

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Akademii Ekonomicznej

Wpł. 11 PAZ 2005

w Poznaniu

problemy zarządzania

3/2005 (9)

Polska w Unii Europejskiej
- doświadczenia po akcesji

Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski
ISSN 1644 - 9584

Spis treści

Od redaktora naukowego.....	5
-----------------------------	---

Artykuły

Unia Europejska. Szansa dla Polski? <i>Alojzy Z. Nowak</i>	8
Integracja rynku kapitałowo-finansowego Unii Europejskiej. Efekty dla nowych krajów członkowskich, na przykładzie Polski. <i>Janina Witkowska</i>	21
Próba oceny integracji rynku towarowego Unii Europejskiej i jej efektów dla nowych krajów członkowskich ze szczególnym uwzględnieniem Polski <i>Zofia Wysokińska</i>	33
Strategie przystosowawcze firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych <i>Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak, Małgorzata Bartosik-Purgat</i>	47
Uwarunkowania efektywności polskiego rynku pracy w obliczu wejścia do Unii Europejskiej <i>Michał Mijał, Grzegorz Tchorek</i>	66
Międzynarodowa pozycja Unii Europejskiej po rozszerzeniu <i>Dariusz Milczarek</i>	93
Udział kobiet w polityce w rozszerzonej Unii Europejskiej <i>Olga Barburska</i>	114
Polska w Radzie Unii Europejskiej – pierwsze doświadczenia po akcesji <i>Artur Adamczyk</i>	126
Uwarunkowania efektywnego wykorzystania funduszy pomocowych Unii Europejskiej w Polsce <i>Dominika Bielecka</i>	138
Perspektywy przystąpienia Polski do Unii Gospodarczo-Walutowej <i>Tomasz Filipczuk</i>	153
Konsekwencje akcesji w obszarze ubezpieczeń <i>Przemysław Świder</i>	168

Rynek farmaceutyczny w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej <i>Zofia Skrzypczak, Joanna Lis, Krzysztof Piotrowski</i>	194
--	-----

Recenzje

Co się wydarzy, gdy spadną ceny? Recenzja książki Ch. Farrella pt. <i>Deflation. What happens when prices fall</i> <i>Waldemar M. Koziół</i>	208
--	-----

Recenzja książki Jerzego Bartkowskiego <i>Tradycja i polityka. Wpływ tradycji kulturowych polskich regionów na współczesne zachowania społeczne i polityczne</i> <i>Karolina Świrski-Czałbowski</i>	212
--	-----

Recenzja książki Anny Krowickiej i Elżbiety Pitera-Czyżowskiej <i>Opieka zdrowotna po wejściu Polski do Unii Europejskiej</i> <i>Zofia Skrzypczak</i>	216
--	-----

Contents and abstracts	222
-------------------------------------	-----

Strategie przystosowawcze firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych¹

Marian Gorynia

Barbara Jankowska

Radosław Owczarzak

Małgorzata Bartosik-Purgat

Badanie empiryczne dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 roku wśród 77 polskich przedsiębiorstw z branży spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej. Badane przedsiębiorstwa pytano o realizowanie i planowane podjęcie/rozszerzenie w okresie najbliższych trzech lat 35 rodzajów strategicznych działań, które traktować można jako odpowiedź na zmiany charakteru konkurencji w branży w wyniku oddziaływania zagranicznych konkurentów.

Najczęściej realizowane działania przystosowawcze to: doskonalenie produktów i związanych z nimi usług, wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży, dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku, programy mające na celu obniżanie kosztów oraz wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych.

Rozkład popularności występowania deklarowanych na następne trzy lata działań nie odbiega zasadniczo od sytuacji obecnej, choć 33 na 35 badanych działań ma być podejmowane częściej. Najwięcej przedsiębiorstw podejmie działania rozwijające zasoby i umiejętności pozwalające na podjęcie/rozszerzenie międzynarodowej ekspansji, zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji, szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych czy firm doradczych, wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie oraz wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych.

Porównanie otrzymanych rezultatów pomiędzy badanymi branżami prowadzi do wniosku, że branża budowlana wyraźnie rzadziej, a spożywcza częściej niż ogół badanych firm deklaruje realizowanie poszczególnych działań strategicznych. W okresie następnych trzech lat różnice branżowe utrzymają się, będą jednak relatywnie mniejsze.

1. Wstęp

W niniejszym artykule autorzy² relacjonują jeden z kilku obszarów wyników uzyskanych w efekcie realizacji projektu badawczego KBN. Przed przystąpię-

niem do zreferowania osiągniętych wyników warto w kilku zdaniach przedstawić istotę projektu.

Punkt ciężkości zainteresowań omawianego projektu badawczego stanowiły procesy konfrontacji strategii polskich firm lokalnych i firm zagranicznych wchodzących do Polski w różnych formach, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Akcent położono na strategię firm lokalnych. Nie jest to problematyka szeroko podejmowana w literaturze polskiej³. Główne zadania badawcze sprowadzały się do udzielenia odpowiedzi na trzy pytania (Gorynia 2004):

- jakie strategie w obliczu ekspansji firm zagranicznych firmy lokalne mogą realizować?
- jakie strategie realizują?
- jakie strategie powinny realizować?

Do odpowiedzi na pierwsze pytanie dotyczące możliwych strategii posłużyły badania literaturowe, które miały wskazać i zrekonstruować dla potrzeb niniejszego projektu podstawy teoretyczne takich strategii. Innymi słowy, chodziło o identyfikację i odtworzenie założeń tych teorii ekonomicznych, które zajmują stanowisko w interesującej nas sprawie oraz wyciągnięcie z nich możliwych wniosków. W grę wchodziły tutaj następujące zagadnienia:

- ujęcie internacjonalizacji i globalizacji we współczesnych teoriach przedsiębiorstwa,
- zachowania firm lokalnych a motywy i formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- zachowania firm lokalnych a konkurencja wewnątrz branży,
- zachowania firm lokalnych a różnice kulturowe i osobliwości zachowań inwestorów zagranicznych,
- typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych.

