodności. Obie metody

dały zbieżne rezultaty. Wyróżniono 2 czynniki F1 i F2, którymi były naładowane następujące zmienne:

F1 – dynamika rentowności brutto 93/89

– rentowność sprzedaży netto 93

– ROI 93

F2 – dynamika ROI 93/89

– dynamika ROE 93/89.

Stopień wyjaśnienia zmienności badanych zmiennych przez poszczególne czynniki był następujący:

F1 – 47,0%

F2 – 15,0%.

Kolejny krok w próbie znalezienia wyznaczników sukcesu stanowiło wyliczenie współczynników korelacji prostej pomiędzy miarą sukcesu – ROI 93 a zmiennymi opisującymi stan wyjściowy oraz strategię badanych przedsiębiorstw. Stwierdzone zależności korelacyjne były bardzo słabe; żaden współczynnik korelacji nie przekroczył 0,5.

Poszukując wyznaczników sukcesu przystosowawczego dokonano także oszacowania parametrów równania regresji liniowej. W tym przypadku przyjęto jedną miarę sukcesu – poziom ROI 93. Miara ta pełniła w równaniu regresji rolę zmiennej zależnej. Potencjalnymi zmiennymi niezależnymi, wyjaśniającymi zmienność zmiennej zależnej, były wszystkie zmienne opisujące stan wyjściowy oraz strategię badanych przedsiębiorstw. Do równania regresji weszło 19 zmiennych niezależnych, dla których oszacowano następujące współczynniki regresji:

ROI 92 – 0,001317

P5P6 0,041925

P14P15 0,085212

P48M93 – 0,056263

P11 – 0,854724

P38P39K 0,005889

P49B – 0,006550

P31P32 0,020340

P2DSKF – 0,261649

P16 0,005953

P4DS2G 2,423018E - 04

P17	0,033312
ROI 90	-0,003875
P18	-0,125876
ROI 91	-0,011448
P25P26K	-0,062303
P21	-5,41091E - 04
P2	-0,103688
P5P8DSMT	-0,283832

Występujące w równaniu regresji zmienne oznaczają:

ROI 92	- rentowność inwestycji w 1992 r.
P5P6	- zmiana koncentracji asortymentowej 93/89
P14P15	- zmiana koncentracji rynkowej eksportu 93/89
P48M93	- dynamika wydatków na reklamę 93/89
P11	- liczba rynków eksportowych w 1989r.
P38P39K	- zmiana zasięgu – kooperacja w sprzedaży na kraj 93/89
P49B	- dynamika wydatków na reklamę 93/89
P31P32	- zmiana zasięgu – udział sprzedaży bezpośredniej w eksporcie 93/89
P2DSKF	- udział kosztów finansowych w kosztach ogółem
P16	- udział nowych rynków eksportowych w sprzedaży ogółem
P4DS2G	- udział zapasów wyrobów gotowych w aktywach ogółem
P17	- udział eksportu w zakupach zaopatrzeniowych w 1989 r.
ROI 90	- rentowność inwestycji w 1990 r.
P18	- liczba rynków importowych w 1989 r.
ROI 91	- rentowność inwestycji w 1991 r.
P25P26K	- zmiana koncentracji odbiorców w sprzedaży krajowej 93/89
P21	- liczba odbiorców w sprzedaży krajowej w 1989 r.
P2	- udział największej branży w sprzedaży w 1989 r.
P5P8DSMT	- zmiana stopnia umorzenia majątku trwałego 92/89.

