

UNIWERSYTET ŁÓDZKI
Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych

**LIBERALIZACJA STOSUNKÓW
EKONOMICZNYCH POLSKI
Z GOSPODARKĄ ŚWIATOWĄ**



ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE
2001

UNIWERSYTET ŁÓDZKI

Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych

**LIBERALIZACJA STOSUNKÓW
EKONOMICZNYCH POLSKI
Z GOSPODARKĄ ŚWIATOWĄ**



ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE

2001

UNIwersytet Łódzki

Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych

**LIBERALIZACJA STOSUNKÓW
EKONOMICZNYCH POLSKI
Z GOSPODARKĄ ŚWIATOWĄ**

Redakcja naukowa

**Janusz BILSKI
Tomasz MIZIOŁEK**

Łódź 2001

ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE
90-505 Łódź, ul. M. Skłodowskiej-Curie 11
tel. (0-42) 636-10-26; fax (0-42) 636-19-95

Recenzent

Prof. zw. dr hab. Kazimierz ZABIELSKI

Materiały z konferencji naukowej
Łódź 8-9 listopad 2001 r.

Copyright: Łódzkie Towarzystwo Naukowe

Wydanie I

Druk: Grotesk, 90-950 Łódź, ul. M. Skłodowskiej-Curie 3

ISBN 83-87749-43-5

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
<i>Janusz Bilski</i> Ewolucja polityki kursu walutowego	13
<i>Joanna Bogołębska</i> Problemy polityki kursowej w krajach transformacji systemowej wobec integracji z Unią Gospodarczą i Walutową	21
<i>Bogdan Buczkowski</i> Liberalizacja obrotów handlowych Polski w latach 90-tych	29
<i>Witold Cel</i> Polski system promocji eksportu – bariery i możliwości wykorzystania	41
<i>Małgorzata Czernielewska</i> Lokacyjne efekty regionalnej integracji gospodarczej. Aspekty teoretyczne	58
<i>Wiesław Dębski</i> Zmiany na polskim rynku finansowym w kontekście procesu stowarzyszeniowego z UE	69
<i>Michał Dobroczyński</i> Liberalizacja polskich stosunków gospodarczych z dwoma częściami Europy	87
<i>Małgorzata Domiter, Bożena Rudnicka</i> Bilansowe i podatkowe aspekty wyceny rozrachunków zagranicznych	100
<i>Bogusława Drelich-Skulska</i> Polityka promocji importu w Japonii w latach 90.	115
<i>Marian Gorynia, Barbara Jankowska</i> Strategie konkurencyjne polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską	131
<i>Eugeniusz Gostomski</i> Transakcje offsetowe w handlu międzynarodowym	147

<i>Małgorzata Janicka</i> Polski rynek kapitałowy w obliczu globalizacji	157
<i>Anna Barbara Kisiel-Łowczyk</i> Rola euroregionów w polskiej drodze do Unii Europejskiej	167
<i>Paweł Kulpaka</i> Liberalizacja obrotów dewizowych w Polsce	178
<i>Aneta Kuna</i> Postępowania ochronne Polski wobec zagranicznych eksporterów - procedury i praktyka	189
<i>Joannis Makrigennis, Alina B. Hyz</i> Competitiveness and Technology Research in the Regions of European Union	207
<i>Wawrzyniec Michalczyk</i> Założenia optymalnego obszaru walutowego i ich implikacje dla Polski na drodze do euro	217
<i>Anna Midera</i> Wpływ NAFTA na strukturę zatrudnienia i płac w Ameryce Północnej	223
<i>Ewa Mińska</i> Produkcja międzynarodowa i handel międzynarodowy- zjawiska substytucyjne czy komplementarne?	235
<i>Tomasz Miziołek</i> Dostosowanie rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce do prawa Unii Europejskiej	250
<i>Edward Molendowski</i> Wpływ CEFTA na wymianę handlową Polski z jej krajami (na przykładzie powiązań z Węgrami)	260
<i>Jerzy Nacewski</i> Warszawska Giełda Papierów Wartościowych - ewolucja funkcjonowania oraz perspektywy rozwoju	274
<i>Eugeniusz Najlepszy, Paweł Śliwiński</i> Różnice w stopach zwrotu zagranicznych inwestycji portfelowych na rynku pieniężnym w Polsce	287
<i>Halina Nakonieczna-Kisiel</i> Przeobrażenia w strukturze zadłużenia zagranicznego Polski	301

