

**Marian Gorynia
Małgorzata Kokocińska**

STRATEGIE KONKUROWANIA FIRM Z WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO W OBLICZU PRZYSTĄPIENIA POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp – istota projektu

Podłoże do podjęcia niniejszego projektu badawczego stanowiła ogólna obserwacja, że międzynarodowa integracja gospodarcza pojmowana jako intensyfikacja więzi ekonomicznych rozpatrywana jest najczęściej w odniesieniu do relacji między integrującymi się państwami (poziom makroekonomiczny). Tymczasem często niedocenianym, ale zyskującym na znaczeniu, aspektem integracji jest jej charakter i przebieg w odniesieniu do regionów, rozumianych jako wyodrębnione według jakiegoś kryterium części składowych integrujących się państw (poziom mezoekonomiczny).

Szczególne rola przypada tutaj regionom przygranicznym, czyli zlokalizowanym przy granicach państw zaangażowanych w procesy integracyjne. W odniesieniu do tych regionów zarówno oczekiwania skierowane na pozytywne efekty integracji, jak i obawy związane z zagrożeniami z niej wynikającymi cechują się szczególną siłą.

Z powyższych względów wydaje się, że w pełni uzasadnione jest podjęcie poszukiwań naukowych zorientowanych na osiągnięcie dwóch następujących celów:

1) identyfikacja i analiza uwarunkowań procesów integracyjnych w skali regionów przygranicznych,

2) określenie potencjalnych konsekwencji integracji gospodarczej dla obu integrujących się regionów.

W tym miejscu należy dokonać rozróżnienia pomiędzy pierwotną (szerszą) i zrealizowaną (węższą) wersją projektu. Pierwotna wersja projektu zakładała szerokie ujęcie zasygnalizowanych celów badawczych. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu zbudowano zestaw hipotez, który mógłby być pomocny przy realizacji tych celów.

1. Hipoteza główna – uwarunkowania i konsekwencje procesów integracji mogą być odmienne, jeśli odniesiemy je do obu integrujących się regionów niż w przypadku integracji rozpatrywanej na poziomie całych gospodarek. Istotny jest więc regionalny rozkład uwarunkowań i efektów integracji (zwycięzcy i przegrani; ci, którzy tracą, i ci, którzy zyskują).

2. Hipotezy pomocnicze:

- relatywna pozycja Brandenburgii w gospodarce Niemiec różni się od relatywnej pozycji Ziemi Lubuskiej w gospodarce Polski,
- potencjały gospodarcze Brandenburgii oraz Ziemi Lubuskiej różnią się pod wieloma względami,
- stan infrastruktury gospodarki rynkowej w Brandenburgii oraz na Ziemi Lubuskiej różnią się istotnie,
- struktury gospodarcze obu integrujących się regionów są w części komplementarne, a w części substytucyjne (konkurujące),
- relacja struktur gospodarczych obu regionów rodzi określone szanse, ale i zagrożenia związane w procesem integracji,
- uwarunkowania korzystnej współpracy między regionami mają częściowo charakter obiektywny i trudno poddawać je oddziaływaniom polityki regionalnej; część uwarunkowań może natomiast być kształtowana przez umiejętną politykę gospodarczą.

Istotę tak zarysowanego projektu (w wersji pierwotnej) można ująć w kilku punktach:

1. U podstaw projektu leży obserwacja, że rozważając uwarunkowania i potencjalne efekty integracji między gospodarką polską i gospodarką niemiecką w związku z zakładanym przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, należy uwzględniać regionalne zróżnicowanie tych uwarunkowań i efektów.

2. W planowanym projekcie powyższa konstatacja miała zostać odniesiona do Brandenburgii po stronie niemieckiej i do Ziemi Lubuskiej po stronie polskiej. Oba regiony są regionami przygranicznymi, w związku z czym wydają się być szczególnie zainteresowane problemami wynikającymi z procesów integracji.

3. W pierwszej fazie realizacji projektu badawczego należy przeprowadzić analizę porównawczą potencjałów gospodarczych obu regionów, stanu infrastruktury oraz przebadać ich struktury gospodarcze pod kątem wzajemnej komplementarności i substytucyjności.

4. Druga faza projektu polegałaby na określeniu potencjalnych efektów integracji obu regionów wraz z wyeksponowaniem uwarunkowań osiągnięcia tych efektów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na możliwe do zastosowania narzędzia regionalnej polityki gospodarczej.

5. Rozważania dotyczące perspektyw, efektów i uwarunkowań integracji między regionami mogłyby zostać zilustrowane 2–3 studiami przypadków firm polskich (położonych na Ziemi Lubuskiej) zaangażowanych we współpracę z Brandenburgią i odpowiednio 2–3 firm niemieckich.

Z ogólnej konstatacji, że integracja między krajami winna znajdować odzwierciedlenie w intensyfikacji więzi gospodarczych pomiędzy regionami położonymi w obu krajach – zwłaszcza pomiędzy regionami położonymi blisko w stosunku do siebie („renta geograficzna”¹), można wyprowadzić hipotezę, że intensyfikacja więzi gospodarczych Brandenburgii i Ziemi Lubuskiej (województwa lubuskiego) winna rosnać w związku z integracją Polski z Niemcami czyli z przystępowaniem Polski do UE. Powinno się to przejawiać we wzroście wzajemnego handlu zagranicznego (eksport, import) oraz wzroście zagranicznych inwestycji bezpośrednich (raczej niemieckie w Polsce niż polskie w Niemczech). To czy integracja między krajami „przekłada się” na intensyfikację więzi gospodarczych pomiędzy Brandenburgią i Ziemią Lubuską zależy od :

1) substytucyjności/komplementarności struktur gospodarczych obu regionów – nawet jednak wysoki stopień substytucyjności nie oznacza, że intensyfikacja więzi nie wchodzi w grę – wprost przeciwnie: może pojawić się wtedy miejsce na „intra-industry trade”, który uważany jest za bardziej zaawansowaną formę międzynarodowego podziału pracy,

2) międzynarodowej konkurencyjności eksporterów w obu regionach – konkurencyjności w stosunku do lokalnych dostawców na rynku importera oraz w stosunku do dostawców z krajów trzecich.

W kontekście ostatniego zdania i znanych wyników innych badań empirycznych pojawia się kolejna interesująca hipoteza badawcza: u producentów polskich, faktycznych i potencjalnych eksporterów do Brandenburgii występuje „luka konkurencyjna” rozumiana jako różnica w szeroko rozumianych umiejętnościach konkurowania na rynku Brandenburgii w porównaniu z rywalami działającymi na tym rynku (w badaniu hipotezę tę odniesiono nie tylko do rynku Brandenburgii, ale także do rynku niemieckiego i rynku unijnego).

Właśnie ta ostatnia hipoteza stała się przedmiotem dociekań w węższej, zrealizowanej wersji projektu, której istotę można ująć w kilku punktach:

- 1) adaptacja koncepcji luki konkurencyjnej na potrzeby niniejszego projektu,
- 2) charakterystyka potencjałów gospodarczych Brandenburgii i Ziemi Lubuskiej,

¹ L. Dorozik, S. Flejterski, *Globalizacja gospodarki a rozwój regionalny i współpraca transgraniczna* (ze szczególnym uwzględnieniem regionu Pomorza Zachodniego), VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.

- 3) realizacja badań empirycznych zorientowanych na identyfikację i pomiar luki konkurencyjnej w grupie przedsiębiorstw z Ziemi Lubuskiej,
- 4) opracowanie wyników badań empirycznych,
- 5) wnioski do strategii przedsiębiorstw.

2. Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa i luki konkurencyjnej

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna². Wiele z nich charakteryzuje fragmentaryczność i jednostronność. Oczywista jest więc konieczność prowadzenia dalszych prac zmierzających do wypracowania całościowej i wieloaspektowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oddającej złożoność zachowań przedsiębiorstw rywalizujących na konkurencyjnym rynku.

Celem tego punktu jest zaproponowanie możliwie całościowego ujęcia problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ujęcie to winno ujmować równocześnie najważniejsze aspekty konkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw. W rezultacie możliwe powinno się stać zaproponowanie takiego sposobu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wolny byłby od wyżej wspomnianych zarzutów fragmentaryczności i jednostronności.

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

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

W dalszej kolejności należy zaproponować taki sposób operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności, aby możliwe było dokonanie pomiaru konkurencyjności rzeczywistych przedsiębiorstw.

² Zob. np. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, wyd. II, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, rozdział 2; *Global research strategy and international competitiveness*, M. Casson ed., Basil Blackwell, London 1991; D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June; Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992; M.E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998; A. Rugman, R.M. Hodggets, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000; G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April.