Do odpowiedzi na drugie pytanie posłużyły badania empiryczne adresowane do firm polskich (lokalnych), które stanęły wobec wyzwań związanych z przyjęciem, a więc wyborem i realizacją określonych strategii w stosunku do strategii ekspansji firm zagranicznych na rynku polskim.

Badania empiryczne objęły:

- badania ankietowe 77 firm polskich należących do trzech branż: budowlanej, motoryzacyjnej oraz spożywczej,
- przygotowanie 3 studiów przypadku – 3 firmy polskie.

Odpowiedź na ostatnie, trzecie pytanie została udzielona na podstawie wniosków wynikających ze przeprowadzonych badań empirycznych oraz w nawiązaniu do zaleceń wynikających ze współczesnych teorii przedsiębiorstwa oraz współczesnych doktryn i teorii polityki gospodarczej.

Wśród uzyskanych wyników należy zwrócić uwagę na kwestię szeroko rozumianych strategii przystosowawczych, realizowanych przez firmy polskie w obliczu ekspansji inwestorów zagranicznych.

Niżej zaprezentowano wyniki badania empirycznego strategii przystosowawczych przeprowadzonego w ramach przywołanego projektu badawczego KBN.

2. Charakterystyka badania empirycznego

2.1. Metoda badawcza

Badanie empiryczne, dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 roku wśród polskich przedsiębiorstw z wybranych wcześniej branż (spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej). Badane firmy w większości mają swoje siedziby w województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim oraz pomorskim. Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału, które miało znaczący wpływ na realizację zamierzonego celu, a także wyrażenie zgody na chęć uczestnictwa w badaniu (z tego wynika także metoda doboru próby). Przede wszystkim chodziło o wyselekcjonowanie przedsiębiorstw, które istniały na rynku polskim przed wejściem kapitału zagranicznego i które musiały przyjąć jakąś strategię postępowania wobec rywali przybyłych z zagranicy.

Dobór branż do badania podporządkowany był temu, aby były to branże, w których rola kapitału zagranicznego jest istotna oraz w których występują w miarę typowe problemy zachowań strategicznych firm polskich wobec firm z kapitałem zagranicznym. Przy doborze przedsiębiorstw w badaniu wykorzystano najbardziej typowy przypadek nielosowego doboru próby – dobór celowy, który polegał na dość formalnym i subiektywnym wyborze jednostek do próby, w nadziei uzyskania najszerzych i najpełniejszych informacji. O doborze przedsiębiorstw zadecydowały przede wszystkim względy praktyczne – przynależność do branż wybranych do badania, lokalizacja oraz historia firmy. Z zastosowanej metody doboru próby wynikają konsekwencje związane z interpretacją uzyskanych rezultatów. Wielkość (77 firm) oraz metoda doboru próby świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane dla całej populacji, lecz charakteryzują one jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw.

Zwzględu na to, iż jednostki próby to przedsiębiorstwa reprezentowane przez przedstawicieli wyższego kierownictwa (podmioty badania), w badaniu zastosowano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego. Wybrane osoby (studenci, pracownicy naukowci), które zostały uprzednio odpowiednio przeszkolone, przeprowadziły wywiady przy wykorzystaniu wcześniej opracowanego kwestionariusza stanowiącego podstawowe narzędzie badawcze podczas rozmowy. Po przeprowadzeniu wywiadu zespół badawczy wraz z osobami przeprowadzającymi badanie dokonywali oni sprawdzenia kompletności wypełnionych kwestionariuszy.

W dalszej części badania surowe dane w postaci wypełnionych arkuszy zostały poddane kodowaniu oraz obróbce statystycznej.

2.2. Kwestionariusz

Narzędziem wykorzystywanym w badaniu był kwestionariusz. Składał się on z 35 pytań wyskalowanych, które zostały pogrupowane pod względem tematycz-

nym na trzy części. W pierwszej części zawarto pytania pozwalające w najbardziej ogólny sposób scharakteryzować badane przedsiębiorstwo pod względem: wielkości zatrudnienia, formy prawnej, procentowego udziału kapitału publicznego (także zagranicznego), przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego (za lata 2000-2003).

Drugą część kwestionariusza stanowiły pytania, które pozwoliły dokonać charakterystyki branży, w której działają badane przedsiębiorstwa. Duży nacisk położono w tym miejscu także na uzyskanie informacji dotyczących: działania inwestorów zagranicznych w branży (od kiedy pojawili się jako realni konkurenci, w jakiej formie internacjonalizacji, jaka jest ich przybliżona liczba, jakie są ich motywy ekspansji na rynek polski itp.), ich relacji z firmami polskimi (rywalizacja, współpraca, poszukiwanie niszy rynkowej, przejęcie przez firmę zagraniczną) oraz opis konkurencji w danej branży (np. wielkość i pochodzenie konkurentów – polskie, zagraniczne, kierunek ich zmian w ciągu ostatnich pięciu lat, strategię konkurencji i ich zmiany itp.).