<i>Wanda Nowara</i>	
Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na gospodarkę Polski	317
<i>Radostaw Owczarzak</i>	
Wkład współczesnych teorii firmy w wyjaśnianie zachowań przedsiębiorstw w warunkach procesów globalizacyjnych	330
<i>Ewa Oziewicz</i>	
Włączanie się w nurt globalizacji – szansa czy niebezpieczna obsesja?	347
<i>Magdalena Rosińska</i>	
Integracja Polski z Unią Europejską jako element dostosowań do wymogów liberalizującej się gospodarki światowej (na przykładzie rolnictwa)	356
<i>Aleksandra Ruchniewicz</i>	
Rynek kwitów depozytowych w Polsce i na świecie	375
<i>Dorota Simpson</i>	
Jakość jako instrument konkurencyjności w procesie internacjonalizacji firmy usługowej	383
<i>Agnieszka Stanowska – Hirsch</i>	
Nowe ułatwienia celne dla polskich przedsiębiorstw	401
<i>Renata Stawarska</i>	
Pomoc publiczna w świetle unijnego prawa konkurencji – znaczenie dla konkurencyjności gospodarki kraju wstępującego do Unii Europejskiej	412
<i>Ziemowit J. Szczakowski</i>	
Opóźnienie cywilizacyjne, rynek a doktryna neoliberalna	435
<i>Tomasz Szląg</i>	
Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie ze szczególnym uwzględnieniem Polski	446
<i>Janusz Świerkocki</i>	
Swoboda zakupu nieruchomości w świetle integracji Polski z Unią Europejską	460
<i>Wojciech Urbaniak</i>	
Przekształcenia w sektorze producentów wyrobów odzieżowych a proces integracji z Unią Europejską	476
<i>Anna Wallis</i>	
Dostosowanie polskiego prawa telekomunikacyjnego do wymogów Unii Europejskiej	488

Marzenna A. Weresa
Liberalizacja handlu zagranicznego a innowacyjność polskiej gospodarki 495

Marta Wincewicz, Jadwiga Korek
Audit środowiskowy wg normy ISO 14001 a inne formy auditingu ze szczególnym uwzględnieniem auditu jakościowego i logistycznego..... 512

Janina Witkowska
Współzależności w ramach rynku czynników produkcji w procesie integracji europejskiej 521

Marian Gorynia

Barbara Jankowska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

STRATEGIE KONKURENCYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE INTEGRACJI Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

Wstęp

W niniejszym referacie zrelacjonowano część wyników badań empirycznych uzyskanych w rezultacie realizacji projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. „Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej”.

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 przypadku 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 również 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 przypadku każdego rynku poddano pomiarowi pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny oraz strategię konkurencyjną badanych firm.

Wyniki badań dotyczących występowania luki konkurencyjnej zostały opublikowane w innych opracowaniach.¹

Integracja Polski z Unią Europejską, która jest jednym z przejawów dokonującej się liberalizacji stosunków ekonomicznych Polski z gospodarką światową, stawia gospodarkę naszego kraju przed niezwykle ambitnymi wyzwaniem. Wyzwania te, adresowane do gospodarki jako całości muszą zostać przełożone na poziom pojedynczych podmiotów gospodarczych, gdyż to właśnie one są aktywnymi uczestnikami procesów integracyjnych. Potrzeba kreowania konkurencyjnej gospodarki, a więc w rozpatrywanym przypadku gospodarki, która będzie czerpać korzyści z postępującej liberalizacji stosunków ekonomicznych z Unią Europejską, a w dalszej perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej wymaga podnoszenia konkurencyjności mikropodmiotów gospodarczych. Chodzi o to, by polskie przedsiębiorstwa były w stanie w sposób adekwatny do potrzeb, wydajny i skuteczny prowadzić grę konkurencyjną. Konieczne jest więc, by polskie firmy były poddawane presji konkurencji tak na rynku rodzimym, jak i na rynkach zagranicznych, w tym unijnych. Idąc dalej, trzeba podkreślić, że umiejętność prowadzenia gry konkurencyjnej na rynkach zagranicznych jest w znacznej mierze uzależniona od tego, czy na rynku rodzimym takowe zjawisko występuje i czy choćby w pewnym stopniu presja konkurencyjna pochodzi od rywali rekrutujących się z zagranicy.