### 13.4. Komentarz

Uzyskane wyniki nie pozwalają na jednoznaczne określenie cech stanu wyjściowego i strategii przystosowawczych prowadzących do sukcesu przedsiębiorstwa w przystosowaniu się do warunków gospodarki rynkowej. Brak jednoznacznych wniosków może wynikać ze zbyt małej liczebności próby i zbyt krótkiego okresu analizy. Może on być też rezultatem nieuwzględnienia w badaniu istotnych czynników różnicujących stan wyjściowy i strategię przedsiębiorstw. Chodzi tu przede wszystkim o zmienne jakościowe charakteryzujące, na przykład, jakość potencjału kadrowego przedsiębiorstwa i jego technologii (zwłaszcza technologii zarządzania). „Czynniki sukcesu przystosowawczego” mogą występować wreszcie w otoczeniu przedsiębiorstw. Istotna może być tu zwłaszcza sytuacja na rynkach branżowych. Najprawdopodobniej jednak sukces przystosowawczy przedsiębiorstw zależy od specyficznej kombinacji cech stanu wyjściowego, cech strategii przystosowawczej i cech (w ujęciu dynamicznym) otoczenia.

**Tabela 13-1. Zakres branżowy przedsiębiorstw – liczba branż**  
**Industrial scope of enterprises – number of industries**

Rok Year	Średnia Mean	1 branża 1 industry	2 - 5 branż 2 - 5 industries	6 i więcej branż 6 and more indus
1989	2,36	29 firm	20 firm	4 firmy
1993	2,66	25 firm	23 firmy	5 firm

**Tabela 13-2. Udział największej branży w sprzedaży przedsiębiorstw**  
**The share of the biggest industry in firms sales**

Rok Year	Średnia Mean	Do 25% To 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	73,34%	1 firma	10 firm	42 firmy
1993	72,52%	3 firmy	8 firm	42 firmy

**Tabela 13-3. Udział nowych branż w sprzedaży przedsiębiorstw**  
**The share of new industries in firms sales**

Średnia Mean	Do 25% To 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
14,79%	12 firm	1 firma	2 firmy

**Tabela 13-4. Udział 3 głównych asortymentów w sprzedaży**  
**The share of 3 main assortments in the sales**

Rok Year	Asortyment Assortment	Średnia Mean	Powyżej 50% More than 50%	26 - 50%	11 - 25%	10 i mniej 10 and less
1989	Główny produkt Main product	50,03%	23 firmy	15 firm	29 firm	2 firmy
	Drugi produkt Second product	16,33%		11 firm	24 firmy	15 firm
	Trzeci produkt Third product	10,66%			19 firm	27 firm
1993	Główny produkt Main product	42,98%	20 firm	23 firmy	7 firm	2 firmy
	Drugi produkt Second product	19,5%		15 firm	25 firm	13 firm
	Trzeci produkt Thrid product	10,95%		2 firmy	12 firm	39 firm

**Tabela 13-5. Udział eksportu w sprzedaży ogółem**

The share of exports in firms sales

Rok Year	Średnia Mean	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	13,84%	12 firm	7 firm	8 firm	5 firm
1993	10,19%	16 firm	9 firm	7 firm	1 firma

**Tabela 13-6. Liczba rynków eksportowych**

Number of export markets

Rok Year	1 rynek 1 market	2 - 5 rynków 2 - 5 markets	6 - 10 rynków 6 - 10 markets	Więcej niż 10 More than 10
1989	3 firmy	12 firm	6 firm	10 firm
1993	6 firm	16 firm	3 firmy	8 firmy

**Tabela 13-7. Udział głównych rynków eksportowych w sprzedaży**

The share of main export markets in firms sales

Rok Year	Rynek Market	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	Główny rynek Main market	17 firm	8 firm	4 firmy	2 firmy
1989	3 główne rynki 3 main markets	14 firm	5 firm	7 firm	5 firm
1993	Główny rynek Main market	20 firm	9 firm	3 firmy	1 firma
1993	3 główne rynki 3 main markets	17 firm	10 firm	4 firmy	2 firm

**Tabela 13-8. Udział eksportu w zakupach zaopatrzeniowych**

The share of imports in total purchases

Rok Year	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	9 firm	6 firm	5 firm	4 firmy
1993	10 firm	9 firm	8 firm	3 firmy

**Tabela 13-9. Liczba rynków importowych**  
Number of import markets

Rok Year	1 rynek 1 market	2 - 5 rynków 2 - 5 markets	Więcej niż 5 More than 5
1989	4 firmy	14 firm	6 firm
1993	6 firm	14 firm	10 firm