Trzecia część kwestionariusza miała na celu określenie konkurencyjności oraz strategii poszczególnych jednostek biorących udział w badaniu. Aby to osiągnąć, w pierwszej kolejności respondentom zadano pytania dotyczące określenia ich pozycji konkurencyjnej (miary – udział w rynku, rentowność), potencjału konkurencyjnego oraz wykorzystania instrumentów konkurowania w stosunku do przeciętnej firmy krajowej i zagranicznej. W dalszej części poproszono respondentów o odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia realizacji działań w zakresie kooperacji z firmami krajowymi, inwestorami zagranicznymi posiadającymi przedstawicielstwo w Polsce oraz firmami spoza granic kraju. Następnie badane firmy odpowiadały na pytanie dotyczące stopnia wykorzystania szeregu działań przystosowawczych wobec ekspansji inwestorów zagranicznych (obecnie oraz planowane w ciągu najbliższych trzech lat). Respondentów poproszono także o określenie wpływu (pozytywny/negatywny) ekspansji firm zagranicznych na działalność gospodarczą w poszczególnych branżach. W kolejnych dwóch pytaniach badane firmy miały wypowiedzieć się na temat istnienia grup nacisku w ich branżach, a także określić podmioty próbujące uprawiać lobbing w celu poprawy własnej pozycji na rynku. Ostatnie dwa pytania trzeciej części kwestionariusza dotyczyły zadań samorządu gospodarczego oraz instrumentów polityki gospodarczej. Respondentom poddano do oceny, pod względem przydatności i realizacji, wiele zadań i instrumentów z tych obszarów.

2.3. Próba badawcza

W badaniu wzięło udział 77 przedsiębiorstw, których przedstawiciele (właściciele, prezesi, kierownicy działów) wyrazili chęć i zgodę na udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące charakterystyki branży, realizowanych i planowanych strategii oraz polityki samorządów gospodarczych i państwa. Największą grupę stanowiły firmy należące do branży budowlanej (40,26%), następnie spożywczej (31,17%) i motoryzacyjnej (28,57%). Pod względem wielkości zatrudnienia większość próby należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Szczegó-

łowe dane dotyczące wielkości zatrudnienia w trzech branżach przedstawiono w tabeli 1.

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
50-99	12	20	10	42
100-249	9	7	3	19
250-499	1	2	3	6
500-999	1	2	5	8
1000 i więcej	0	0	1	1
Brak danych	1	0	0	1
Ogółem	24	31	22	77

Tab. 1. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach.

W każdej z badanych branż przeważają przedsiębiorstwa zatrudniające do 100 pracowników; stanowią one 54,54% wszystkich badanych firm. Pod względem wielkości zatrudnienia firm należących do badanej próby charakterystyka branży spożywczej oraz budowlanej jest bardzo podobna. Przeważają w nich przedsiębiorstwa najmniejsze oraz te, w których liczba pracowników została zakwalifikowana do przedziału od 100 do 249. Większą liczbą zatrudnionych w tych dwóch branżach charakteryzują się pojedyncze firmy. Z kolei wśród przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej dużą grupę na tle całej próby (6,49%) stanowią te, w których zatrudnienie mieści się w przedziale od 500 do 999. W tej branży również znalazło się przedsiębiorstwo zatrudniające więcej niż tysiąc pracowników.

Prawna forma przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
Spółka kodeksu handlowego	14	20	11	45
Przedsiębiorstwo państwowe	1	3	2	6
Spółdzielnia	3	0	0	3
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	5	5	7	17
Inna	1	2	2	5
Brak danych	0	1	0	1
Ogółem	24	31	22	77

Tab. 2. Forma prawna badanych przedsiębiorstw.

Pod względem formy prawnej przedsiębiorstw 58,44% badanych firm z wszystkich branż to spółki kodeksu handlowego, w tym 25,97% należy do branży budowlanej, 18,18% do branży spożywczej, a 14,28% do motoryzacyjnej. Charakterystykę próby pod względem form prawnych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 2.

Drugą pod względem ilości wskazań (22,07%) jest forma prawna w postaci osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. W tym przypadku ilości firm wykorzystujących tę formę działalności są bardzo podobne bez względu na przynależność do branży. Charakter branży spożywczej i przedsiębiorstw do niej należących spowodował, iż w badanej próbie znalazły się także spółdzielnie (mleczarskie), które stanowią jednak niewielki odsetek badanej próby (3,89%). W każdej z branż odnotowano też udział przedsiębiorstw państwowych, które stanowią 7,79% w całej grupie badanych jednostek. Szczegółowy opis danych uwzględniających udział kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej badanej grupy prezentuje tabela 3.

Udział kapitału publicznego w %	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
0	21	27	18	66
1-10	1	0	0	1
11-24	1	0	0	1
25-49	1	1	0	2
50-74	0	0	1	1
75-99	0	0	0	0
100	0	3	3	6
Ogółem	24	31	22	77

Tab. 3. Udział procentowy kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej.

Największy odsetek (85,71%) w badanej próbie stanowią przedsiębiorstwa prywatne bez udziału kapitału publicznego. W grupie przedsiębiorstw z branży spożywczej nie znalazła się żadna firma ze stuprocentowym udziałem kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej, a trzy firmy wskazały na znacznie mniejszy jego odsetek. W branżach budowlanej oraz motoryzacyjnej w sześciu badanych jednostkach (po trzy w każdej branży) wskazano stuprocentowy udział kapitału publicznego.

Badana grupa przedsiębiorstw to przede wszystkim przedsiębiorstwa polskie, ze stuprocentowym udziałem kapitału polskiego w strukturze własnościowej. Charakterystykę badanej próby pod względem udziału procentowego kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firm prezentuje tabela 4.

Udział kapitału zagranicznego w %	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
0	22	30	19	71
1-10	1	0	0	1
11-24	0	0	0	0
25-49	0	0	0	0
50-74	0	0	0	0
75-99	1	0	2	3
100	0	1	1	2
Ogółem	24	31	22	77

Tab. 4. Udział procentowy kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej badanych przedsiębiorstw.

