

Redaktor naukowy
Eugeniusz Najlepszy



Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Implikacje dla Polski



WYDAWNICTWO
AKADEMII
EKONOMICZNEJ
W POZNANIU

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu



**Redaktor naukowy
Eugeniusz Najlepszy**

**Strategie przedsiębiorstw
na rynkach zagranicznych**
Implikacje dla Polski

 **Poznań 2002**

Komitety Redakcyjny

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

Recenzent

Ewa Oziewicz

Projekt okładki

Magdalena Gyurkovich

Korekta

Ewa Sobczak

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2002

ISBN 83-88760-96-3

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań
tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59
<http://www.wydawnictwo-ae.pl>, e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl
Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 854-38-05, 854-38-06
e-mail: zgac@novci1.ae.poznan.pl

Spis treści

Wstęp	7
 MAŁGORZATA BARTOSIK	
<i>Efekt kraju pochodzenia oraz zjawisko etnocentryzmu – bariery działalności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.....</i>	9
 NATALIA BASIŃSKA	
<i>Proces kształtowania organizacji wirtualnej w dobie gospodarki globalnej</i>	20
 JANUSZ BILSKI	
<i>Polityka kursu walutowego w Polsce w okresie transformacji.....</i>	30
 BOGUSŁAWA DRELICH-SKULSKA	
<i>Japońskie korporacje w dobie globalizacji gospodarki światowej</i>	39
 KRZYSZTOF FONFARA	
MIŁOSZ ŁUCZAK	
GRAHAM HOOLEY	
JOZSEF BERACS	
<i>Zasoby marketingowe firmy jako determinanta sukcesu na przykładzie przedsiębiorstw z Polski, Wielkiej Brytanii i Węgier</i>	46
 KRZYSZTOF FONFARA	
ROBERT SZCZEPAŃSKI	
JOZSEF BERACS	
GRAHAM HOOLEY	
<i>Stopień zorientowania rynkowego firmy a realizacja strategii marketingowej przez przedsiębiorstwa w Polsce, na Węgrzech i w Wielkiej Brytanii</i>	60
 ELŻBIETA GOŁEMBSKA	
<i>Logistyka międzynarodowa w strategiach przedsiębiorstw</i>	73
 MARIAN GORYNIA	
MAŁGORZATA KOKOCIŃSKA	
<i>Strategie przedsiębiorstw lubuskich a rozszerzenie Unii Europejskiej</i>	86

JOANNA GÓRNA
KAROLINA TYC-SZMIL

Polskie przedsiębiorstwa w eurologistycznych łańcuchach żywności..... 109

ALEKSANDRA GRZESIUK

Etnocentryzm konsumentki jako bariera wejścia na rynki zagraniczne 122

BARBARA JANKOWSKA

*Międzynarodowa konkurencyjność branży a konkurencyjność
przedsiębiorstwa.....* 131

BOHDAN JELIŃSKI

Zasady działania firmy zagranicznej na rynku norweskim..... 149

MAŁGORZATA LEWANDOWSKA

*Konkurencja międzynarodowa na rynkach regulowanych
przykład polskiego rynku tytoniowego.....* 165

ANNA MACIUSZEK

*Aspekty dostosowania polskich norm systemu ubezpieczeń społecznych
do europejskiego kodeksu zabezpieczenia społecznego Rady Europy
(wybrane zagadnienia)* 180

MARIA MAJEWSKA

JOLANTA GRAŁA

*Analiza empiryczna wpływu eksportu i importu na wzrost
gospodarczy Polski.....* 189

BERENIKA M. MARCINIEC

*Rola parków naukowo-technologicznych w rozwoju europejskich
przedsiębiorstw innowacyjnych.....* 207

EWA MIŃSKA

*Wpływ korporacji międzynarodowych na wymianę handlową
kraju goszczącego.....* 233

RADOSŁAW OWCZARZAK

Zarządzanie marketingiem w warunkach procesów globalizacyjnych..... 248

PAULINA RAWICKA

MACIEJ SZYMCZAK

Outsourcing w sieciach logistycznych..... 264

JAN RYMARCZYK

<i>Polityka konkurencji w negocjacjach przedakcesyjnych Polski z Unią Europejską</i>	<i>278</i>
--	------------