Autorzy opracowania są zdania, że dla podnoszenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw konieczne jest już wspomniane zjawisko konkurencji oraz znajomość konkurentów i szeroko rozumianej atrakcyjności rynku.² Wiedza ta jest niezbędna dla zaprojektowania rokujących sukces rynkowy strategii konkurencji, którą można utożsamiać ze swego rodzaju złożonym narzędziem prowadzenia gry konkurencyjnej. Zagadnieniom tym poświęcono w opisanych niżej badaniach kilka pytań. Najpierw zostaną zaprezentowane opinie respondentów odnośnie do ich sytuacji rynkowej, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska konkurencji. Następnie będzie można zapoznać się ze strategiami konkurencji stosowanymi przez polskie firmy.

Badania zostały przeprowadzone w 2000 roku i objęły 68 firm przemysłu przetwórczego, 11 przedsiębiorstw branży budowlanej oraz 14 z sektora transportowo - spedycyjnego zarejestrowanych w Polsce. W niniejszym opracowaniu

¹ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001 oraz M. Gorynia, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 9-10.

² Skoncentrowanie uwagi na zewnętrznych uwarunkowaniach sukcesu rynkowego przedsiębiorstw nie oznacza, że autorzy negują istotność wnętrza przedsiębiorstwa, a więc jego potencjału konkurencyjnego w grze konkurencyjnej, na co wskazuje podejście zasobowe (*resource based view*).

zostaną zaprezentowane wyniki dotyczące przemysłu przetwórczego w odniesieniu do rynku krajowego oraz rynków Unii Europejskiej.

Metoda badawcza

Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankieterzy (pracownicy naukowci, doktoranci, studenci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa). Ankieterzy spełniali potrójną rolę:
 - poinformowanie przedstawicieli przedsiębiorstw wypełniających kwestionariusz o istocie i celach badania oraz poinstruowanie o sposobie udzielania odpowiedzi na poszczególne pytania,
 - pomoc przy udzielaniu odpowiedzi na pytania, wyjaśnianie wątpliwości,
 - sprawdzanie wypełnionych kwestionariuszy pod względem kompletności odpowiedzi,
2. badania polegały przede wszystkim na zebraniu opinii menedżerów odnośnie do trzech aspektów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna), a dodatkowo zostały także podjęte zagadnienia roli polityki gospodarczej i samorządu gospodarczego w procesach przystosowawczych,
3. badania dotyczyły przedsiębiorstw z sektora przemysłu przetwórczego,
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,
 - przynależność do sektora przemysłu przetwórczego,
 - prowadzenie działalności eksportowej na kilku rynkach zagranicznych – spełnienie tego warunku umożliwiło określenie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa (czyli pozycji na rynkach zagranicznych – eksportowych), porównanie własnego potencjału konkurencyjnego z potencjałem konkurencyjnym rywali działających na ryn-

kach 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 około 2,5-krotnie liczbę firm, od których uzyskano odpowiedzi.

Charakterystyka próby badawczej

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 1999 roku:

- 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 1999 roku wynosiła w badanych firmach 93,2 mln zł. W 1999 roku 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 1999 roku 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 1. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu należały do 15 działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Najliczniej re-

prezentowane 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.

Tabela 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

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 %.

Sytuacja rynkowa polskich przedsiębiorstw

Sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa może zostać opisana przy pomocy wielu zmiennych. W rozpatrywanym przypadku w sposób szczególny skoncentrowano uwagę na wyznacznikach zjawiska konkurencji na rynku. Najpierw podjęto próbę ustalenia udziałów rynkowych respondentów oraz konkurentów

badanych przedsiębiorstw, potem pytano o liczbę konkurentów, następnie oceniano siłę przetargową nabywców, badając efektywny popyt na produkty respondentów, a więc identyfikowano pojemność rynków oraz dynamikę popytu na głównych rynkach. Wreszcie próbowano zdiagnozować natężenie konkurencji na głównych rynkach badanych firm oraz bariery wejścia na te rynki. Na zakończenie pojawiło się pytanie dotyczące ryzyka wystąpienia poważnych zagrożeń na głównych rynkach respondentów.