W opracowaniu przyjęto, że różnice w konkurencyjności między firmami mogą być określane mianem luki konkurencyjnej. Na przykład zasadne jest mówienie o występowaniu luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi a unijnymi w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

2.1. Konkurencyjność ex ante i ex post, pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna, luka konkurencyjna

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

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

2. Konkurencyjność ex ante jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy, jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania. Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (ex ante), do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (ex post). Strategie konkurowania są stosowane po to, aby firma mogła zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie pożądanego położenia konkurencyjnego uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem sine qua non zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna może mieć charakter kosztowo-cenowy i/lub jakościowy (różniczkowy). Przewaga konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się³:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozwinięta sieć dystrybucji, informacji itp.),
- szerokość asortymentu,

³ M. Ha f f e r, *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 52.

- reklama,
- promocja sprzedaży,
- zakres świadczonych usług przedsprzedażnych,
- zakres świadczonych usług posprzedażnych,
- ceny usług posprzedażnych,
- jakość usług posprzedażnych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszego opracowania pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo⁴. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup⁵:

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

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

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy⁶:

- 1) kulturę przedsiębiorstwa,

⁴ Zob. T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 171–183. Niekiedy zamiast określenia potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa stosowane jest określenie potencjał konkurencyjności. B. Godziszewski definiuje potencjał konkurencyjności jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania. B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału...*, op. cit., s. 77.

⁵ Ibidem, s. 178.

⁶ M. Gorynia, W.J. Otta, *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 1998 nr 1.

- 2) jego zasoby (szeroko rozumiane),
- 3) strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- 4) wizję strategiczną przedsiębiorstwa,
- 5) właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania nowatorskie. W innych przewagę mają zachowania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję w stosunku do ryzyka. Ogólnie rzecz biorąc, jedne przedsiębiorstwa mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (np. przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie posiadają.

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

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

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

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

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M.J. Stankiewicza⁷. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

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

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje⁸. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa⁹. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

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

Należy zwrócić uwagę na częściowe podobieństwo kategorii instrumentów konkurowania i mierników pozycji konkurencyjnej – na przykład w jednym i w drugim przypadku pojawiają się określenia jakości (cech) produktów oraz

⁷ Zob. B. Godziszewski, op. cit., s. 79–82.

⁸ T. Grabowski, op. cit., s.180.

⁹ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, op. cit., s. 49; E. Mączyńska i M. Zawadzki wskazują, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa dokonywana jest poprzez ocenę jego rentowności. Zob. E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, w: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

kosztów (cen). W obu przypadkach określenia te mają jednak inną treść. Na przykład jakość produktu jako instrument konkutowania oznacza podejmowanie prób lub usiłowanie, aby produkt danej firmy pozytywnie odróżniał się od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt czynnościowy lub procesowy pojęcia jakości). Natomiast jakość produktu jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego odróżnienia danego produktu od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt rezultatowy pojęcia jakości).

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

2.2. Konkurencyjność podażowa a konkurencyjność popytowa

Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej gospodarki. Przez konkurencję podażową należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ułożyć swoje zamówienia u określonych wytwórców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli podaży (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex ante*). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, gdzie normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności i luki konkurencyjnej nie należy jednak mylić (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład czym innym jest międzynarodowa konkurencyjność danej gospodarki w sensie podażowym (konkurowanie na zagranicznych rynkach dóbr i usług z innymi gospodarkami oraz konkurowanie na krajowym rynku dóbr i usług z gospodarkami zagranicznymi), a czym innym w sensie popytowym (w tym przypadku najczę-

ściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (w szczególności w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne itp. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawicielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

W niniejszym opracowaniu pojęcia konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej są odnoszone do konkurencji podażowej.

2.3. Konkurencyjność wewnątrzbranżowa i konkurencyjność międzybranżowa

Wyróżnić trzeba także konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produktowym, to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Gdy przyjmujemy definicję branży odwołującą się do technologii, to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Jeśli natomiast założymy, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to wówczas konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby. Należy także zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych pomiędzy różnymi branżami jest bardzo zróżnicowana. Niekiedy ograniczanie się w analizach konkurencji do danej branży rozumianej w sensie produktowym jest zbyt dużym uproszczeniem i może prowadzić do błędnych wniosków. Z drugiej strony, uwzględnienie międzybranżowych powiązań konkurencyjności może być skomplikowane ze względu na trudności z ich identyfikacją i kwantyfikacją. Niemniej nie można zapominać o ważnych uwagach poczynionych już przez przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej), że: „Zmiana ceny, np. cukru, wpływa na zmianę popytu na wszystkie artykuły żywnościowe, a także na wszystkie inne dobra, gdyż wywołuje zmianę realnych dochodów ludności i w konsekwencji zmianę struktury budżetów rodzinnych. Dlatego też należy dążyć do badania związków i współzależności między wielkościami rynkowymi w ich całokształcie, w skali całego rynku”¹⁰.

¹⁰ J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870–1950*, PWN, Warszawa 1977, s. 89.

W niniejszym opracowaniu pojęcia konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej będą stosowane w rozumieniu wewnątrzbranżowym.

2.4. Konkurencja na rynku krajowym i na rynku zagranicznym

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów, nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość, a często konieczność rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szczególnie duże znaczenie przy kształtowaniu polityki gospodarczej – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki gospodarczej (model enklawy), czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

W niniejszym opracowaniu, tam gdzie to będzie uzasadnione, będziemy dokonywać zróżnicowania pomiędzy konkurencją i konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym oraz odpowiednio między luką konkurencyjną na rynku krajowym i na rynku zagranicznym.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym podpunkcie podsumowano graficznie na rysunku 1.

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

Rysunek 1. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

2.5. Schemat analityczny luki konkurencyjnej – konkretyzacja

Rozważania przeprowadzone wyżej mogą posłużyć za punkt wyjścia do dokonania konkretyzacji schematu analitycznego luki konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) luki konkurencyjnej:

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

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

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

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

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

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

gdzie:

RPBK – różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej

RPPK – różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej

ROPK – różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym

RSK – różnice w strategii konkurowania

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności Buckleya, Passa i Prescott¹¹. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności lub trzy grupy miar konkurencyjności:

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

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

3. Charakterystyka potencjału gospodarczego Brandenburgii i Ziemi Lubuskiej

Potencjału gospodarczego Brandenburgii i Ziemi Lubuskiej nie sposób z punktu widzenia celu niniejszego opracowania porównać we wszystkich jego aspektach. Chodzi raczej o zaakcentowanie tezy, że obszary te różnią się między sobą nie tylko powierzchnią (Brandenburgia zajmuje obszar 29 476 km², a Ziemia Lubuska obszar 13 984 km²) czy liczbą mieszkańców (Brandenburgię zamieszkuje bez Berlina 2, 554 mln mieszkańców i dodatkowo w Berlinie 3,360 mln mieszkańców, a Ziemia Lubuska liczy łącznie ze stolicą regionu 1,023 mln mieszkańców), ale także usytuowaniem wobec stolicy regionu. Sam fakt, że stolica Brandenburgii jest równocześnie stolicą państwa znacząco wpływa na jej pozycję wobec regionu pozbawionego tak wielkiej metropolii.

Z drugiej strony tendencje centralistyczne stolicy powodują, że pozycja Brandenburgii w świetle najbardziej syntetycznych wskaźników jest wyraźnie gorsza na tle kraju, a w szczególności na tle Berlina. Wskazują na to niektóre wskaźniki per capita, np. w 1998 roku:

¹¹ P.J. Buckley, Ch.L. Pass, K. Prescott, *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management” 1988 No 2.

- gęstość zaludnienia była w Brandenburgii 2,6 razy mniejsza niż w całych Niemczech i aż 44,6 razy mniejsza niż w Berlinie;
- udział cudzoziemców na 1 tys. mieszkańców wynosił w Brandenburgii 2,3%, w Niemczech 9,0% , a w Berlinie 13,8%;
- poziom bezrobocia wynosił w Brandenburgii 16,8%, w Niemczech 10,1%, a w Berlinie 15,6%;
- produkt socjalny na 1 mieszkańca stanowił w Brandenburgii jedynie 66% produktu przeciętnego dla całych Niemiec i niecałe 65% wobec Berlina.