Polskie firmy stanowią 92,2% całej grupy. Nie jest to jednak w żadnym wypadku odzwierciedlenie sytuacji panującej na rynku polskim. Głównym celem projektu jest zbadanie zachowań polskich firm wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, stąd do próby zostały dobrane w większości przedsiębiorstwa polskiego pochodzenia. Znalazło się w niej także pięć firm z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, istniejących w statystykach jeszcze niedawno jako firmy polskie. Jednak w niedalekiej przeszłości przedsiębiorstwa te znalazły inwestorów zagranicznych, którzy wnieśli w strukturę własnościową obcy kapitał. Obecnie funkcjonują one na rynku już jako firmy zagraniczne.

W ramach charakterystyki badanej grupy, respondenci zostali poproszeni także o podanie danych dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego za okres czterech lat (2000-2003). Jednakże pytania te nie spotkały się z przychylnością wielu respondentów i nie wszystkie firmy podały odpowiednie informacje. Pytania związane z kwestiami finansowymi bardzo często są źle przyjmowane przez przedsiębiorstwa i trudno uzyskać na nie adekwatne odpowiedzi. W tabelach 5. oraz 6. zaprezentowano odpowiednio przychody za sprzedaży oraz wynik finansowy firm, które zdecydowały się na podanie określonych danych za lata 2000-2003.

Z uzyskanych danych w branży spożywczej wynika, że okresem wzrostu przychodu ze sprzedaży były lata 2001 oraz 2002. Większość z firm, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, wskazała wzrost przychodów ze sprzedaży właśnie w tych latach. W przypadku wyniku finansowego dla większości firm spożywczych także rok 2003 był okresem wzrostu.

Liczba przedsiębiorstw	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Spożywcze	10	6	6	3	3	3	4	1	1	3
Budowlane	19	9	11	9	7	6	9	3	2	1
Motoryzacyjne	11	9	4	2	2	6	9	-	1	-
Ogółem	40	24	21	14	12	15	22	4	4	4

Tab. 5. Przychody ze sprzedaży w latach 2000-2003. A. liczba udzielonych odpowiedzi, B. wzrost w 2001 w porównaniu do 2000, C. wzrost w 2002 w porównaniu do 2001, D. wzrost w 2003 w porównaniu do 2002, E. spadek w 2001 w porównaniu do 2000, F. spadek w 2002 w porównaniu do 2001, G. spadek w 2003 w porównaniu do 2002, H. równowaga 2001 w porównaniu do 2000, I. równowaga 2002 w porównaniu do 2001, J. równowaga 2003 w porównaniu do 2002.

Liczba przedsiębiorstw	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Spożywcze	10	6	3	5	4	6	3	-	1	2
Budowlane	11	7	7	3	3	4	7	1	-	1
Motoryzacyjne	10	9	5	1	1	5	9	-	-	-
Ogółem	31	22	15	9	8	15	19	1	1	3

Tab. 6. Wynik finansowy w latach 2000-2003. A. Liczba udzielonych odpowiedzi, B. wzrost w 2001 w porównaniu do 2000, C. wzrost w 2002 w porównaniu do 2001, D. wzrost w 2003 w porównaniu do 2002, E. spadek w 2001 w porównaniu do 2000, F. spadek w 2002 w porównaniu do 2001, G. spadek w 2003 w porównaniu do 2002.

Na pytanie związane z wynikiem finansowym odpowiedziało znacznie mniej firm budowlanych w porównaniu do ilości przedsiębiorstw z tej branży, jaka podała dane dotyczące przychodu. W branży budowlanej najwięcej przedsiębiorstw wskazało poprawę wyniku finansowego w 2002 roku, dla wielu firm poprawa wyniku finansowego utrzymała się także w latach 2001 i 2003. Uogólniając, można stwierdzić, że prezentowane lata były dobrym okresem dla badanych polskich firm budowlanych. Pod względem wyniku finansowego najlepszy okres dla respondentów z branży budowlanej to lata 2001 oraz 2002. W tym okresie większość zanotowała wzrost wyniku finansowego.

Prawie wszystkie przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie zanotowały wzrost sprzedaży w 2001 roku, który był najlepszym w opisywanym okresie. Najwięcej spadków wskazano w 2003 roku w porównaniu do 2002. Takie same lata wzrostów w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych odnotowano w przypadku wyniku finansowego. Pod tym względem najlepszy był znów rok 2001, a najgorszy 2003.

3. Realizowane i planowane działania przystosowawcze

W przeprowadzonym badaniu⁴ analizą objęto działania strategiczne podejmowane i planowane w ciągu najbliższych 3 lat przez badane przedsiębiorstwa. Możliwe odpowiedzi to: realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację tego rodzaju działań (R/P), nie wdrażamy/nie planujemy żadnych inicjatyw w tym kierunku (NW) oraz realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację działań w kierunku przeciwnym (P). Odpowiedzi zostały przedstawione w tabelach od 7. do 10. Wykorzystane skróty oznaczają: LW – liczba wskazań oraz % – odsetek ogółu wskazań w danej branży (lub wskazań dla całej badanej populacji).

Wśród przebadanych firm z trzech branż łącznie 14 z 35 strategicznych działań, o które pytano, było aktualnie realizowanych przez ponad połowę firm. Najczęściej realizowane działania przystosowawcze to: doskonalenie produktów i związanych z nimi usług tak, aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów (73,68%), wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży (73,33%), dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku (71,62%), programy mające na celu obniżanie kosztów (69,74%), wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych (66,67%), dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku (64,86%), opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji (64,47%) oraz koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa) (60%).

Do działań strategicznych, które podejmowane są przez bardzo niewielką ilość badanych firm należą m.in.: wyjście z branży (4%), podporządkowanie się korporacji międzynarodowej (5,4%), dążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów (5,23%), zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych (10,8%), zawężenie asortymentu produktów (10,7%).