**Tabela 13-10. Liczba odbiorców w sprzedaży krajowej**  
Number of buyers in domestic sales

Rok Year	Średnia Mean	Do 10 To 10	11 - 50	51 - 100	101 - 500	Więcej niż 500 More than 500
1989	482,31	6 firm	10 firm	8 firm	11 firm	14 firm
1993	563,98	5 firm	10 firm	4 firmy	16 firm	14 firm

**Tabela 13-11. Liczba odbiorców w sprzedaży eksportowej**  
Number of buyers in export sales

Rok Year	1	2 - 5	6 - 10%	Więcej niż 10 More than 10
1989	7 firm	12 firm	3 firm	9 firmy
1993	8 firm	13 firm	5 firm	7 firmy

**Tabela 13-12. Udział największego odbiorcy w sprzedaży**  
The share of the main buyer in firms sales

Rok Year	Średnia Mean	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	32,64%	11 firm	13 firm	12 firm	11 firm
1993	26,86%	15 firm	15 firm	8 firm	9 firm

**Tabela 13-13.** Udział 3 największych odbiorców w sprzedaży  
The share of 3 main buyers in firms sales

Rok Year	Średnia Mean	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	39,83%	2 firmy	9 firm	17 firm	21 firm
1993	31,45%	6 firm	13 firm	17 firm	12 firm

**Tabela 13-14.** Udział bezpośredni zakupów w zaopatrzeniu  
The share of direct purchases in total purchases

Rok Year	Średnia Mean	Odchyl. stand Stand. Dev.	Do 10% To 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50 More than 50
1989	50,57%	36,34	6 firm	4 firm	9 firm	30 firm
1993	58,43%	35,46	6 firm	2 firmy	5 firm	36 firm

**Tabela 13-15.** Udział ostatecznych nabywców w sprzedaży krajowej  
The share of final buyers in firms domestic sales

Rok Year	Średnia Mean	Odchyl. stand Stand. Dev.	Do 10% To 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50 More than 50
1989	61,72%	436,19	10 firm	7 firm	1 firma	36 firm
1993	66,76%	38,81	6 firm	5 firmy	5 firm	38 firm

**Tabela 13-16.** Udział sprzedaży bezpośredniej do ostatecznych nabywców w sprzedaży eksportowej  
The share of sales to final buyers in firms export sales

Rok Year	Średnia Mean	Odchyl. stand Stand. Dev.	Do 10% To 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50 More than 50
1989	5,88%	21,32	6 firm	2 firmy		5 firm
1993	27,98%	40,51	7 firm	2 firmy	1 firma	18 firm



**Tabela 13-17 Sprzedaż do kooperantów (% sprzedaży)**  
**Sales to cooperation (% of total sales)**

Rok Year	Sprzedaż Sales	Średnia Mean	Odchyl. stand. Stand. Dev.	Do 10% To 10%	11 - 25%	26 - 50%	Więcej niż 50% More than 50%
1989	w sprzedaży og. in total sales	25,62%	37,94	2 firmy	3 firmy	2 firmy	15 firm
1989	w sprzedaży kraj. in dom. sales	23,10%	36,68	2 firmy	5 firm	2 firmy	15 firm
1989	w sprzed. eksp. in exp. sales	12,76%	32,52	3 firmy			8 firm
1993	w sprzed. og. in total sales	11,14%	24,85	2 firmy	3 firmy	4 firmy	5 firm
1993	w sprzedaży kraj. in dom. sales	8,48%	20,90	4 firmy	2 firmy	4 firmy	4 firmy
1993	w sprzed. eksp. in exp. sales	7,28%	24,51	4 firmy		1 firma	4 firmy