Przytoczone porównania wyraźnie wskazują na niższy ogólnie poziom ekonomiczny Brandenburgii w stosunku do poziomu przeciętnego dla całych Niemiec. Jednocześnie stanowi to wyzwanie dla władz samorządowych, które zazwyczaj wskazują na następujące silne strony i potencjał możliwy do wykorzystania przez Brandenburgię:

- centralne położenie w nowej Europie,
- stolica w centrum regionu,
- ponad 6 mln konsumentów,
- koncentracja badań i nauki,
- jedna z nowocześniejszych sieci komunikacyjnych,
- jedna z nowocześniejszych sieci drogowych,
- oferowane na korzystnych warunkach powierzchnie użytkowe,
- korzystne warunki inwestowania,
- wysoki poziom życia,
- duże możliwości spędzania wolnego czasu.

Brandenburgia, promując region, zwraca uwagę na znaczne potencjalne możliwości, wynikające choćby z faktu, że jej obszar gospodarczy należy do jednych z najbardziej interesujących rynków i jest jednym z najbardziej dynamicznych rynków w Niemczech i Europie. W promieniu 700 km znajduje się 150 mln konsumentów, do których można dotrzeć. Należy zauważyć, że ta sama sytuacja dotyczy polskich obszarów przygranicznych, w tym Ziemi Lubuskiej. Problem konkurencyjności tych regionów należy więc do problemów newralgicznych wobec poszerzania Unii Europejskiej.

Pozostający do wykorzystania potencjał Brandenburgii ma swoje silne zaplecze w trzech elementach: stosunkowo dobrze wykształconej sile roboczej, koncentracji badań naukowych i infrastrukturze.

Statystycznie biorąc, co trzeci zatrudniony posiada wyższe albo licencjackie wykształcenie, co stanowi argument dla potencjalnych inwestorów. Łącznie z aglomeracją berlińską Brandenburgia może wykazać silną koncentrację instytucji naukowych i badawczych, na jej obszarze jest zlokalizowanych 6 uniwersytetów, 21 wyższych uczelni, i ponad 300 instytutów badawczych. W Brandenburgii znajdują się też jedne z nowocześniejszych w świecie sieci infrastrukturalne.

Elementem wspomagającym napływ inwestorów i organizowanie przedsiębiorstw jest możliwość uzyskania 50% zwrotu kosztów inwestycji od państwa.

Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku Brandenburgia zaczęła osiągać wyniki gospodarcze, porównywalne z tempem wzrostu dla całych Niemiec, np. PKB wzrastał w tempie 2,8%, podobnie jak w całych Niemczech. Brandenburgia zaczęła też osiągać dobre wyniki eksportowe. Jej eksport skierowany jest w największym stopniu do Polski (11,5% udziału w rekordowym pod tym względem 1998 roku, zaraz przed Stanami Zjednoczonymi i Holandią).

Tendencje zachodzące w rozwoju przemysłu są zróżnicowane. Można wskazać na branże zwiększające swoją dynamikę, pozostające neutralne pod względem tempa wzrostu i na schodzące. Z punktu widzenia problemu substytucyjności czy komplementarności obu analizowanych regionów interesujące są rynki rozwijające się, czyli te, które uzyskują najwyższe tempo wzrostu. Należą do nich: przemysł papierniczy, wydawnictwa, przemysł drzewny, tworzyw sztucznych, urządzenia elektrycznych, radiowo-telewizyjny, części zamiennych do samochodów.

W przypadku tworzenia się struktur komplementarnych istotne znaczenie będzie należeć do pojemności rynku, a także do wyrównania poziomu konkurencyjności. W przypadku tworzenia się struktur substytucyjnych dominujące będzie uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Charakterystyka cech ekonomicznego rozwoju i potencjału Brandenburgii pozwala w szerszym kontekście spojrzeć na kwestię rozwoju Ziemi Lubuskiej jako regionu, a w szczególności na sytuację przedsiębiorstw.

Ziemia Lubuska w porównaniu z Brandenburgią jest pod względem liczby mieszkańców oraz powierzchni regionem znacznie mniejszym. W odróżnieniu od Brandenburgii jest mniej zróżnicowana wewnętrznie i mniej odbiega od poziomu ekonomicznego całego kraju. Dwa razy więcej ludności mieszka w miastach niż na wsi; trudno statystycznie zaobserwować ruch ludności. Saldo migracji jest jedynie nieznacznie ujemne. Przeszło połowa zatrudnionych pracuje w sektorze prywatnym.

Z punktu widzenia pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw istotne znaczenie mają tendencje zachodzące w kształtowaniu się wybranych wskaźników ekonomicznych w latach tendencji wzrostowych odnotowanych w Brandenburgii. Dla okresu 1998–2000 dynamika wybranych wielkości ekonomicznych przedstawiała się jak w tabeli 1.

Jak wynika z tabeli 1. w województwie lubuskim w okresie 1998–2000 zachodziły niewielkie zmiany w zakresie struktury zatrudnienia oraz liczby pracujących i przeciętnego zatrudnienia w przemyśle. We wszystkich trzech przypadkach w badanym okresie wskaźniki wykazują tendencję malejącą. Konsekwencją tego jest z kolei rosnąca stopa bezrobocia. Równocześnie produkcja sprzedana przemysłu w roku 2000 w stosunku do 1998 roku wzrosła o prawie 30%, a przeciętne wynagrodzenie brutto osób zatrudnionych wzrosło o prawie 24%. Jako

Tabela 1. Wybrane wskaźniki ekonomiczne w województwie lubuskim w latach 1998–2000

Wyszczególnienie	Lata		
	1998	1999	2000
Podmioty zarejestrowane na 1000 mieszkańców	79,4	82,8	85,8
PKB na 1 mieszkańca w zł, ceny bieżące, 1998 = 100	100,0	166,0	112,0
Liczba pracujących 1998 = 100	100,0	99,1	91,8
Pracujący w przemyśle w %	30,4	30,3	29,3
Przeciętne zatrudnienie w przemyśle na 1000 mieszkańców	80,7	75,8	71,2
Wynagrodzenie brutto w zł, 1998 = 100	100,0	111,3	123,9
Stopa bezrobocia	13,2	17,5	21,3
Produkcja sprzedana przemysłu, 1998 = 100	100,0	119,4	129,5
Nakłady inwestycyjne ogółem na 1 mieszkańca w zł, 1998 = 100	100,0	112,6	99,2
Liczba szkół wyższych	4	5	5

Źródło: Rocznik Statystyczny Województwa Lubuskiego, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, 2001.

zjawiska negatywne można uznać spadek nakładów inwestycyjnych na 1 mieszkańca, a także zmniejszające się tempo wzrostu PKB w ostatnich dwóch analizowanych latach. Dynamika wzrostu PKB na 1 mieszkańca była wyraźnie wyższa na przełomie lat 1998/1999, niż na przełomie 1999/2000. Te ostatnie tendencje są zgodne z tendencjami w całej gospodarce narodowej.

4. Badanie luki konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw zlokalizowanych na Ziemi Lubuskiej

4.1. Koncepcja i metoda badań, próba badawcza

Na początku 2002 roku przeprowadzono badania konkurencyjności 15 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa zielonogórskiego. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. Badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankieteryzy (doktoranci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa).

2. Badania polegały na zebraniu danych ilościowych oraz uzyskaniu opinii (ocen) menedżerów odnośnie do zagadnień, które ujęte zostały w kwestionariuszu.

3. Badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu przetwórczego.

4. Badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie zielonogórskim bez względu na pochodzenie kapitału.

5. Badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych (przyjęto kryterium liczby zatrudnionych powyżej 50 pracowników).

6. Głównym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań (oprócz kryterium wielkości firmy i przynależności do sektora przemysłu przetwórczego) była chęć współpracy ze strony firmy.

Jeśli chodzi o treść kwestionariusza badawczego, to ujęto w nim pięć grup pytań:

- charakterystyka przedsiębiorstwa na koniec 2001 r.,
- działalność eksportowa i importowa,
- czynniki mikroekonomiczne określające sytuację w eksporcie i imporcie,
- ocena atrakcyjności rynków badanych przedsiębiorstw,
- ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Zrezygnowano z wykorzystania zaprezentowanego wyżej, kompleksowego ujęcia koncepcji luki konkurencyjnej. Mając na uwadze doświadczenia uzyskane we wcześniej przeprowadzonych badaniach, pomiar luki konkurencyjnej zredukowano do określenia potencjału konkurencyjnego.