Rozkład popularności występowania deklarowanych działań za trzy lata nie odbiega zasadniczo od sytuacji obecnej, choć 33 na 35 badanych działań ma być podejmowane częściej. Najwięcej przedsiębiorstw podejmie następujące działania: szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych (wzrost o 20,81%), rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej (wzrost o 20,51%), opracowanie/zmiana wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej międzynarodowego (globalnego) charakteru (wzrost o 19,88%), zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji (wzrost o 19,6%), szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych (wzrost o 18,17%), wprowadzenie/rozszerzenie

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		NW		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	18	78,26	5	21,74	0	0,00	19	82,61	4	17,39	0	0,00
Ustalenie słabych punktów konkurentów (błędów, przyzwyczajęń itp.)	15	62,50	9	37,50	0	0,00	16	69,57	7	30,43	0	0,00
Zgromadzenie zasobów koniecznych dla skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika/konkurentów	12	50,00	12	50,00	0	0,00	14	58,33	10	41,67	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	18	75,00	6	25,00	0	0,00	19	79,17	5	20,83	0	0,00
Dążenie do szybkiego imitowania rozwiązań technicznych i działań marketingowych wprowadzanych przez lidera	13	54,17	10	41,67	1	4,17	15	62,50	8	33,33	1	4,17
Dążenie do możliwie szybkiego podjęcia produkcji nowych produktów (np. przez zakup licencji lub <i>know-how</i>)	13	54,17	11	45,83	0	0,00	15	62,50	9	37,50	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	17	70,83	7	29,17	0	0,00	19	79,17	5	20,83	0	0,00
Przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej, która sprzedaje je pod swoją marką	12	50,00	11	45,83	1	4,17	14	58,33	10	41,67	0	0,00
Wprowadzanie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku	18	75,00	6	25,00	0	0,00	19	79,17	5	20,83	0	0,00
Aktywne poszukiwanie i/lub działania promocyjne dla wykreowania nowych potrzeb nabywców i/lub znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza	16	66,67	8	33,33	0	0,00	20	83,33	4	16,67	0	0,00
Wyjście z branży	1	4,17	15	62,50	8	33,33	1	4,17	15	62,50	8	33,33
Podporządkowanie się korporacji międzynarodowej	1	4,55	16	72,73	5	22,73	3	13,64	13	59,09	6	27,27
Zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych	2	9,09	19	86,36	1	4,55	3	13,64	18	81,82	1	4,55
Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb nabywców, dla których istotniejsza jest specyfika lokalna, niż zuniifikowane globalne marki	13	54,17	10	41,67	1	4,17	14	58,33	9	37,50	1	4,17
Podjęcie ekspansji na ograniczoną skalę na wybrany(-ne) rynki, o zbliżonej charakterystyce do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego itp.)	11	45,83	13	54,17	0	0,00	14	58,33	10	41,67	0	0,00
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	20	83,33	4	16,67	0	0,00	22	91,67	2	8,33	0	0,00

Tab. 7. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży spożywczej.

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty	9	45,00	11	55,00	0	0,00	9	45,00	10	50,00	1	5,00
--	---	-------	----	-------	---	------	---	-------	----	-------	---	------

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	9	45,00	11	55,00	0	0,00	9	45,00	10	50,00	1	5,00
Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	2	9,52	18	85,71	1	4,76	3	14,29	17	80,95	1	4,76
Produkcja komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową	3	14,29	17	80,95	1	4,76	4	20,00	15	75,00	1	5,00
Dążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów	1	4,17	22	91,67	1	4,17	2	9,09	20	90,91	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych	17	70,83	7	29,17	0	0,00	18	81,82	4	18,18	0	0,00
Zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji	18	75,00	6	25,00	0	0,00	22	91,67	2	8,33	0	0,00
Rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej	5	20,83	18	75,00	1	4,17	11	45,83	12	50,00	1	4,17
Opracowanie/zmiana wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego)	5	20,83	19	79,17	0	0,00	12	52,17	11	47,83	0	0,00
Decentralizacja procesów planistycznych, decyzyjnych i kontrolnych mająca na celu szersze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników	7	30,43	16	69,57	0	0,00	9	39,13	14	60,87	0	0,00
Szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych	8	33,33	16	66,67	0	0,00	10	43,48	13	56,52	0	0,00
Zawężenie asortymentu produktów	7	29,17	12	50,00	5	20,83	7	29,17	12	50,00	5	20,83
Dokonanie selekcji nabywców o strategicznym znaczeniu i otoczenie ich szczególną opieką	12	50,00	11	45,83	1	4,17	14	58,33	9	37,50	1	4,17
Założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych)	4	17,39	18	78,26	1	4,35	5	21,74	17	73,91	1	4,35
Programy mające na celu obniżanie kosztów	18	75,00	6	25,00	0	0,00	21	87,50	3	12,50	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług, tak aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	22	91,67	2	8,33	0	0,00	22	91,67	2	8,33	0	0,00
Zwiększanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową	10	41,67	14	58,33	0	0,00	12	50,00	12	50,00	0	0,00
Wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	16	66,67	8	33,33	0	0,00	20	83,33	4	16,67	0	0,00
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	17	70,83	7	29,17	0	0,00	18	75,00	6	25,00	0	0,00
Szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych	8	33,33	16	66,67	0	0,00	13	56,52	10	43,48	0	0,00

Tab. 7 - cd. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży spożywczej.