**Tabela 13-18. Struktura zatrudnienia**  
Structure of employment

Jednostka organiz. Organizational unit.	1989		1993	
	Średnia Mean	Odch. Stand Stand. Dev.	Średnia Mean	Odch. Stand Stand. Dev.
Produkcja Production	53,10%	19,97	52,08%	20,47
Sprzedaż Sales	4,47%	5,50	5,68%	6,37
Sztab Staff	6,83%	5,89	6,33%	6,40
Służby pomoc. Auxiliary dpt.	11,80%	11,12	12,64%	11,83
Administracja Administration	4,39%	3,78	4,93%	4,63
Naczeln. kier. Top. manag.	1,02%	1,58	1,20%	1,16
Inne Other	10,73%	12,93	10,85%	12,77

**Tabela 13-19. Typy struktur organizacyjnych**  
Types of organizational structures

Typy struktury Structure	1989		1993	
	liczba/number	%	liczba/number	%
U	22	37,9	17	29,3
U - M	17	29,3	18	31,0
M	0	0,0	0	0,0
M - U	16	27,6	13	22,4
H	0	0,0	2	3,4

Lp. No	Dynamika sprzedaży Sales dynamics 93/89	Dynamika rentowności brutto 93/89 Gross return on sales dynamics 93/89	Dynamika rentowności netto 93/89 Net return on sales dynamics 93/89	Dynamika ROI 93/89 ROI dynamics 93/89	Dynamika 93/89 ROE dynamics 93/98	Dynamika wydajności pracy 93/89 Work productivity dynamics 93/89	Dynamika produktyw- ności ma- jątku 93/89 Fixed assets productivity dynamics 93/89	Rentowność sprzedaży brutto 93 Gross return on sales 93	Rentowność sprzedaży netto 93 Net return on sales 93	ROI 93 ROI93	ROE 93 ROE 93
1.	3330	-27	-10	-10	-52	2880	43	21	21	40	70
2.	886	-15	-9	-11	-45	1238	8	4	1	1	1
3.	562	-38	-36	-41	-89	1033	20	19	6	4	4
4.	442	-27	-15	-36	-97	685	27	2	2	2	2
5.	1061	-14	-11	-18	-109	1823	59	4	1	2	3
6.	5289	-26	15	-43	-1449	508	166	-3	-3	-8	-61
7.	x	-24	-11	-27	-217	x	x	6	3	7	17
8.	572	-52	-37	-47	-165	953	22	1	1	1	2
9.	763	-57	-31	-50	-119	1087	17	5	2	1	1
10.	2252	-4	-7	-14	-37	2718	25	25	5	2	4
11.	2234	-18	-9	5	14	2181	265	11	7	17	43
12.	2740	-51	-47	-5	51	3400	973	17	11	24	93
M	1830	-29	-17	-25	-193	1682	148	9	5	8	15

x - brak danych  
no data

Dynamika sprzedaży, dynamika wydajności pracy oraz dynamika produktywności majątku trwałego wyrażone są w %, a pozostałe zmienne wyrażone są w punktach procentowych.

Sales and productivity dynamics are measured as percentage (%), dynamics of other success measures are stated in percentage points.

**Tabela 13 - 21. Miary sukcesu - wiązka 2**  
**Success measures - cluster 2**

Lp. No	Dynamika sprzedaży Sales dynamics 93/89	Dynamika rentowności brutto 93/89 Gross return on sales dynamics 93/89	Dynamika rentowności netto 93/89 Net return on sales dynamics 93/89	Dynamika ROI 93/89 ROI dynamics 93/89	Dynamika 93/89 ROE dynamics 93/89	Dynamika wydajności pracy 93/89 Work productivity dynamics 93/89	Dynamika produktyw- ności ma- jątku 93/89 Fixed assets productivity dynamics 93/89	Rentowność sprzedaży brutto 93 Gross return on sales 93	Rentowność sprzedaży netto 93 Net return on sales 93	ROI 93 ROI93	ROE 93 ROE 93
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	994	-17	-13	-19	-49	4789	353	10	41	4	6
2.	390	-2	-4	-12	-38	464	13	4	2	6	8
3.	1207	-6	7	4	3	1400	71	22	11	8	10
4.	1157	-12	-6	-11	-10	1752	46	5	3	10	67
5.	600	-42	-34	-35	-265	1011	42	-4	-5	-4	-6
6.	770	-43	-21	-44	-175	1445	21	3	1	1	3
7.	213	-41	-32	-20	-45	1582	19	-25	-25	-12	-20
8.	164	-13	-15	-20	-46	1115	8	0	-8	-2	-4
9.	325	-48	-33	-26	-216	289	9	-31	-31	-24	-202
10.	775	-44	-29	-21	-37	1241	30	-3	-9	-4	-4
11.	838	-50	-33	-41	-99	1367	20	-11	-13	-14	-18
12.	710	-13	-8	-25	-90	1123	30	1	1	2	6
13.	993	-16	-20	-29	-87	1294	40	14	4	5	11
14.	949	-28	-15	-16	-78	2831	81	22	13	12	15