Początkowo dzięki współpracy z Wojewódzkim Urzędem Statystycznym w Zielonej Górze określono populację przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników. Populacja ta według danych z końca 2000 roku liczyła około 300 jednostek. Z grupy tej na zasadzie doboru celowego wytypowano około 70 przedsiębiorstw należących do kilku branż, które wydawały się odgrywać istotną rolę w eksporcie regionu. Po weryfikacji, czy wytypowane firmy prowadzą działalność eksportową, sporządzono listę około 50 firm, do których autorzy badania zwrócili się z prośbą o udział w projekcie (przyjęto próg minimalnego udziału eksportu w wartości sprzedaży ogółem w wysokości 10%). Prośba ta spotkała się z pozytywną reakcją ze strony 15 firm, których przedstawiciele wyrazili zgodę na przeprowadzenie wywiadu i wypełnienie kwestionariusza badawczego.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych: 6 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 4 spółki akcyjne, 1 spółka cywilna, 1 osoba prowadząca indywidualną działalność gospodarczą i 3 przedsiębiorstwa państwowe. Tylko dwa spośród badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego – w obu przypadkach udział ten wynosił 100%. Jedno z tych przedsiębiorstw było firmą ze 100% udziałem kapitału niemieckiego. Reszta firm to firmy wyłącznie z kapitałem polskim.

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

do 50 – 3 przedsiębiorstwa	101–500 – 6 przedsiębiorstw
50–100 – 5 przedsiębiorstw	ponad 500 – 1 przedsiębiorstwo

Przynależność branżową przedsiębiorstw wchodzących w skład próby badawczej przedstawiono w tabeli 2. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu należały do 6 działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności (tabela 2.).

Tabela 2. Struktura branżowa próbki badawczej

Rodzaj działalności	Dział EKD	Liczba wskazań
Produkcja tkanin	17	1
Produkcja odzieży oraz futrzarstwo	18	1
Produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny	20	5
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	26	1
Produkcja maszyn i urządzeń	29	5
Produkcja mebli i pozostała działalność produkcyjna	36	2

Źródło: Badania własne.

Jeśli chodzi o sytuację finansową badanych przedsiębiorstw, to należy podkreślić, że tylko 5 spośród badanych firm zanotowało w roku 2001 dodatni wynik finansowy, w pozostałych wynik ten był ujemny.

4.2. Wyniki badań

Charakterystyka działalności eksportowej i importowej badanych firm

W tabeli 3. przedstawiono zmiany wartości sprzedaży ogółem badanych przedsiębiorstw. W badanym okresie wystąpił per saldo spadek średniej wartości sprzedaży. Należy jednak zwrócić uwagę, że w poszczególnych latach badaniu podlegała różna liczba firm, co było bezpośrednią przyczyną wahań średniej wartości sprzedaży.

Tabela 3. Wartość sprzedaży ogółem (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	10	10	13	15	15
Średnia arytmetyczna	14263	15422	14497	13994	13598
Odchylenie standardowe	17663	18795	18531	19368	20677

Źródło: Badania własne.

Tabela 4. przedstawia wartości eksportu ogółem w badanych firmach. Jeśli chodzi o sytuację w dziedzinie eksportu, to wyglądała ona podobnie jak w przypadku sprzedaży ogółem – przeciętna wartość zmniejszyła się, ale istotnie wzrosła wartość odchylenia standardowego, co oznacza narastanie zróżnicowania wewnątrz badanej populacji.

Tabela 4. Wartość eksportu ogółem (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	8	8	13	14	13
Średnia arytmetyczna	4945	5613	5893	6412	4795
Odchylenie standardowe	6692	8857	9847	11797	12365
3 główne rynki	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Niemcy
	Holandia	Holandia	Holandia	Francja	Holandia
	Belgia	Belgia	Francja	Holandia	Francja

Źródło: Badania własne.

W całym badanym okresie głównym rynkiem eksportowym (ze względu na liczbę wskazań) był rynek niemiecki, gdzie eksportowały bez mała wszystkie firmy. Drugim rynkiem eksportowym była Holandia, a na kolejnych pozycjach znalazły się Belgia i Francja.

W tabeli 5. ujęto wartości eksportu na rynek niemiecki. W poszczególnych latach rosły średnie wartości eksportu i odchylenia standardowe. Uwagę zwraca fakt, że w 2001 roku liczba firm eksportujących do Niemiec zmniejszyła się w stosunku do roku poprzedniego o 2.

Tabela 5. Wartość eksportu na rynek niemiecki (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	9	9	13	14	12
Średnia arytmetyczna	3362	3746	3488	4011	4634
Odchylenie standardowe	5015	6832	7454	9951	12365

Źródło: Badania własne.

W tabeli 6. przedstawiono wartość eksportu do odbiorców zlokalizowanych na terenie Brandenburgii. Populacja przedsiębiorstw lubuskich eksportujących do Brandenburgii była stabilna. W odniesieniu do średniej wartości eksportu w kolejnych latach występowały znaczne wahania.

Tabela 6. Wartość eksportu do odbiorców zlokalizowanych na terenie Brandenburgii (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	4	4	4	5	4
Średnia arytmetyczna	250	714	1000	678	483
Odchylenie standardowe	181	716	1326	1105	727

Źródło: Badania własne.

Ocena atrakcyjności rynków badanych przedsiębiorstw

O atrakcyjności rynku dla firmy decyduje m.in. liczba konkurentów działających na tym rynku. Dane dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w tabeli 7. Ogólnie można stwierdzić, iż respondenci oceniają, że występuje wysoki stopień koncentracji podaży – relatywnie duża była liczba wskazań informujących, że na danym rynku liczba konkurentów nie przekraczała 5.

Tabela 7. Liczba producentów-konkurentów na głównych rynkach przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	do 5 (włącznie)	6–20	21–100	powyżej 100
Rynek krajowy	14	7	1	5	1
Rynek unijny	14	3	4	3	4
w tym rynek niemiecki	14	6	5	2	1
w tym Brandenburgia	10	6	2	1	1

Źródło: Badania własne.

Przedsiębiorstwa poproszono także o dokonanie oceny atrakcyjności rynków, na których działają ze względu na 4 kryteria. Określono cztery równoważne czynniki atrakcyjności:

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

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

- | | |
|---|---------------------------------|
| • dynamika popytu | • zagrożenie przez nowe wejścia |
| 0 – spadek o więcej niż 5% rocznie (w ujęciu realnym) | 0 – brak barier wejścia |
| 1 – spadek o 2 – 5 % | 1 – bardzo niskie bariery |
| 2 – spadek do 2 % | 2 – niskie bariery |
| 3 – stabilizacja | 3 – średnie bariery |
| 4 – wzrost do 2 % | 4 – wysokie bariery |
| 5 – wzrost o 2 – 5 % | 5 – bardzo wysokie bariery |
| 6 – wzrost o więcej niż 5 % | 6 – bariery nie do pokonania |
| • natężenie konkurencji | • zagrożenie przez katastrofę |
| 0 – ogromne | 0 – ogromne |
| 1 – bardzo duże | 1 – bardzo duże |
| 2 – duże | 2 – duże |
| 3 – średnie | 3 – średnie |
| 4 – małe | 4 – małe |
| 5 – bardzo małe | 5 – bardzo małe |
| 6 – nieistotne | 6 – nieistotne |

Syntetyczna skala oceny atrakcyjności obejmuje więc siedem stopni oznaczających:

- 0 – znikomą atrakcyjność (roczny realny spadek popytu więcej niż 5%, ogromne natężenie konkurencji, żadnych barier wejścia, ogromne zagrożenie przez katastrofę);
- 1 – bardzo małą atrakcyjność (spadek popytu 2–5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę);
- 2 – małą atrakcyjność (spadek popytu do 20%, duże natężenie konkurencyjności, niskie bariery wejścia, duże zagrożenie przez katastrofę);
- 3 – średnią atrakcyjność (stabilizacja popytu, średnie natężenie konkurencji, średnie bariery wejścia, średnie zagrożenie przez katastrofę);
- 4 – dużą atrakcyjność (wzrost popytu do 20%, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę);
- 5 – bardzo dużą atrakcyjność (wzrost popytu 2–5%, bardzo małe natężenie konkurencji, bardzo wysokie bariery wejścia, bardzo małe zagrożenie przez katastrofę);
- 6 – super atrakcyjność (wzrost popytu ponad 5%, brak konkurencji, nieprzekraczalne bariery wejścia, zerowe prawdopodobieństwo katastrofy).

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawiono w tabeli 8. Z tabeli tej wynika, że różnice w ocenie atrakcyjności poszczególnych rynków nie są zbyt duże, gdyż na skali 0–6 rozstęp wynosi 0,57. Uwagę zwraca fakt, że najniższą ocenę atrakcyjności uzyskał rynek krajowy – może to oznaczać zapowiedź podjęcia ekspansji eksportowej, chociaż należy pamiętać, że rozumiana w powyższy sposób atrakcyjność rynku nie jest jedynym kryterium wyboru kierunku sprzedaży (innym czynnikiem branym pod uwagę jest na przykład wysokość kursu walutowego). Należy także podkreślić, że przy przyjętych kryteriach atrakcyjności najwyższą ocenę atrakcyjności przypisano rynkowi Brandenburgii.