We wstępie sygnalizowano, że w przypadku polskich przedsiębiorstw, które stoją w obliczu akcesji Polski do Unii Europejskiej ważną rolę odgrywa presja konkurencyjna ze strony rywali zagranicznych, dlatego też pojawią się informacje dotyczące liczby rynków eksportowych badanych firm. Większa liczba rynków eksportowych w portfelach rynków respondentów jest zjawiskiem korzystnym, gdyż stwarza szanse prowadzenia gry konkurencyjnej z większą i bardziej zróżnicowaną populacją rywali rynkowych.

Szacunkowy udział badanych przedsiębiorstw w rynku przedstawia Tabela 2. Zgodnie z ocenami menedżerów badanych firm można odnotować lekkie tendencje do spadku udziałów ich przedsiębiorstw w rynku krajowym. Jeśli chodzi o rynki unijne to mamy do czynienia z niekorzystnym zwrotem w obszarze udziałów rynkowych począwszy od 2003 roku. Planowane na ten rok przystąpienie Polski do Unii zdaje się więc budzić poważne obawy po stronie podmiotów gospodarczych i świadczy o tym, że obecność polskich firm na rynkach unijnych będzie coraz mniej zauważalna. Kwestią budzącą niepokój jest także nieumiejętność oszacowania przez wiele firm udziału w rynku. Oznacza to, że wiele z badanych przedsiębiorstw nie posiada podstawowych informacji dotyczących ich sytuacji rynkowej. Należałoby więc postawić pytanie, czy skoro firmy nie znają swojej bieżącej pozycji konkurencyjnej, możliwe jest świadome kształtowanie tej pozycji w przyszłości. W przypadku badanych przedsiębiorstw mamy do czynienia z brakiem podstaw informacyjnych do budowania przemyślanej, opartej na adekwatnych danych strategii firmy. Warto też wspomnieć o tym, że te same przedsiębiorstwa relatywnie nie najgorzej oceniły różne elementy swojego potencjału konkurencyjnego. Prezentacja tych danych nie mieści się co prawda w ramach podejmowanego tematu, ale autorzy pozwalają sobie 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. Szacunkowy udział przedsiębiorstwa w rynkach (% sprzedaży na danym rynku - branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 - plan			2003 - prognoza			2005 - prognoza		
	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 ¹	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

¹ Trzy największe rynki unijne zgodnie z opiniami badanych przedsiębiorstw to: 1998 rok – Niemcy, Francja, Wielka Brytania, lata 1999-2005 – Niemcy, Francja, Holandia.

Tabela 3. Łączny szacunkowy udział (%) w rynkach przedsiębiorstwa pięciu największych producentów - konkurentów (branża podstawowa)

Rynek	1998			1999			2000 - plan			2003 - prognoza			2005 - prognoza			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	tak	nie
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	39	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	11	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	2	1	1

Nieznajomości własnego udziału w rynku towarzyszy bardzo niedoskonała wiedza respondentów w odniesieniu do konkurentów. Odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału 5 największych konkurentów-producentów w rynkach udzielono w zasadzie wyłącznie w odniesieniu do rynku krajowego (Tabela 3). Tylko w nielicznych przypadkach odpowiedź taka pojawiła się także w odniesieniu do rynków unijnych. Szacunki poczynione przez menedżerów świadczą o występowaniu wysokiego stopnia koncentracji podaży. Jeśli wierzyć nielicznym ocenom odnośnie do rynków Unii Europejskiej, można stwierdzić, że na tych rynkach występuje zjawisko dominacji, a więc istnieje pewna grupa firm dysponujących dużą siłą rynkową.

O tym, że mamy do czynienia ze zjawiskiem koncentracji po stronie podaży mogą świadczyć także szacunki dotyczące liczebności populacji konkurentów (Tabela 4).

Liczba konkurentów

Tabela 4.