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15.	460	-12	-14	-70	-756	1203	32	2	0	2	4	4
16.	192	-76	-65	-46	-152	871	7	1	0	0	0	0
17.	762	-7	-7	-18	-55	3400	57	13	7	7	7	12
18.	327	-48	-27	-19	-19	775	167	-22	-22	-22	-16	-16
19.	485	-66	-60	-19	-53	713	25	-28	-35	-35	-6	-8
20.	255	-42	-26	-56	-257	533	59	-9	-11	-11	-10	-44
21.	769	-31	-9	-24	-106	956	23	8	8	8	6	9
22.	478	-31	-15	-37	-118	1064	15	1	0	0	0	0
23.	1761	-17	-10	-33	-181	1960	50	1	1	1	4	6
24.	215	-57	-59	-46	-596	320	90	-48	-50	-50	-32	-516
25.	576	-89	-89	-48	-99	745	9	-71	-71	-71	-29	-42
26.	509	-27	-12	-23	-64	943	29	8	6	6	7	10
27.	1367	-20	-17	-15	-61	1700	50	24	11	11	12	22
M	675	-33	-25	-30	-139	1366	40	-4	-8	-8	-3	-26

x - brak danych  
no data

Dynamika sprzedaży, dynamika wydajności pracy oraz dynamika produktywności majątku trwałego wyrażone są w %, a pozostałe zmienne wyrażone są w punktach procentowych.

Sales and productivity dynamics are measured as percentage (%), dynamics of other success measures are stated in percentage points.

### 13. THE ADJUSTMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISES (SUMMARY)

*Wiesław J. Otta, Marian Gorynia*

58 questionnaires concerning initial states and adjustment strategies were received. 39 enterprises delivered data on their financial results.

The received information was analyzed to identify:

- "average" (in statistical terms) strategy of the enterprises,
- types of the initial states and the adjustment strategies,
- determinants of the adjustment success.

Following data illustrating position change vectors of the enterprises were collected:

- changes in industrial scopes of the enterprises (tab. 13 - 1)
- changes in industrial concentration of business activities of the enterprises (tab. 13 - 2),
- the role of the "new" industries, i.e. industries the enterprises entered after January 1, 1990 (tab. 13 - 3),
- changes in product scopes of the enterprises (tab. 13 - 4),
- the role of new products introduced after January 1, 1990 (new product accounted for 16,28% of total sales of the enterprises),
- changes in the share of exports in total sales (tab. 13 - 5),
- changes in the number of export markets and in the market concentration of exports (tab. 13 - 7),
- changes in the role of imports in total purchases (tab. 13 - 8),
- changes in the number of import markets (tab. 13 - 9),
- changes in the number of direct buyers in domestic sales (tab. 13 - 10) and in export sales (tab. 13 - 11),
- changes in the concentration of domestic and export sales (tab. 13 - 12 and 13 - 13),
- backward (tab. 13 - 14) and forward (tab. 13 - 15 and 13 - 16) vertical intergration processes,
- changes in the number of capital cooperative linkages (joint ventures) - in 1989:  $M=1,71$  and in 1993:  $M=2,05$ ,
- changes in the role of joint ventures in purchases and sales of the enterprises (generally insignificant),
- changes in the number of non - capital cooperative linkages (tab. 13 - 7).