Tabela 8. Atrakcyjność rynków

Rynek	Dynamika popytu			Natężenie konkurencji			Zagrożenie nowymi wejściami			Zagrożenie katastrofą			Ogólna średnia atrakcyjność
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
Rynek krajowy	14	2,57	2,03	15	2,27	1,75	14	2,50	1,34	15	2,40	1,45	2,43
Rynek unijny	13	3,23	1,36	14	2,00	1,36	14	3,00	1,47	14	2,57	0,94	2,70
W tym rynek niemiecki	14	3,43	1,40	15	1,93	1,33	15	3,07	1,44	15	2,60	0,99	2,76
W tym Brandenburgia	7	3,43	1,62	9	2,56	1,81	9	2,89	1,83	9	3,11	0,60	3,00

LW – liczba wskazań SA – średnia arytmetyczna OS – odchylenie standardowe

Źródło: Badania własne.

Ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw

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

Dane dotyczące stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 9. Dane dotyczące tego elementu potencjału konkurencyjnego nie są optymistyczne. W badanym okresie stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego systematycznie obniżał się. Rodzi to negatywne konsekwencje dla konkurencyjności kosztowo-cenowej. Obniżanie się stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego oznacza utratę korzyści skali i musi prowadzić do wzrostu jednostkowych kosztów wytwarzania.

Tabela 9. Wykorzystanie potencjału produkcyjnego
(w% – 100% oznacza pełne wykorzystanie potencjału)

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1997	11	81,8	9,60
1998	11	77,6	14,29
1999	14	78,4	14,61
2000	15	72,5	18,73
2001	15	71,6	18,04

Źródło: Badania własne.

Jeśli chodzi o możliwości finansowania rozwoju, to badane firmy oceniły je w sposób przedstawiony w tabeli 10. Podane dane wskazują na występowanie jednoznacznej, negatywnej tendencji w tej dziedzinie – firmy oceniają, że występo-

Tabela 10. Możliwości finansowania rozwoju

Rok	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
1997	12	2,08	0,90
1998	12	1,83	0,94
1999	13	1,69	0,63
2000	15	1,33	0,62
2001	15	0,87	0,83

Skala: 0 – żadne, 1 – małe, 2 – średnie, 3 – duże

Źródło: Badania własne.

wał systematyczny spadek możliwości finansowania rozwoju. Średnio możliwości te oceniono jako mniejsze od małych.

Zakres asortymentowy badanych przedsiębiorstw rozpatrywany z punktu widzenia udziału produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży wykazywał w latach 1997–2000 tendencję spadkową, co zgodne jest z dość powszechnie podzielaną opinią o obniżaniu się innowacyjności polskich przedsiębiorstw (tabela 11.). Nagły wzrost wskaźnika w 2001 nie podważa powyższej opinii – wzrost wskaźnika wynikał z radykalnej poprawy sytuacji w dwóch spośród badanych przedsiębiorstw, przy czym w pozostałych nie wystąpiły większe zmiany. Pewien element optymizmu do tego obrazu wnosi fakt, że stan pożądany istotnie odbiega od dotychczasowej sytuacji – oznacza to, że respondenci zdają sobie sprawę z konieczności systematycznego wprowadzania nowych produktów.

Tabela 11. Nowe i zmodernizowane produkty (% sprzedaży)

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1997	7	12,14	10,64
1998	8	12,75	13,63
1999	10	8,59	8,54
2000	11	8,55	10,25
2001	12	21,95	28,35
Stan pożądany	7	33,57	31,36

Źródło: Badania własne.

W tabeli 12. przedstawiono wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw. Możliwości konkurencyjne ujęte w tej tabeli obejmują wybrane składniki potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej. Pytanie to składało się z dwóch części:

– najpierw przedstawiono listę 15 możliwych czynników sukcesu konkurencyjnego i poproszono o ocenę znaczenia (wagi) tych czynników w grze konkurencyjnej rozgrywanej przez przedsiębiorstwa;

– następnie poproszono respondentów o ocenę możliwości konkurencyjnych ich przedsiębiorstw w odniesieniu do zaproponowanych czynników.

Największe znaczenie (wagi) przypisano następującym czynnikom: reputacja, jakość wyrobu, warunki płatności i jakość kadry kierowniczej.

Najniższe wagi uzyskały następujące czynniki: opakowanie, badania i rozwój.

Zastanawiająca jest niska waga przypisana badaniom i rozwojowi, zwłaszcza w zestawieniu z faktem, że w pytaniu dotyczącym roli produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży deklarowano konieczność znaczącego podniesienia ich udziału. Jak może to być możliwe bez przywiązywania większej wagi do badań i rozwoju. Jednocześnie trzeba podkreślić, że wyniki uzyskane w odniesie-

Tabela 12. Możliwości konkurencyjne

Skala możliwości	Waga czynnika
0 – nie mamy żadnych szans	0 – bez znaczenia
1 – mamy bardzo małe szanse	1 – bardzo małe znaczenie
2 – mamy małe szanse	2 – małe znaczenie
3 – jesteśmy przeciętnie konkurencyjni	3 – średnie znaczenie
4 – jesteśmy więcej niż konkurencyjni	4 – duże znaczenie
5 – jesteśmy bardzo konkurencyjni	5 – bardzo duże znaczenie
6 – konkurenci nie mają szans	6 – ogromne znaczenie

Czynnik	Waga czynnika			Rynek											
				krajowy			unijny			niemiecki			Brandenburgia		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	15	4,67	1,35	12	4,00	1,21	13	3,92	1,19	13	4,00	1,22	9	4,22	1,39
2. Jakość	15	4,80	1,32	12	4,17	1,19	13	4,23	1,36	13	3,92	1,38	9	4,22	1,56
3. Nowoczesność	14	4,14	1,10	11	3,73	1,19	12	3,58	1,16	12	3,50	1,24	8	3,88	1,36
4. Moda	13	3,54	1,85	9	3,00	1,00	10	3,20	1,32	10	3,10	1,37	8	3,50	1,77
5. Kompleksowość ofert	14	4,57	1,16	11	4,18	1,17	12	3,92	1,31	12	3,83	1,40	8	4,25	1,75
6. Opakowanie	13	2,00	1,35	9	3,33	0,50	10	3,40	0,70	10	3,30	0,82	8	3,50	1,20
7. Terminowość dostaw	14	4,71	0,73	11	4,18	0,98	12	4,33	0,89	12	4,25	1,14	8	4,88	1,13
8. Warunki płatności	15	4,80	1,01	12	3,75	1,36	13	3,62	1,19	13	3,69	1,25	9	3,67	1,58
9. Technologia produkcji	14	4,36	1,08	11	3,91	0,83	12	3,92	0,90	12	3,92	0,90	8	4,25	1,28
10. Jakość kadry kierowniczej	14	4,79	0,89	11	4,18	0,60	12	3,92	0,79	12	3,92	0,79	8	4,25	1,04
11. Jakość kadry marketingowej	14	3,86	1,83	11	3,91	0,94	12	3,58	1,24	12	3,58	1,24	9	3,78	1,55
12. Badania i rozwój	13	3,31	2,14	10	3,30	1,34	11	2,82	1,66	11	2,45	1,29	8	2,88	1,81
13. Reputacja przedsiębiorstwa	14	4,93	1,14	11	4,45	0,93	12	4,17	1,03	12	4,17	1,03	9	4,67	1,06
14. Możliwości finansowe	15	4,67	1,18	12	3,25	0,75	12	2,92	1,16	12	2,92	1,16	8	3,25	1,49
15. Dostęp do kanałów dystrybucji	13	4,23	1,92	9	4,00	1,12	10	3,60	1,65	10	3,90	1,45	8	4,38	1,69

LW – liczba wskazań SA – średnia arytmetyczna OS – odchylenie standardowe

Źródło: badania własne.

niu do znaczenia badań i rozwoju są zbieżne z rezultatami uzyskanymi w innych, wcześniejszych badaniach na innych próbach przedsiębiorstw¹².

Badane przedsiębiorstwa oceniły, że ich mocnymi stronami w porównaniu z konkurentami na rynku krajowym są: reputacja firmy, jakość kadry kierowniczej, kompleksowość oferty oraz jakość wyrobu. Słabe strony tych przedsiębiorstw na rynku krajowym to: nadążanie za modą, możliwości finansowe oraz nakłady na badania i rozwój.