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

Badane przedsiębiorstwa podejmowały aktywność gospodarczą na rynkach zagranicznych przede wszystkim w formie eksportu. Jednak jeszcze ciągle dominuje orientacja „prokrajowa” nad „proeksportową” (Tabela 5).

Liczba rynków eksportowych

Tabela 5.

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 pożądany	55	9,49	9,41

Tabela 6. 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	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

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.

Przedsiębiorstwa poproszono także o dokonanie oceny atrakcyjności rynków, na których działają.³ W zestawie czynników atrakcyjności znalazły się:

- 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.).

Według opinii respondentów zarówno rynek krajowy, jak i rynki unijne cechuje zbliżona atrakcyjność. Najwyższą ocenę uzyskały trzy największe rynki unijne (3,73). Taką ocenę stopnia atrakcyjności różnych kategorii rynków można uznać za zbyt mało wyostrzoną i w związku z tym niezbyt przydatną do podejmowania decyzji o rozwijaniu aktywności na rynkach Unii Europejskiej.

Strategie konkurencyjne polskich przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa aktywnie poszukują przewagi w konkurencyjnym otoczeniu i dlatego projektują, a następnie próbują realizować strategie konkurencji. Ich opisu można dokonać poprzez pryzmat stosowanych przez firmy instrumentów konkurowania. Tak właśnie postąpiono w prezentowanym przypadku.

³ Syntetyczna skala oceny atrakcyjności obejmowała siedem stopni oznaczających:

- znikomą atrakcyjność (znikomy rynek, roczny realny spadek popytu więcej niż 5%, ogromne natężenie konkurencji, żadnych barier wejścia, ogromne zagrożenie przez katastrofę),
- bardzo małą atrakcyjność (bardzo mały rynek, spadek popytu 2-5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę),
- małą atrakcyjność (mały rynek, spadek popytu do 20%, duże natężenie konkurencyjności, niskie bariery wejścia, duże zagrożenie przez katastrofę),
- średnią atrakcyjność (średni rynek, stabilizacja popytu, średnie natężenie konkurencji, średnie bariery wejścia, średnie zagrożenie przez katastrofę),
- dużą atrakcyjność (duży rynek, wzrost popytu do 20%, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę),
- bardzo dużą atrakcyjność (bardzo duży rynek, wzrost popytu 2 - 5%, bardzo małe natężenie konkurencji, bardzo wysokie bariery wejścia, bardzo małe zagrożenie przez katastrofę),
- super atrakcyjność (ogromny rynek, wzrost popytu ponad 5%, brak konkurencji, nieprzekraczalne bariery wejścia, zerowe prawdopodobieństwo katastrofy).

Tabela 7. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna) – 3 największe rynki unijne

Waga instrumentu:	Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):
0 - bez znaczenia	0 - jesteśmy (będziemy) najgorsi
1 - bardzo małe znaczenie	1 - jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
2 - małe znaczenie	2 - jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
3 - średnie znaczenie	3 - jesteśmy (będziemy) przeciętni
4 - duże znaczenie	4 - jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
5 - bardzo duże znaczenie	5 - jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
6 - ogromne znaczenie	6 - jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań

ŚA – 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	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	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 8. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki unijne

Instrumenty konkurowania	Pozostałe rynki unijne								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	21	4,71	0,86	21	3,51	0,73	20	3,79	0,62
2. Jakość	21	5,24	0,58	21	3,80	0,78	20	4,18	1,07
3. Nowoczesność	20	4,40	0,90	20	3,52	0,75	19	2,87	0,85
4. Kompleksowość oferty	21	3,90	0,98	21	3,52	0,89	20	2,99	0,96
5. Opakowanie	21	3,48	1,36	20	3,32	0,65	19	2,44	0,90
6. Terminowość dostaw	20	4,50	0,75	20	3,91	0,84	19	4,16	1,21
7. Warunki płatności	20	4,25	0,98	20	3,54	0,81	19	4,05	0,97
8. Reklama i promocja sprzedaży	21	4,00	1,24	21	3,19	1,00	20	3,88	0,83
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	21	3,43	1,27	21	3,58	0,84	20	3,99	0,88
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	20	3,50	1,20	20	3,36	1,06	19	3,83	1,03
11. Zakres usług serwisowych	18	2,78	1,63	17	3,60	1,18	16	3,70	1,10
12. Jakość usług serwisowych	18	2,89	1,70	16	3,50	1,15	16	3,67	1,09
13. Cena usług serwisowych	18	2,78	1,63	15	2,92	1,28	15	3,40	1,26
14. Warunki gwarancji	20	3,40	1,06	20	3,81	0,62	19	3,97	0,81
15. Marka produktu	19	4,21	0,83	19	3,40	1,02	18	3,88	0,90