MONIKA SULIMOWSKA-FORMOWICZ

<i>Kompetencje przedsiębiorstwa a przewaga konkurencyjna</i>	<i>284</i>
--	------------

TOMASZ SZELĄG

<i>Kształtowanie się podstawowych wskaźników charakteryzujących światowy rynek miedzi rafinowanej w latach 1970–2001</i>	<i>298</i>
--	------------

TOMASZ SZELĄG

EWA SZELĄG

<i>Przeobrażenia światowego rynku miedzi rafinowanej na przykładzie amerykańskiego producenta Phelps Dodge Corporation.....</i>	<i>315</i>
---	------------

MIECZYŚLAW SZOSTAK

<i>Dylematy ekspansji przedsiębiorstw transnarodowych w skali globalnej i w Polsce: na przykładzie Federal-Mogul Corporation.....</i>	<i>325</i>
---	------------

RAFAŁ ŚLIWIŃSKI

<i>Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie oraz programy i inicjatywy nakierowane na zwiększenie dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do finansowego kapitału obcego.....</i>	<i>347</i>
---	------------

MARIAN GORYNIA
MAŁGORZATA KOKOCIŃSKA
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW LUBUSKICH A ROZSZERZENIE UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp – istota projektu

Przesłankę 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 składowe integrujących się państw (poziom mezoekonomiczny).

Szczególna 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 celów:

1. identyfikacja i analiza uwarunkowań procesów integracyjnych w skali regionów przygranicznych,
2. określenie potencjalnych konsekwencji integracji gospodarczej dla integrujących się regionów.

Powyższe sformułowanie problematyki ma charakter bardzo szeroki. Dla celów przeprowadzonego badania obszar zainteresowań został zawężony do strategii konkurencyjnych firm polskich zlokalizowanych w graniczącym z Niemcami (Brandenburgią) województwie lubuskim. Sformułowana została następująca 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 hi-

potezę tę odniesiono nie tylko do rynku Brandenburgii, ale także do rynku niemieckiego i rynku unijnego).

Istotę i etapy zrealizowanego projektu badawczego można ująć w kilku punktach:

1. adaptacja koncepcji luki konkurencyjnej na potrzeby niniejszego projektu,
2. charakterystyka potencjałów gospodarczych Brandenburgii i Ziemi Lubuskiej,
3. realizacja badań empirycznych zorientowanych na identyfikację i pomiar luki konkurencyjnej w grupie przedsiębiorstw z Ziemi Lubuskiej,
4. opracowanie wyników badań empirycznych,
5. wnioski dla strategii przedsiębiorstw.

2. Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa i luki konkurencyjnej

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna¹. 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.

Szerokie ujęcie koncepcji konkurencyjności firmy i luki konkurencyjnej zawarto w innym opracowaniu². W tym miejscu ograniczymy się do dokonania

¹ Zob. np. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, wyd. II, Wydawnictwo AE, Poznań 2000, rozdział 2; Casson M. editor, *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991; Faulkner D., Bowman C., *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; 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; 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.

² Zob. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, M. Gorynia (red.), Wyd. AE, Poznań 2002. Wypracowana koncepcja konkurencyjności i luki konkurencyjnej obejmuje trzy wymiary: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna). Każdy wymiar opisany jest przez zestaw zmiennych szczegółowych.

konkretyzacji schematu analitycznego luki konkurencyjnej. Można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) konkurencyjności firmy i 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 ogólnym (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.

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności Buckleya, Passa i Prescott³. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności lub trzy grupy miar konkurencyjności:

- rezultaty konkurowania (competitive performance),
- potencjał konkurencyjny (competitive potential),
- 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. Pomędzy 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.

³ P. J. Buckley, Ch. L. Pass, K. Prescott, Measures of international competitiveness: A critical survey, „Journal of Marketing Management” 1988, no. 2.

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 3,36 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 Brandenburgia 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.

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; 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 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 1998/99, 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 ankierzy (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. 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
- 50-100 – 5 przedsiębiorstw
- 101-500 – 6 przedsiębiorstw
- ponad 500 – 1 przedsiębiorstwo

Przynależność branżową przedsiębiorstw wchodzących w skład próby badawczej przedstawiono w tabeli 1. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu należały do 6 działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności.

Tabela 1

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 2001 dodatni wynik finansowy, w pozostałych wynik ten był ujemny.

4.2. Wyniki badań

Charakterystyka działalności eksportowej i importowej badanych firm

W tabeli 2 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 2

Wartość sprzedaży ogółem (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	10	10	13	15	15
Średnia arytmetyczna	14 263	15 422	14 497	13 994	13 598
Odchylenie standardowe	17 663	18 795	18 531	19 368	20 677

Źródło: badania własne.

Tabela 3 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.

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.

Tabela 3

Wartość eksportu ogółem (tys. zł – ceny bieżące)

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	8	8	13	14	13
Średnia arytmetyczna	4 945	5 613	5 893	6 412	4 795
Odchylenie standardowe	6 692	8 857	9 847	11 797	12 365
3 główne rynki	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Niemcy
	Holandia	Holandia	Holandia	Francja	Holandia
	Belgia	Belgia	Francja	Holandia	Francja

Źródło: badania własne.

W tabeli 4 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 4

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

Wyszczególnienie	1997	1998	1999	2000	2001
Liczba wskazań	9	9	13	14	12
Średnia arytmetyczna	3 362	3 746	3 488	4 011	4 634
Odchylenie standardowe	5 015	6 832	7 454	9 951	12 365

Źródło: badania własne.

W tabeli 5 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 5

**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	1 000	678	483
Odchylenie standardowe	181	716	1 326	1 105	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 6. 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 6

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

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

– zagrożenie przez nowe wejścia

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

– natężenie konkurencji

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

– zagrożenie przez katastrofę

- 0 – ogromne
- 1 – bardzo duże
- 2 – duże
- 3 – średnie
- 4 – małe
- 5 – bardzo małe
- 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 7. 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 7

Atrakcyjność rynków

Rynek	Dynamika popytu			Natężenie konkurencji			Zagrożenie nowymi wejściami			Zagrożenie katastrofą			Ogólna średnia atrakcyjność
	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	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; ŚA – średnia arytmetyczna; OS – odchylenie standardowe

Źródło: badania własne.

Ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw

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

Dane dotyczące stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 8. 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 8

Wykorzystanie potencjału produkcyjnego

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 9. Podane dane wskazują na występowanie jednoznacznej, negatywnej tendencji w tej dziedzinie – firmy oceniają, że występował systematyczny spadek możliwości finansowania rozwoju. Średnio możliwości te oceniono, jako mniejsze od małych.

Tabela 9

Możliwości finansowania rozwoju

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. 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.

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 przedsiębiorstw polskich (tabela 10). 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 10

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 11 przedstawiono wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw. 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 odniesieniu do

Tabela 11

Możliwości konkurencyjne

Skala możliwości

- 0 – nie mamy żadnych szans
 1 – mamy bardzo małe szanse
 2 – mamy małe szanse
 3 – jesteśmy przeciętnie konkurencyjni
 4 – jesteśmy więcej niż konkurencyjni
 5 – jesteśmy bardzo konkurencyjni
 6 – konkurenci nie mają szans

Waga czynnika

- 0 – bez znaczenia
 1 – bardzo małe znaczenie
 2 – małe znaczenie
 3 – średnie znaczenie
 4 – duże znaczenie
 5 – bardzo duże znaczenie
 6 – ogromne znaczenie

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 oferty	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	1,56
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	1,00
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

znaczenia badań i rozwoju są zbieżne z rezultatami uzyskanymi w innych, wcześniejszych badaniach na innych próbach przedsiębiorstw⁴.

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 badań⁵.

5. Ocena sytuacji koniunkturalnej przedsiębiorstw

Badania ankietowe przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach ujawniły w niektórych przypadkach sprzeczności dotyczące własnej sytuacji konkurencyjnej. Ogólnie zadowolająca samoocena niekiedy nie idzie 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 działalności przedsiębiorstw w sposób tzw. jakościowy, czyli z pominięciem

⁴ Por. M. Gorynia, *Zachowania ...*, dz. cyt., s. 168 oraz Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, dz. cyt., s. 121–127.

⁵ Por. tamże.

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. Na przykład 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 subiektywnej 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 12

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 12 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 wykazują 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.