Ocena możliwości konkurencyjnych badanych firm w odniesieniu do rynku unijnego, rynku niemieckiego i rynku Brandenburgii wypadła podobnie. Firmy uważają, że ich największe atuty w rywalizacji na tych rynkach dotyczą przestrzegania terminowości dostaw oraz związane są z dobrą reputacją. Równocześnie podkreśla się, że relatywnie najsłabszymi stronami ich działania na tych rynkach są: badania i rozwój oraz małe możliwości finansowe. Na uwagę zasługuje fakt, że podobnie jak w przypadku wag czynników konkurencyjności, występuje zbieżność uzyskanych w tych badaniach wyników z rezultatami innych badań¹³.

5. Ocena sytuacji koniunkturalnej przedsiębiorstw

Badania ankietowe przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach ujawniły w niektórych przypadkach sprzeczności dotyczące własnej sytuacji konkurencyjnej. Ogólnie zadowalająca samoocena niekiedy nie szła w parze z aktywnością w zakresie wykorzystania mikroekonomicznych źródeł poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone dotychczas analizy pozwalają jedynie na częściową weryfikację źródeł konkurencyjności i ewentualne porównanie ich między badanymi przedsiębiorstwami. Jednocześnie z przeprowadzonych studiów przypadków daje się wyciągnąć stosunkowo ogólny wniosek o rosnącym znaczeniu czynników zewnętrznych w kształtowaniu sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Wpływ poszczególnych czynników zewnętrznych trudno zmierzyć. Można jednak zastosować metodę, która daje przybliżony, a zarazem syntetyczny obraz ich znaczenia, a zarazem pozwala na porównanie badanej grupy przedsiębiorstw z populacją przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w Polsce. Metodą, która spełnia powyższe oczekiwania, jest metoda testu koniunkturalnego. Jej istotą jest pomiar kierunków zmian wybranych elementów ekonomicznych działalno-

¹² Por. M. Gorynia, *Zachowania...*, op. cit., s. 168 oraz *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 121–127.

¹³ Ibidem.

ści przedsiębiorstw w sposób tzw. jakościowy, czyli z pominięciem bezwzględnych wartości liczbowych. W badaniach tego typu, prowadzonych przez GUS od 1992 roku reprezentatywnie dobrane przedsiębiorstwa odpowiadają na pytania dotyczące diagnozy i prognozy sytuacji gospodarczej, określając kierunek zmian w stosunku do poprzedniego okresu badawczego. Na tej podstawie budowane są wskaźniki koniunktury, których konstrukcja w zależności od potrzeb jest mniej lub bardziej rozbudowana. Najprostszym ze wskaźników, ale równocześnie dającym znaczne możliwości diagnostyczne jest tzw. prosty wskaźnik koniunktury, będący saldem odpowiedzi pozytywnych i negatywnych na zadane pytanie w teście koniunktury.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że w zakresie mikroekonomicznej oceny konkurencyjności badanych przedsiębiorstw najbardziej użyteczne będą informacje dotyczące kształtowania się następujących elementów działalności przedsiębiorstw:

- łączny popyt,
- popyt zagraniczny,
- zapasy,
- zobowiązania,
- należności,

a także kształtowanie się bariery konkurencyjnego importu oraz bariery obciążeń na rzecz budżetu państwa.

We wszystkich przypadkach pytanie zawierało trzy możliwości odpowiedzi, dotyczące tendencji wzrostowych, neutralnych bądź spadkowych. Do przedsiębiorstw zwrócono się z pytaniem, czy w danym roku popyt łączny w stosunku do ubiegłego roku wzrósł, pozostał bez zmian czy spadł. Podobną konwencję zastosowano do pozostałych pytań. Obliczone na tej podstawie salda odsetka odpowiedzi pozytywnych i negatywnych pozwalają ocenić sytuację koniunkturalną każdorazowo w stosunku do ubiegłego roku, a także ocenić krótkookresową tendencję zachodzących zmian. Należy dodać, że interpretacja dodatnich lub ujemnych wartości wskaźników zależy od merytorycznego charakteru pytania. Przykładowo ujemna wartość wskaźników w zakresie kształtowania się popytu oznacza przewagę ilościową tych przedsiębiorstw, które odnotowały spadek popytu, natomiast rosnący dodatni wskaźnik w zakresie wyszczególnionych barier działalności przedsiębiorstw oznacza przewagę ilościową przedsiębiorstw, w których subiektywniej ocenie bariera ta wzrosła.

Po konsultacji z przedsiębiorstwami elementy koniunkturalne w ankiecie odniesiono jedynie do lat 1999–2001, a nie jak w przypadku większości pytań do lat 1997–2001. Decyzja ta wynikała ze świadomości subiektywnego charakteru odpowiedzi, nie mającego udokumentowania w statystyce przedsiębiorstwa.

Salda koniunktury dla wybranych parametrów działalności uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw przedstawiają się następująco:

Tabela 13. Salda koniunktury w latach 1999–2001

Parametry	1999	2000	2001
Popyt łączny	27	– 47	– 67
Popyt zagraniczny	27	– 7	– 27
Zapasy	0	0	– 13
Zobowiązania	7	60	27
Należności	– 20	33	33
Bariera konkurencyjnego importu	20	33	53
Bariera obciążeń na rzecz budżetu państwa	13	40	53
Inne	7	0	20

Źródło: Badania własne.

Jak wynika z tabeli 13. w okresie trzech lat w zdecydowanej większości przypadków sytuacja koniunkturalna uległa pogorszeniu, jedynie w zakresie zobowiązań rok 2001 przyniósł pewną poprawę w stosunku do poprzedniego roku. Szczególnie głęboki spadek wartości wskaźników ujawnił się w zakresie łącznego popytu (krajowego i zagranicznego), a szczególnie wysoki wzrost w przypadku obu wyszczególnionych barier: konkurencyjnego importu i obciążeń na rzecz budżetu państwa. Oznacza to, że źródłem popytu dla przedsiębiorstw w większym relatywnie stopniu pozostaje zagranica niż rynek wewnętrzny, chociaż możliwości eksportowe wykazywały już na przełomie lat 2000/2001 tendencję spadkową.

Tendencja ta pozostaje w zgodności z rosnącym znaczeniem bariery konkurencyjnego importu, a to z kolei z polityką mocnej złotówki.

Druga z wymienionych barier powiązana jest natomiast z kształtowaniem się wskaźników w zakresie zobowiązań i należności. W grupie badanych przedsiębiorstw występuje wysoki dodatni poziom tych wskaźników, co oznacza zahamowanie płynności finansowej. Wskaźniki należności utrzymywały się na niezmiennym poziomie w okresie 2000/2001, natomiast poziom zobowiązań uległ pewnej poprawie. Może to być pozytywnym sygnałem wpływającym na poprawę sytuacji finansowej w przyszłości. Ogólna zła sytuacja finansowa nie pozwala na wywiązywanie się ze zobowiązań wobec budżetu państwa, co w opiniach przedsiębiorstw przejawia się w określaniu tych obciążeń jako wysokiej bariery, porównywalnej z presją konkurencyjnego importu.

Przytoczone wyniki badań potwierdzają tezę o rosnącym w opinii respondentów znaczeniu zewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, ale równocześnie wskazują na niebezpieczeństwo pułapki braku możliwości działań prokonkurencyjnych.

Jak wynika z założeń, badane przedsiębiorstwa są zlokalizowane w obszarze przygranicznym. W świetle przedstawionych wyników interesujące może wydać się pytanie o kształtowanie się porównywalnych głównych wskaźników

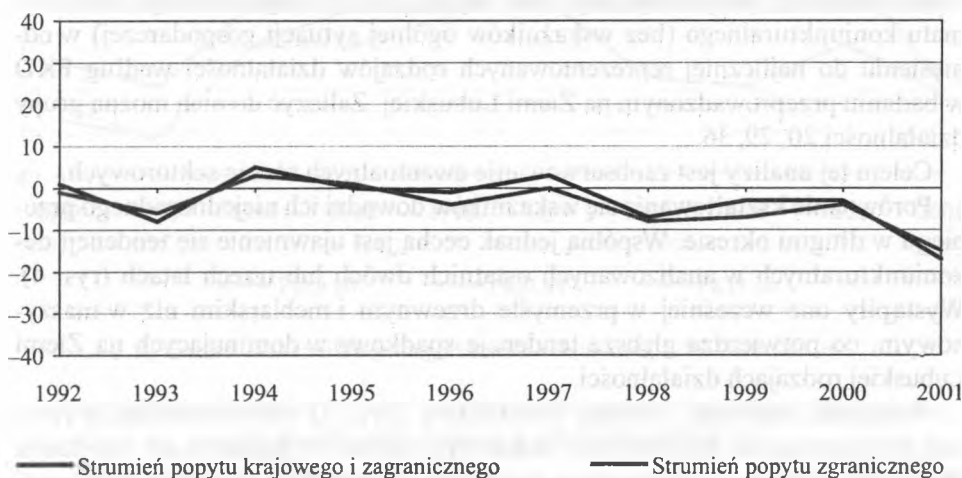
w populacji wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Dla zobrazowania tego problemu poniżej przedstawiono przebieg wybranych wskaźników o syntetycznym charakterze, stanowiących tło dla cząstkowego badania przedsiębiorstw na Ziemi Lubuskiej. Ze względu na istniejące szeregi statystyczne wskaźniki te przedstawiono w okresie 1992–2001.