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		NW		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do którego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	18	58,06	13	41,94	0	0,00	22	73,33	8	26,67	0	0,00
Ustalenie słabych punktów konkurentów (błędów, przyzwyczajęń itp.)	17	54,84	14	45,16	0	0,00	20	66,67	10	33,33	0	0,00
Zgromadzenie zasobów koniecznych dla skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika/konkurentów	7	22,58	24	77,42	0	0,00	12	40,00	18	60,00	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	16	51,61	14	45,16	1	3,23	21	70,00	9	30,00	0	0,00
Dążenie do szybkiego imitowania rozwiązań technicznych i działań marketingowych wprowadzanych przez lidera	13	41,94	18	58,06	0	0,00	15	50,00	15	50,00	0	0,00
Dążenie do możliwie szybkiego podjęcia produkcji nowych produktów (np. przez zakup licencji lub <i>know-how</i>)	8	27,59	21	72,41	0	0,00	11	39,29	17	60,71	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	13	43,33	17	56,67	0	0,00	16	55,17	13	44,83	0	0,00
Przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej, która sprzedaje je pod swoją marką	8	27,59	21	72,41	0	0,00	9	32,14	18	64,29	1	3,57
Wprowadzanie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku	11	37,93	18	62,07	0	0,00	13	46,43	15	53,57	0	0,00
Aktywne poszukiwanie i/lub działania promocyjne dla wykreowania nowych potrzeb nabywców i/lub znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza	11	36,67	19	63,33	0	0,00	13	44,83	16	55,17	0	0,00
Wyjście z branży	2	6,67	25	83,33	3	10,00	2	6,90	23	79,31	4	13,79
Podporządkowanie się korporacji międzynarodowej	1	3,23	27	87,10	3	9,68	2	6,67	23	76,67	5	16,67
Zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych	2	6,45	27	87,10	2	6,45	5	16,67	23	76,67	2	6,67
Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb nabywców, dla których istotniejsza jest specyfika lokalna, niż zuniifikowane globalne marki	10	32,26	20	64,52	1	3,23	12	40,00	17	56,67	1	3,33
Podjęcie ekspansji na ograniczoną skalę na wybrany(-ne) rynki, o zbliżonej charakterystyce do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego itp.)	5	16,13	25	80,65	1	3,23	8	26,67	21	70,00	1	3,33
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	15	50,00	15	50,00	0	0,00	16	55,17	13	44,83	0	0,00

Tab. 8. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży budowlanej.

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty	7	23,33	23	76,67	0	0,00	8	27,59	21	72,41	0	0,00
--	---	-------	----	-------	---	------	---	-------	----	-------	---	------

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	7	23,33	23	76,67	0	0,00	8	27,59	21	72,41	0	0,00
Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	6	20,69	23	79,31	0	0,00	8	28,57	20	71,43	0	0,00
Produkcja komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową	4	13,79	25	86,21	0	0,00	4	14,29	24	85,71	0	0,00
Łążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów	1	3,23	30	96,77	0	0,00	2	6,67	28	93,33	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i lub innych	15	48,39	16	51,61	0	0,00	24	80,00	6	20,00	0	0,00
Zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji	8	26,67	22	73,33	0	0,00	15	51,72	14	48,28	0	0,00
Rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej	12	38,71	19	61,29	0	0,00	17	56,67	13	43,33	0	0,00
Opracowanie/zmiana wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego)	8	25,81	22	70,97	1	3,23	14	46,67	14	46,67	2	6,67
Decentralizacja procesów planistycznych, decyzyjnych i kontrolnych mająca na celu szersze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników	12	40,00	18	60,00	0	0,00	16	55,17	13	44,83	0	0,00
Szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych	4	12,90	27	87,10	0	0,00	14	46,67	16	53,33	0	0,00
Zawężenie asortymentu produktów	1	3,33	26	86,67	3	10,00	1	3,45	23	79,31	5	17,24
Dokonanie selekcji nabywców o strategicznym znaczeniu i otoczenie ich szczególną opieką	11	36,67	19	63,33	0	0,00	15	51,72	14	48,28	0	0,00
Założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych)	2	6,90	26	89,66	1	3,45	5	17,86	22	78,57	1	3,57
Programy mające na celu obniżanie kosztów	20	64,52	11	35,48	0	0,00	25	83,33	5	16,67	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług, tak aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	19	61,29	12	38,71	0	0,00	23	76,67	7	23,33	0	0,00
Zwiększanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową	7	22,58	24	77,42	0	0,00	11	36,67	19	63,33	0	0,00
Wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	17	54,84	14	45,16	0	0,00	23	76,67	7	23,33	0	0,00
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	18	60,00	12	40,00	0	0,00	23	79,31	6	20,69	0	0,00
Szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych	9	30,00	21	70,00	0	0,00	17	56,67	13	43,33	0	0,00

Tab. 8 - cd. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży budowlanej.

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		NW		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	17	85,00	3	15,00	0	0,00	16	84,21	3	15,79	0	0,00
Ustalenie słabych punktów konkurentów (błędów, przyzwyczajęń itp.)	11	52,38	10	47,62	0	0,00	11	52,38	10	47,62	0	0,00
Zgromadzenie zasobów koniecznych dla skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika konkurentów	8	38,10	13	61,90	0	0,00	10	47,62	11	52,38	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	15	71,43	6	28,57	0	0,00	18	85,71	3	14,29	0	0,00
Dążenie do szybkiego imitowania rozwiązań technicznych i działań marketingowych wprowadzanych przez lidera	12	57,14	9	42,86	0	0,00	13	61,90	8	38,10	0	0,00
Dążenie do możliwie szybkiego podjęcia produkcji nowych produktów (np. przez zakup licencji lub know-how)	7	33,33	14	66,67	0	0,00	11	52,38	10	47,62	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	18	90,00	2	10,00	0	0,00	17	80,95	3	14,29	1	4,76
Przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej, która sprzedaje je pod swoją marką	5	23,81	14	66,67	2	9,52	9	42,86	10	47,62	2	9,52
Wprowadzanie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku	12	57,14	7	33,33	2	9,52	12	57,14	7	33,33	2	9,52
Aktywne poszukiwanie i/lub działania promocyjne dla wykreowania nowych potrzeb nabywców i/lub znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza	11	52,38	10	47,62	0	0,00	13	61,90	8	38,10	0	0,00
Wyjście z branży	0	0,00	11	52,38	10	47,62	0	0,00	11	52,38	10	47,62
Podporządkowanie się korporacji międzynarodowej	2	9,52	16	76,19	3	14,29	5	23,81	13	61,90	3	14,29
Zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych	4	19,05	15	71,43	2	9,52	4	19,05	15	71,43	2	9,52
Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb nabywców, dla których istotniejsza jest specyfika lokalna, niż zuniifikowane globalne marki	8	38,10	13	61,90	0	0,00	7	33,33	14	66,67	0	0,00
Podjęcie ekspansji na ograniczoną skalę na wybrany(-ne) rynki, o zbliżonej charakterystyce do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego itp.)	10	47,62	11	52,38	0	0,00	14	66,67	7	33,33	0	0,00
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	10	47,62	11	52,38	0	0,00	12	57,14	9	42,86	0	0,00