Information concerning resources deployment vectors of the enterprises were also collected. Most of the enterprises (34) reported reductions in their fixed assets, employment and organizational units. But also 35 enterprises informed about creation of new units, mainly marketing departments. The organizational changes did not result however in any significant changes in the employment structures (tab. 13 - 18). Some changes could be observed in general organizational patterns (tab.

13 - 19) – the number of holding organizations increased. At the same time there was a decrease in the number of traditional U - form organizations.

Generally speaking "on the average" there were no revolutionary strategic changes. The situation in particular enterprises was very differentiated however. Standard deviations were high.

The identification of types of the initial states and the adjustment strategies was needed to see if:

- a particular type of the initial state had any impact on the results of the adjustment,
- a particular type of the adjustment strategy had different adjustment results than the other types.

Two cluster analysis methods (the average linkage and the Ward methods) were used. In the case of the initial states the Ward method revealed two clusters – one containing 12 enterprises and the other 27 enterprises. There were no natural groupings of the adjustment strategies.

Hotelling's principal component method and Lawley's maximum likelihood method were used to identify factors differentiating the two clusters of the initial states. Four such factors were found. However they were difficult for an economic interpretation and their explaining power was rather low.

The adjustment success was measured by:

- dynamics of sales 93/89,
- dynamics of gross return on sales 93/89,
- dynamics of net return on sales 93/89,
- dynamics of ROI 93/89,
- dynamics of ROE 93/89,
- work productivity dynamics 93/89,
- fixed assets productivity dynamics 93/89,
- gross return on sales in 1993,
- net return on sales in 1993,
- ROI in 1993,
- ROE in 1993.

The data concerning the adjustment results are presented in tab. 13 - 20 and 13 - 21. The "average" results are better in the cluster 1, containing 12 enterprises. However the two clusters contain both enterprises with apparently positive and negative results.

In the final stage of the analysis simple and multiple correlations between ROI 1993 and variables depicting the initial state and the adjustment strategy were calculated. The correlations were very weak.

The obtained results do not allow for a univocal determination of characteristics of the initial state and the adjustment strategy that are responsible for the adjustment success. This could be due to the small sample and the short period of the analysis. It also could happen that not all essential factors differentiating initial states and

adjustment strategies were taken into account. This concerns mainly qualitative variables describing, for example, quality of the human resources or the level of management technology. The "success factors" may also be connected with the environment of the enterprises, particularly with the characteristics of their industrial markets. However most probably the adjustment success depends on a specific combination of characteristics of the initial state, adjustment strategy and the industrial environment.

Following data illustrating changes in the position of enterprises in the market were used. Two cluster analysis methods (the average linkage and the Ward method) were used. In the case of the Ward method, the average linkage method was used to determine the initial state and the other 27 methods were used to determine the adjustment strategies.

Grouping of the adjustment strategies. The hierarchical clustering method and the Ward method were used to identify factors differentiating the two groups of the initial states. Four such factors were found. However, they were difficult to interpret economically. The adjustment success was measured by sales total for 1988-1993.

The dynamics of sales total in enterprises of each of the groups is shown in the following table. Changes in the number of importers and exporters are also shown.

Group	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Group 1	100	105	110	115	120	125
Group 2	100	102	104	106	108	110

backward (tab. 13-14) and forward (tab. 13-15) net return on sales in 1993.

The data concerning the adjustment success are presented in table 13-20 and 13-21. The "average" results are better in the cluster 1 containing 7 enterprises. However, the two clusters contain different types of enterprises, and the results are generally negative.

In the final stage of the analysis, the relationship between ROI and variables describing the initial state and the adjustment strategy were calculated. The correlations were very weak. Most of the enterprises that were also included in the analysis were very weak. The results of the analysis are presented in table 13-22. The results are generally negative. The results of the analysis are presented in table 13-23.