Jako najbardziej symptomatyczne wskaźniki uznano: wskaźniki koniunktury w zakresie popytu łącznego, w tym zagranicznego oraz będące uogólnieniem wszystkich zachodzących zjawisk – wskaźniki ogólnej sytuacji przedsiębiorstw, a także będące dodatkowo wyrazem oczekiwań przedsiębiorstw – wskaźniki klimatu koniunkturalnego.

Wprowadzone dwa nowe wskaźniki odzwierciedlają odczucia przedsiębiorstw w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej (wskaźnik diagnostyczny) i tzw. klimatu koniunkturalnego, łączącego w sobie elementy diagnozy i prognozy przedsiębiorstw.

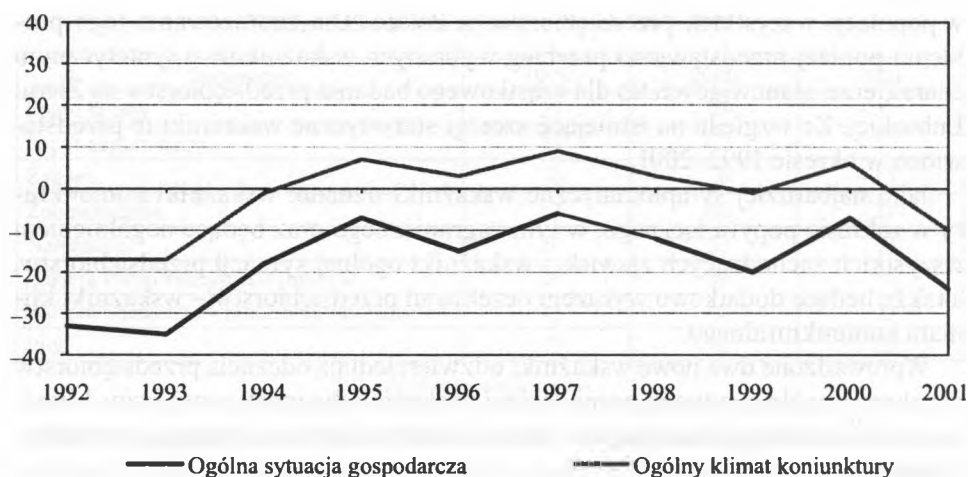
Jak wynika z rysunku 2., w odniesieniu do całej populacji przedsiębiorstw wskaźniki popytu wykazują wyraźny spadek od 2000 roku, nie wykazując różnicy między popytem zagranicznym a krajowym. Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwa działające w obszarze przygranicznym charakteryzują się opóźnioną negatywną reakcją na uwarunkowania zewnętrzne.

Przebieg obu syntetycznych wskaźników¹⁴ dowodzi (rys. 3), że prognoza sytuacji gospodarczej nie wywiera istotnego wpływu na ocenę sytuacji gospodarczej;



Rysunek 2. Przemysł ogółem – wskaźniki popytu łącznego i zagranicznego w latach 1992–2001

¹⁴ Przez syntetyczne wskaźniki koniunktury rozumie się takie wskaźniki, które odzwierciedlają wpływ więcej niż jednego czynnika określającego aktywność gospodarczą przedsiębiorstw. Do takich wskaźników należy wskaźnik ogólnej sytuacji gospodarczej i wskaźnik klimatu koniunktury, zawierający poza oceną bieżącą także element prognozy na najbliższy badany okres.



Rysunek 3. Przemysł ogółem – wskaźniki ogólnej sytuacji gospodarczej i ogólnego klimatu koniunktury w latach 1992–2001

oba wskaźniki mają podobny przebieg. Podobnie jak w przypadku popytu wyraźne jest jednak załamanie począwszy od 2000 roku. Może to oznaczać, że głównym źródłem spadku koniunktury jest wygasanie popytu.

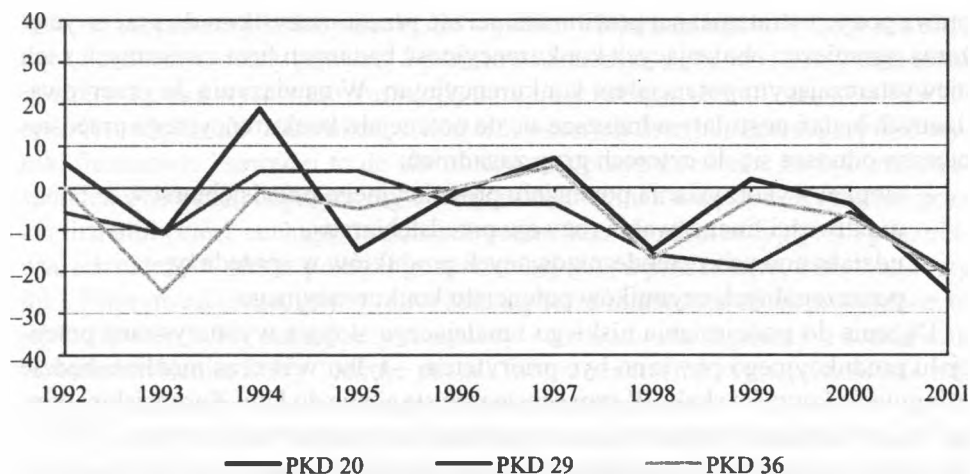
W celu pogłębienia analizy o aspekt strukturalny, w dalszym ciągu uwzględniono wskaźniki popytu łącznego (bez wyodrębniania zagranicznego) oraz klimatu koniunkturalnego (bez wskaźników ogólnej sytuacji gospodarczej) w odniesieniu do najliczniej reprezentowanych rodzajów działalności według PKD w badaniu przeprowadzonym na Ziemi Lubuskiej. Zaliczyć do nich można grupy działalności 20, 29, 36.

Celem tej analizy jest zaobserwowanie ewentualnych różnic sektorowych.

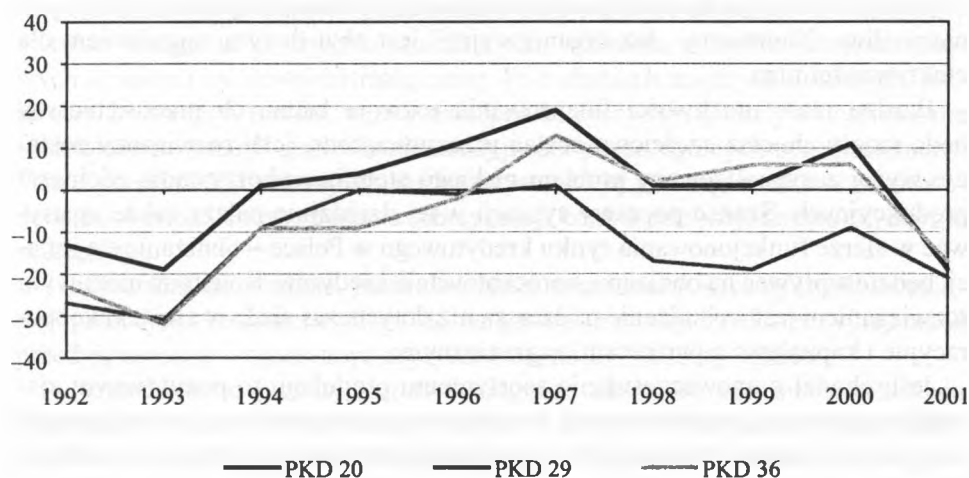
Porównanie kształtowania się wskaźników dowodzi ich niejednorodnego przebiegu w długim okresie. Wspólną jednak cechą jest ujawnienie się tendencji dekonunkturalnych w analizowanych ostatnich dwóch lub trzech latach (rys. 4). Wystąpiły one wcześniej w przemyśle drzewnym i meblarskim niż w maszynowym, co potwierdza głębsze tendencje spadkowe w dominujących na Ziemi Lubuskiej rodzajach działalności.