Tab. 9. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej.

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	9	42,86	12	57,14	0	0,00	13	61,90	8	38,10	0	0,00
--	---	-------	----	-------	---	------	----	-------	---	-------	---	------

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	9	42,86	12	57,14	0	0,00	13	61,90	8	38,10	0	0,00
Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	9	42,86	12	57,14	0	0,00	10	47,62	11	52,38	0	0,00
Produkcja komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową	7	33,33	14	66,67	0	0,00	8	38,10	13	61,90	0	0,00
Dążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów	2	9,52	19	90,48	0	0,00	4	19,05	17	80,95	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i lub innych	18	90,00	2	10,00	0	0,00	18	90,00	2	10,00	0	0,00
Zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji	12	57,14	9	42,86	0	0,00	15	71,43	6	28,57	0	0,00
Rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej	12	57,14	9	42,86	0	0,00	16	76,19	5	23,81	0	0,00
Opracowanie zmiany wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego)	14	66,67	7	33,33	0	0,00	15	71,43	6	28,57	0	0,00
Decentralizacja procesów planistycznych, decyzyjnych i kontrolnych mająca na celu szersze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników	12	57,14	9	42,86	0	0,00	13	61,90	8	38,10	0	0,00
Szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych firm doradczych	5	23,81	12	57,14	4	19,05	6	28,57	11	52,38	4	19,05
Zawęzienie asortymentu produktów	0	0,00	9	42,86	12	57,14	0	0,00	8	38,10	13	61,90
Dokonanie selekcji nabywców o strategicznym znaczeniu i otoczenie ich szczególną opieką	11	52,38	7	33,33	3	14,29	11	52,38	7	33,33	3	14,29
Założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych)	2	9,52	18	85,71	1	4,76	9	42,86	11	52,38	1	4,76
Programy mające na celu obniżanie kosztów	15	71,43	6	28,57	0	0,00	17	80,95	4	19,05	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług, tak aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	15	71,43	5	23,81	1	4,76	15	71,43	5	23,81	1	4,76
Zwiększanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową	10	47,62	11	52,38	0	0,00	12	57,14	9	42,86	0	0,00
Wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	9	42,86	12	57,14	0	0,00	11	52,38	10	47,62	0	0,00
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	20	95,24	1	4,76	0	0,00	20	95,24	1	4,76	0	0,00
Szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych	13	61,90	8	38,10	0	0,00	15	71,43	6	28,57	0	0,00

Tab. 9 - cd. Realizowane i planowane działania strategiczne przez badane przedsiębiorstwa branży motoryza-

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		NW		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	53	71,62	21	28,38	0	0,00	57	79,17	15	20,83	0	0,00
Ustalenie słabych punktów konkurentów (błędów, przyzwyczajen itp.)	43	56,58	33	43,42	0	0,00	47	63,51	27	36,49	0	0,00
Zgromadzenie zasobów koniecznych dla skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika/konkurentów	27	35,53	49	64,47	0	0,00	36	48	39	52	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	49	64,47	26	34,21	1	1,32	58	77,33	17	22,67	0	0,00
Dążenie do szybkiego imitowania rozwiązań technicznych i działań marketingowych wprowadzanych przez lidera	38	50	37	48,68	1	1,32	43	57,33	31	41,33	1	1,33
Dążenie do możliwie szybkiego podjęcia produkcji nowych produktów (np. przez zakup licencji lub <i>know-how</i>)	28	37,84	46	62,16	0	0,00	37	50,68	36	49,32	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	48	64,86	26	35,14	0	0,00	52	70,27	21	28,38	1	1,35
Przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej, która sprzedaje je pod swoją marką	25	33,78	46	62,16	3	4,05	32	43,84	38	52,05	3	4,11
Wprowadzanie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku	41	55,41	31	41,89	2	2,70	44	60,27	27	36,99	2	2,74
Aktywne poszukiwanie i/lub działania promocyjne dla wykreowania nowych potrzeb nabywców i/lub znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza	38	50,67	37	49,33	0	0,00	46	62,16	28	37,84	0	0,00
Wyjście z branży	3	4	51	68	21	28,00	3	4,05	49	66,22	22	29,73
Podporządkowanie się korporacji międzynarodowej	4	5,4	59	79,73	11	14,86	10	13,7	49	67,12	14	19,18
Zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych	8	10,81	61	82,43	5	6,76	12	16,44	56	76,71	5	6,85
Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb nabywców, dla których istotniejsza jest specyfika lokalna, niż zunifikowane globalne marki	31	40,79	43	56,58	2	2,63	33	44	40	53,33	2	2,67
Podjęcie ekspansji na ograniczoną skalę na wybrany(-ne) rynki, o zbliżonej charakterystyce do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego itp.)	26	34,21	49	64,47	1	1,32	36	48	38	50,67	1	1,33
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	45	60	30	40	0	0,00	50	67,57	24	32,43	0	0,00
Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	25	35,21	46	64,79	0	0,00	30	42,86	39	55,71	1	1,43

Tab. 10. Realizowane i planowane działania strategiczne przez ogół badanych przedsiębiorstw.

Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	17	23,94	53	74,65	1	1,41	21	30	48	68,57	1	1,43
---	----	-------	----	-------	---	------	----	----	----	-------	---	------

Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	17	23,94	53	74,65	1	1,41	21	30	48	68,57	1	1,43
Produkcja komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową	14	19,72	56	78,87	1	1,41	16	23,19	52	75,36	1	1,45
Łążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów	4	5,263	71	93,42	1	1,32	8	10,96	65	89,04	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych	50	66,67	25	33,33	0	0,00	60	83,33	12	16,67	0	0,00
Zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji	38	50,67	37	49,33	0	0,00	52	70,27	22	29,73	0	0,00
Rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej	29	38,16	46	60,53	1	1,32	44	58,67	30	40	1	1,33
Opracowanie zmiany wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego)	27	35,53	48	63,16	1	1,32	41	55,41	31	41,89	2	2,70
Decentralizacja procesów planistycznych, decyzyjnych i kontrolnych mająca na celu szersze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników	31	41,89	43	58,11	0	0,00	38	52,05	35	47,95	0	0,00
Szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych	17	22,37	55	72,37	4	5,26	30	40,54	40	54,05	4	5,41
Zawężenie asortymentu produktów	8	10,67	47	62,67	20	26,67	8	10,81	43	58,11	23	31,08
Dokonanie selekcji nabywców o strategicznym znaczeniu i otoczenie ich szczególną opieką	34	45,33	37	49,33	4	5,33	40	54,05	30	40,54	4	5,41
Założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych)	8	10,96	62	84,93	3	4,11	19	26,39	50	69,44	3	4,17
Programy mające na celu obniżanie kosztów	53	69,74	23	30,26	0	0,00	63	84	12	16	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług, tak aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	56	73,68	19	25	1	1,32	60	80	14	18,67	1	1,33
Zwiększanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową	27	35,53	49	64,47	0	0,00	35	46,67	40	53,33	0	0,00
Wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	42	55,26	34	44,74	0	0,00	54	72	21	28	0	0,00
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	55	73,33	20	26,67	0	0,00	61	82,43	13	17,57	0	0,00
Szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych	30	40	45	60	0	0,00	45	60,81	29	39,19	0	0,00

Tab. 10. Realizowane i planowane działania strategiczne przez ogół badanych przedsiębiorstw.

zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie (wzrost o 16,74%), wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych (wzrost o 16,66%) oraz założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych) (wzrost o 15,43%).

Porównanie otrzymanych rezultatów pomiędzy badanymi branżami prowadzi do wniosku, że branża budowlana wyraźnie rzadziej, a spożywcza wyraźnie częściej niż ogół badanych firm deklaruje realizowanie poszczególnych działań strategicznych. W okresie trzech następnych lat różnice branżowe utrzymają się, będą jednak relatywnie mniejsze.

4. Wnioski

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej na rynku polskim, związane z nasilającymi się procesami internacjonalizacyjnymi oraz globalizacyjnymi, są często przyczyną zmian charakteru i sposobu działania podmiotów gospodarczych.

Na skutek ekspansji firm zagranicznych na rynek polski krajowe przedsiębiorstwa są zmuszone do podejmowania szerokiego zakresu działań przystosowawczych. Głównym ich celem jest chęć podejmowania przez firmy polskie efektywnej rywalizacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi (i nie tylko), które zazwyczaj dysponują większym doświadczeniem w konkutowaniu na różnych rynkach zagranicznych. Na uwagę zasługuje fakt, że polskie firmy, często słabsze pod względem posiadanych zasobów i kompetencji, starają się sprostać standardom rynkowym narzucanym przez zagraniczne podmioty wchodzące na rynek, a niektórym udaje się nawet wyprzedzać rywali w zakresie szeroko pojętej jakości prowadzonej działalności. Ważne i napawające optymizmem są także deklaracje badanych respondentów (firm polskich), które dotyczą ciągłego rozwoju i zmian w ich działalności. Tego typu posunięcia mogą wpłynąć pozytywnie na pozycję konkurencyjną polskich firm na ich rynku macierzystym, jak i zwiększyć szanse powodzenia ekspansji zagranicznej.

Informacje o autorach

Prof. dr hab. Marian Gorynia – Katedra Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. E-mail: m.gorynia@ae.poznan.pl.

Dr Barbara Jankowska – asystentka w Katedrze Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. E-mail: barbara.jankowska@ae.poznan.pl.

Dr Radosław Owczarzak – adiunkt w Katedrze Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. E-mail: r.owczarzak@ae.poznan.pl.

Dr Małgorzata Bartosik-Purgat – adiunkt w Katedrze Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. E-mail: m.purgat@ae.poznan.pl.

Przypisy

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych* (nr 2 H02D 011 24).

² Autorzy są pracownikami Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Wydział Zarządzania.

³ Do nieliczonych wyjątków należy praca Zorska, A. 2002 (red.) *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Warszawa: Difin.

⁴ W badaniu wykorzystano zmienioną i rozwiniętą koncepcję metodyczną zastosowaną w pracach Gorynia 1998 i Gorynia 2002.

Bibliografia

- Gorynia, M. 1998. *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (red.) 2002. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. 2004. Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych. w: Rymarczyk, J. i W. Michalczyk (red.) *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej* (materiały konferencyjne), Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego.
- Zorska, A. 2002 (red.) *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Warszawa: Difin.