Dруга 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 utrzymują 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.

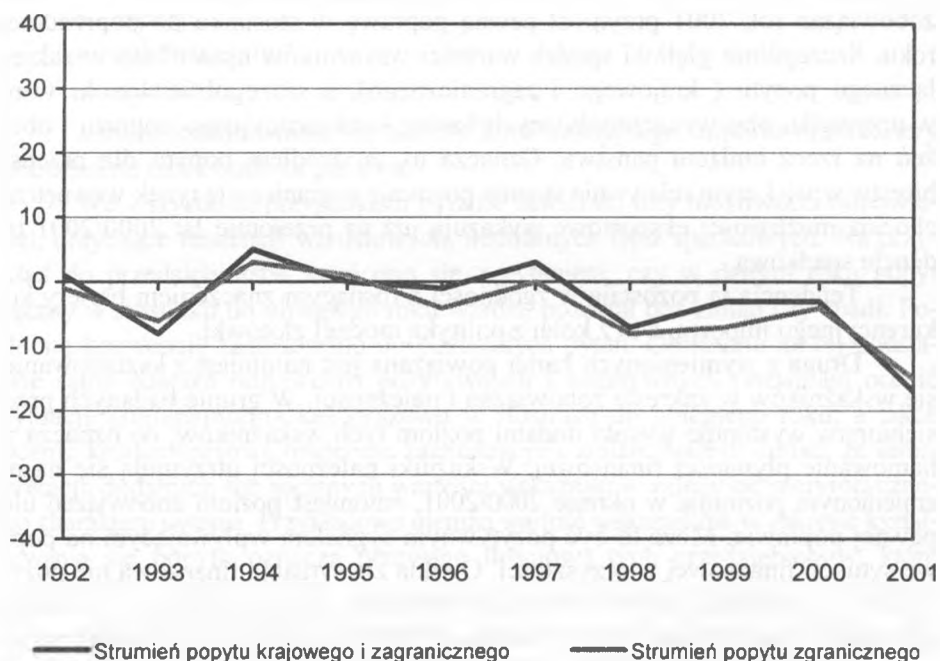
Przytoczone wyniki badań potwierdzają tezę o rosnącym w opinii respondentów znaczeniu zewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, ale równocześnie wskazują na niebezpieczeństwo pułapki braku możliwości działań prokonkurencyjnych.

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 możliwość prezentacji 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.

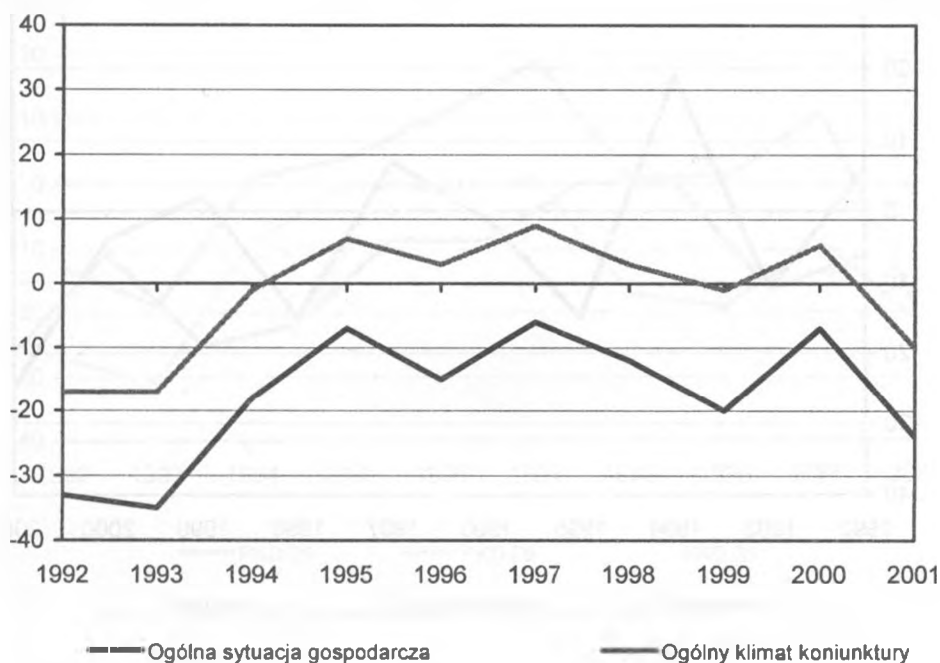
Wprowadzone dwa nowe wskaźniki odzwierciedlają odczucia przedsiębiorstw w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej (wskaźnik diagnostyczny) i tzw. klimatu koniunkturalnego, łączącego w sobie elementy diagnozy i prognozy przedsiębiorstw.



Rys. 1. Przemysł ogółem – wskaźniki popytu łącznego i zagranicznego w latach 1992–2001

Jak wynika z rys 1., 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 przed-

siębiorstwa działające w obszarze przygranicznym charakteryzują się opóźnioną negatywną reakcją na uwarunkowania zewnętrzne.

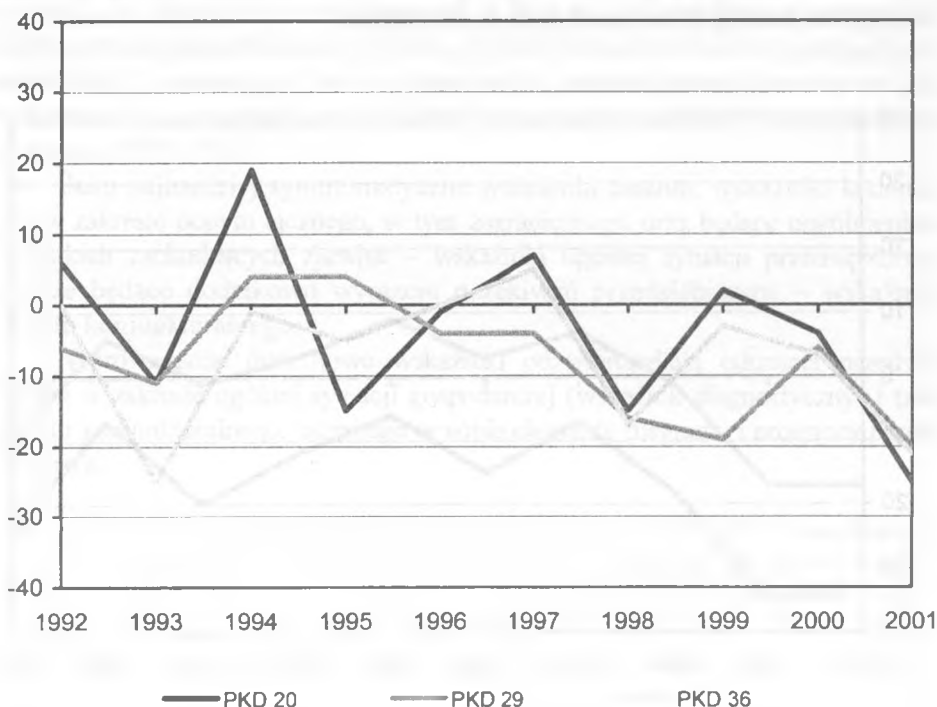


Rys. 2. Przemysł ogółem – wskaźniki ogólnej sytuacji gospodarczej i ogólnego klimatu koniunktury w latach 1992–2001

Przebieg obu syntetycznych wskaźników dowodzi, że prognoza sytuacji gospodarczej nie wywiera istotnego wpływu na ocenę sytuacji gospodarczej; 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: 20, 29 i 36.

Celem tej analizy jest zaobserwowanie ewentualnych różnic sektorowych.

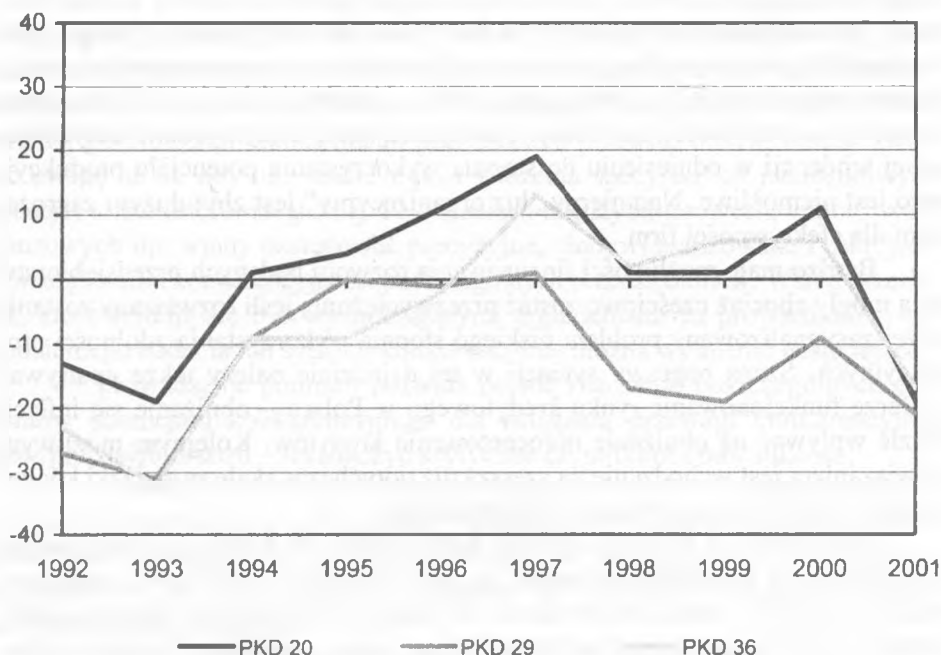


Rys. 3. Wskaźniki łącznego popytu – PKD 20, 29, 36

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. 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 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.



Rys. 4. 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, poprawa pozycji strategicznej powinna zmierzać przede wszystkim do przezwyciężania ograniczeń obniżających konkurencyjność badanych firm związanych z ich niewystarczającym potencjałem konkurencyjnym. W nawiązaniu do przeprowadzonych badań postulaty 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 przezwyciężone, jeśli rozwiązany zostanie wyżej zasygnalizowany problem niskiego stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych. Szans 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 kooperacyjne 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 rynków 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 zaledwie punktem wyjścia do budowy zaleceń normatywnych pod adresem konkretnych, pojedynczych przedsiębiorstw. Dokonując generalizacji wniosków i tym bardziej generalizacji rekomendacji pod adresem przedsiębiorstw, należy zwracać uwagę na to, aby nie stracić z pola widzenia specyfiki ich jednostkowych sytuacji i tożsamości strategicznej. Po badaniach międzysektorowych, sektorowych, branżowych itp. winny następować precyzyjne, zindywidualizowane i „skrojone na miarę” studia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Wśród przesłanek, które wydają się być wystarczającymi argumentami za prowadzeniem samodzielnego badania ich sytuacji konkurencyjnej można wymienić następujące:

- prowadzenie pomiaru pozwala ocenić znaczenie poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego dla 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 potencjału konkurencyjnego i doboru instrumentów konkurowania umiejętnie ten potencjał wykorzystujących⁶.

⁶ Por. M. Gorynia, M. Sulimowska, Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, w: Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej, J. Biłski, M. Janicka, (red.) Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1999.

Bibliografia:

1. Buckley P. J., Pass Ch. L., Prescott K., Measures of international competitiveness: A critical survey, „Journal of Marketing Management” 1988, no. 2
2. Casson M. editor, Global research strategy and international competitiveness, Basil Blackwell, London 1991
3. 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
4. Faulkner D., Bowman C., The essence of competitive strategy, Prentice Hall International, London 1995
5. Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurerowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, M. J. Stankiewicz, (red.) TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
6. Gorynia M. Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000
7. Gorynia M., Otta W. J., Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 1998, nr 1
8. Grabowski T., Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, W.J. Otta, (red.) Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1994
9. Haffer M., Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, M. J. Stankiewicz, (red.) TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
10. Hamel G., Prahalad C. K., The core competence of the corporation, „Harvard Business Review” 1990, May–June
11. Hill Ch. W., Jones G. R., Strategic management theory. An integrated approach, Houghton Mifflin Co, Boston 1992
12. Porter M. E., On competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1998
13. Rugman A., Hodgetts R. M., International business. A strategic management approach, Pearson Education Limited, Harlow 2000
14. Stalk G., Evans P., Shulman L. E., Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, „Harvard Business Review” 1992, March–April.
15. Rocznik Statystyczny Województwa Lubuskiego, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, 2001