Wskaźniki ogólnego klimatu koniunktury (rys. 5) odzwierciedlają wyraźniej niż poprzednio prezentowane wskaźniki, różnice w poziomie ich wielkości. Wskaźniki związane z przemysłem drzewnym i meblarskim kształtują się na relatywnie wyższym poziomie ze względu na wolniej spadający popyt zagraniczny.

Podsumowując fragment badania w aspekcie koniunkturalnym, można wyprowadzić ogólny wniosek o istotnej wrażliwości jakościowych wskaźników koniunktury na mikro- i makroekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw.



Rysunek 4. Wskaźniki łącznego popytu – PKD 20, 29, 36



Rysunek 5. Wskaźniki ogólnego klimatu koniunktury – PKD 20, 29, 36

6. Wnioski dla strategii przedsiębiorstw

Podstawowe wnioski praktyczne wynikające z przeprowadzonych badań dotyczą konieczności poprawy pozycji strategicznej badanych firm. Na pozycję strategiczną składają się – z jednej strony – atrakcyjność rynków, na których działają firmy oraz kompetencje tych firm w dziedzinie konkurowania (potencjał konkurencyjny). Przyjmując, że możliwości zmiany rynków są raczej ograniczone, po-

prawa pozycji strategicznej powinna zmierzać przede wszystkim do przewyższenia ograniczeń obniżających konkurencyjność badanych firm związanych z ich niewystarczającym potencjałem konkurencyjnym. W nawiązaniu do przeprowadzonych badań postulatory odnoszące się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw odnoszą się do czterech grup zagadnień:

- stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw,
- możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstw,
- udziału nowych i zmodernizowanych produktów w sprzedaży,
- poszczególnych czynników potencjału konkurencyjnego.

Dążenie do podniesienia niskiego i malejącego stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego powinno być priorytetem – tylko wówczas możliwe będzie osiągnięcie korzyści skali. W tym sensie przystąpienie do Unii Europejskiej winno być czynnikiem zwiększającym możliwości realizacji takiej strategii. Jeśli to okazałoby się niemożliwe, wówczas alternatywnym rozwiązaniem pozostaje dostosowanie zdolności produkcyjnych (ilości i struktury posiadanych zasobów) do realnych możliwości sprzedaży. Na dłuższą metę utrzymywanie dotychczasowej tendencji w odniesieniu do stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego jest niemożliwe. Nadmierny „luz organizacyjny” jest zbyt dużym zagrożeniem dla efektywności firm.

Bardzo małe możliwości finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw będą mogły chociaż częściowo zostać przewyższone, jeśli rozwiązany zostanie wyżej zasygnalizowany problem niskiego stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych. Szanse poprawy sytuacji w tej dziedzinie należy także upatrywać w sferze funkcjonowania rynku kredytowego w Polsce – obniżanie się inflacji będzie wpływać na obniżanie oprocentowania kredytów. Kolejnym możliwym rozwiązaniem jest wchodzenie na szerszą niż dotychczas skalę w związki kooperative i kapitałowe z partnerami zagranicznymi.

Jeśli chodzi o unowocześnianie asortymentu produkcji, to pozytywnym zjawiskiem jest występowanie opinii, że należy znacznie zwiększyć udział produktów nowych i zmodernizowanych w strukturze sprzedaży. Równocześnie jednak czynnikowi potencjału konkurencyjnego, jakim są badania i rozwój, przypisano relatywnie niską wagę (respondenci uważają, że nie jest to czynnik szczególnie ważny dla konkurencyjności ich firm), a także oceniono, że pozycja badanych firm pod tym względem na tle konkurentów nie jest najmocniejsza. Można tylko przypuszczać, że rozwiązaniem powyższej sprzeczności mogłoby być wejście w posiadanie nowszych technologii produkcji w drodze zakupu licencji lub w drodze zawarcia sojuszu strategicznego z partnerami silniejszymi w tej dziedzinie. Zagadnienie to wymagałoby dalszych badań.

Jeśli chodzi o poszczególne czynniki potencjału konkurencyjnego ujęte w badaniu, to generalnie można wyrazić pewne zdziwienie, że w odniesieniu do zdecydowanej większości z nich na wszystkich czterech kategoriach badanych ryn-

ków samoocena wypadła przeciętnie wysoko. Można mieć obawy czy nie zbyt wysoko. Średnie oceny powyżej 3 punktów oznaczają, że badane firmy w tendencji są lepsze pod wyróżnionymi względami od przeciętnych konkurentów. Takich ocen jest większość. Natomiast większość badanych firm posiada negatywne wyniki finansowe. Prowadzi to do sformułowania przypuszczenia, że być może respondenci uważają, iż przyczyny braku sukcesów finansowych leżą głównie poza ich firmami (które cechują się dobrym potencjałem konkurencyjnym) i poszukiwać ich należy w sferze polityki gospodarczej (stopa procentowa, kurs walutowy itp.). Naszym zdaniem, gdyby powyższa hipoteza miała okazać się prawdziwa, to jej wydźwięk byłby raczej pesymistyczny – oznacza ona w pewnym sensie stan samozadowolenia, który blokuje poszukiwanie rezerw efektywnościowych wewnątrz firm, a odwołuje się do czynników zewnętrznych.

Należy podkreślić, że zagregowane (obejmujące swoim zakresem określoną populację przedsiębiorstw) studia sytuacji i luki konkurencyjnej mogą być za ledwie punktem wyjścia do budowy zaleceń normatywnych pod adresem konkretnych, pojedynczych przedsiębiorstw. Dokonując generalizacji wniosków i tym bardziej generalizacji rekomendacji pod adresem przedsiębiorstw, należy zwracać uwagę na to, aby nie stracić z pola widzenia specyfiki ich jednostkowych sytuacji i tożsamości strategicznej. Po badaniach międzysektorowych, sektorowych, branżowych itp. winny następować precyzyjne, zindywidualizowane i „skrojone na miarę” studia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Wśród przesłanek, które wydają się być wystarczającymi argumentami za prowadzeniem samodzielnego badania ich sytuacji konkurencyjnej, można wymienić następujące:

- prowadzenie pomiaru pozwala ocenić znaczenie poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego do osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo – wyznaczyć krytyczne czynniki / obszary sukcesu;

- umożliwia to przedsiębiorstwu diagnozę obszarów i rozmiaru własnego niedopasowania, czyli oszacowanie wielkości luki w obrębie poszczególnych elementów potencjału oraz ich konfiguracji, na tle konkurentów, a także ocenę znaczenia luk w poszczególnych obszarach dla przyszłości przedsiębiorstwa, wartościowanie ich wpływu;

- pomiar pozycji konkurencyjnej pomaga w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych, zmierzających do likwidacji lub ograniczenia rozmiarów luki konkurencyjnej;

- regularne badania wymuszają podejmowanie selektywnych działań naprawczych – w tych obszarach luki, gdzie są najbardziej potrzebne;

- są także podstawą do stworzenia praktyki monitoringu tych problemów w przedsiębiorstwie, ukształtowania świadomości znaczenia takiej praktyki oraz zdobywania niezbędnych umiejętności badawczo-analitycznych, doświadczenia potrzebnego do ciągłego, świadomego tworzenia odpowiednio elastycznego po-

tencjału konkurencyjnego i doboru instrumentów konkurowania umiejętnie ten potencjał wykorzystujących¹⁵.

Bibliografia

- Buckley P.J., Pass Ch.L., Prescott K., *Measures of international competitiveness: A critical survey*, „Journal of Marketing Management” 1988 No 2.
- Dorozik L., Flejterski S., *Globalizacja gospodarki a rozwój regionalny i współpraca transgraniczna (ze szczególnym uwzględnieniem regionu Pomorza Zachodniego)*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, styczeń 2001.
- Faulkner D., Bowman C., *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995.
- Global research strategy and international competitiveness*, Casson M. (ed.), Basil Blackwell, London 1991.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gorynia M., Otta W.J., *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 1998 nr 1.
- Gorynia M., Sulimowska M., *Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, J. Bilski, M. Janicka (red.), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999.
- Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870–1950*, PWN, Warszawa 1977.
- Grabowski T., *Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W.J. Otta (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994.

¹⁵ Por. M. Gorynia, M. Sulimowska, *Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, red. J. Bilski, M. Janicka, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999.

- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990 May–June.
- Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Porter M.E., *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- Rugman A., Hodgetts R.M., *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992 March–April.
- Rocznik Statystyczny Województwa Lubuskiego, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, 2001.