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 7)

Najpierw podjęto próbę oceny, które z instrumentów konkurowania na trzech największych rynkach unijnych są dla badanych firm najważniejsze i okazało się, że najwyższe wagi przypisano (Tabela 7):

- jakości (M=5,09),
- cenie (M=4,88),
- terminowości dostaw (M=4,69).⁴

Jednocześnie uznano, że dla osiągnięcia sukcesu na trzech największych 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 świadczy o tym, że polskie firmy wypadają na rynkach unijnych przeciętnie, a średnie oceny w odniesieniu do wszystkich instrumentów mieszczą się w przedziale 3,00 – 4,00. Relatywnie najlepszą pozycję zajmują respondenci w odniesieniu do następujących instrumentów konkurowania:

- terminowość dostaw (M=3,83),
- jakość (M=3,79),
- marka produktu (M=3,52).

Powyższe oceny są nieco zaskakujące, gdyż obiegowe opinie na ten temat są całkiem inne. Uważa się, że wymienione obszary stanowią słabą stronę polskich eksporterów. Poszukując wyjaśnienia takiego stanu rzeczy można przyjąć, że w obliczu poważnych problemów ze zbytem produkcji na rynku rodzimym te przedsiębiorstwa, którym udało się zawrzeć kontrakty eksportowe, starają się bezbłędnie wywiązywać się ze swoich zobowiązań wobec partnerów zagranicznych.

Zgodnie z opiniami respondentów najsłabszymi stronami portfela instrumentów konkurowania są:

- reklama i promocja sprzedaży (M=3,06),
- świadczenie usług serwisowych (M=3,16-3,39),
- częstotliwość wprowadzania nowych produktów (M=3,21).

Z powyższych ocen wynika, że w dziedzinie reklamy i promocji, usług serwisowych oraz częstotliwości wprowadzania nowych produktów badane przedsiębiorstwa dorównują swoim przeciętnym rywalom.

Przyszłość nie budzi nadzwyczajnego optymizmu w przypadku badanych przedsiębiorstw. W ciągu 3 lat przewidywana jest co prawda poprawa sytuacji – w porównaniu z dniem dzisiejszym – w odniesieniu do wszystkich instrumentów konkurowania. Jednak badanym firmom uda się zająć pozycję tylko trochę

⁴ Skala ocen dla wag instrumentów: od 0 – bez znaczenia do 6-ogromne znaczenie.

lepszą od przeciętnego rywala w branży na trzech największych rynkach unijnych. Najbardziej optymistyczne są przewidywania w odniesieniu do:

- jakości (M=4,30),
- terminowości dostaw (M=4,23),
- marki produktu (M=4,13).

Można więc stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa nie będą przeformułowywać swoich strategii konkurencji, gdyż obecnie posiadają przewagę konkurencyjną w zakresie tych samych instrumentów konkurowania.

Jeśli chodzi o pozycję badanych firm w zakresie instrumentów konkurowania na pozostałych rynkach unijnych, to najistotniejsze instrumenty konkurowania w tym przypadku to również jakość i cena, przy czym jakości nadano jeszcze wyższe znaczenie, aniżeli w przypadku 3 największych rynków unijnych (Tabela 8). Najsilniejsze strony w zestawie instrumentów konkurowania stanowią:

- terminowość dostaw (M= 3,91)
- jakość produktu (M= 3,80).
- Natomiast najsłabsze to:
- cena usług serwisowych (M= 2,92),
- reklama i promocja sprzedaży (M= 3,19),
- opakowanie (M= 3,32).

Najbliższe 3 lata mają przynieść pogorszenie się sytuacji (w porównaniu z przeciętnymi rywalami) w odniesieniu do takich instrumentów konkurowania, jak: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty.