



# RANS'99

Wspólna Europa  
Międzynarodowa  
konkurencyjność  
polskich  
przedsiębiorstw

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA  
KOLEGIUM GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

**RANS'99**

50<sup>lat</sup>  PWE

## Główni sponsorzy konferencji

Spedpol Sp. z o.o



Warta S.A.



PKO BP



## Sponsorzy konferencji

Animex S.A.



Raben

**Raben**

Rusak Logistics

**RUSAK**  
*logistics*

PEKAES BUS



# Wspólna Europa Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

Praca zbiorowa pod redakcją  
Haliny Brdulak

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA  
KOLEGIUM GOSPODARKI ŚWIATOWEJ  
WARSZAWA 1999

Okladkę i strony tytułowe projektował:  
Roman Kirilenko

Tytuł dotowany przez:  
Komitet Badań Naukowych

© Copyright by Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 1999

ISBN 83-208-1242-9

Printed in Poland  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.  
Warszawa. Zlec. 53/99  
Skład: AdEw Bajer Adrian, tel. 799-12-11  
Druk i oprawa: Borgis, Płońsk

---

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

### Referat wprowadzający

Tomasz Gołębiowski – Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyzwania na dziś .....	19
---	----

### I.

#### Marketing, logistyka i technologia a konkurencyjność

Henryk Hytry – Joint venture – czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa .....	39
Andrzej Szumowski – Promocja kraju za granicą jako czynnik sprzyjający rozwijaniu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym .....	53
Teresa Magdalena Dudzik – Sprawne zarządzanie zakupami jako czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa .....	69
Krzysztof Rutkowski – Zintegrowany łańcuch dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków .....	95

Marian Gorynia – Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw – analiza pozycji konkurencyjnej firm regionu poznańskiego .....	121
Joachim Zentes – Koncentracja i umiędzynarodowianie przedsiębiorstw handlu detalicznego na rynku Unii Europejskiej a pozycja konkurencyjna eksporterów .....	141

## II.

### Konkurencyjność kosztowa

Tom Bramorski – Nowe zaawansowane technologie a konkurencyjność kosztowa .....	157
Gertruda Krystyna Świdzka – Nowoczesne techniki projektowania procesów i produktów a poziom kosztów .....	174
Halina Towarnicka – Strategie kosztowe jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw .....	185
Mirela Jurek, Dorota Kornacka-Łątkiewicz – Wybrane aspekty konkurencyjności kosztowej polskiego przemysłu stocznioowego .....	198
Bohdan Wyżnikiewicz – Metoda DRC jako technika badania kosztowych przewag konkurencyjnych .....	208
Elżbieta Krajewska-Bińczyk – Projektowanie produktów i procesów a konkurencyjność kosztowa .....	225
Jolanta Mazur, Rajiv Mehta, Pia Polska – Wpływ stylu kierowania siecią sprzedaży na współpracę pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych .....	250

## III.

### Potencjał kadrowy jako czynnik konkurencyjności

Aleksy Poczowski – Strategie personalne w warunkach umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa .....	265
Elżbieta Kryńska – Polskie przedsiębiorstwa na rynku pracy wspólnej Europy. Konkurenci czy outsiderzy? .....	280
Marta Juchnowicz – Koszt i jakość potencjału kadrowego czynnikami konkurencyjności .....	295
Zdzisław Jasiński – Kwalifikacje pracowników a konkurencyjność firmy .....	305
Tadeusz Oleksyn – System dynamicznego rozwoju zawodowego pracowników .....	315

## Komunikaty

Julian Daszkowski – Koszty pracy oraz wysokość wynagrodzeń – Polska na tle krajów uprzemysłowionych .....	335
Tomasz Dołęgowski – Instytucje i infrastruktura a konkurencyjność międzynarodowa .....	347
Włodzimierz Januszkiewicz – Międzynarodowa konkurencyjność firm usługowych .....	358
Grzegorz Kaczanowski – Konkurencyjność transportu kombinowanego jako wypadkowa kosztów ponoszonych przez przewoźnika drogowego i kolej .....	362
Dariusz Kaliński, Elżbieta Marciszewska – Współpraca partnerska warunkiem umocnienia pozycji konkurencyjnej polskiego transportu lotniczego .....	371
Kornelia Karcz – Wpływ efektu kraju pochodzenia na konkurencyjność produktów na rynku międzynarodowym .....	385
Zofia Kędzior – Integracja Polski z Unią Europejską – szansa czy zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw (wyniki badań) .....	396
Danuta Kisperska-Moroń – Strategiczny benchmarking w łańcuchu dostaw jako narzędzie poprawy pozycji konkurencyjnej .....	407
Sławomir Krzemiński – Grupy kapitałowe – droga wzmacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	417
Małgorzata Lewandowska – Przerób uszlachetniający – szansą czy zagrożeniem dla polskich przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego .....	426
Anna Mężyk, Stanisława Zamkowska – Struktura podmiotowa towarowego transportu samochodowego w regionie radomskim jako efekt restrukturyzacji .....	433
Mariusz Nowak – Strategia wejścia i działania firmy Nordisk Wavin A/S na rynku polskim .....	453
Grażyna Rosa – Wizerunek jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa transportowego PKP .....	460
Joanna Sałajczyk – Filozofia zarządzania a jakość potencjału kadrowego – wzajemne uwarunkowania w aspekcie konkurencyjności .....	472
Janusz Strużyna – Przyjazny rynek pracy .....	479
Grażyna Wolska – Kierunki rozwoju Poczty Polskiej w dobie liberalizacji i globalizacji rynku usług pocztowych .....	491



---

Marian Gorynia

=====

## **Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw – analiza pozycji konkurencyjnej firm regionu poznańskiego**

=====

### **1. Wstęp**

Program badawczy „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej” stanowił główne przedsięwzięcie nurtu empirycznego projektu ACE „Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain”. Jego zadaniem było zidentyfikowanie i zinterpretowanie prawidłowości w zachowaniach przystosowawczych średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłów przetwórczych i budownictwa, zlokalizowanych na terenie województwa poznańskiego. Analizą objęto okres od końca 1989 r. do lipca 1993 r. Badanie strategii przystosowawczych przedsiębiorstw zostało uzupełnione ankietą dotyczącą opinii kierownictw przedsiębiorstw odnośnie do realizowanej polityki gospodarczej i do pożądaných kierunków tej polityki.

---

Prof. dr hab. Marian Gorynia – profesor nadzwyczajny w Katedrze Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Wyniki uzyskane w tym projekcie badawczym (pierwszy etap badań) zostały szeroko omówione w książce „Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne”<sup>1</sup>

Badania podjęte w programie „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej” były następnie kontynuowane (po częściowej modyfikacji koncepcji badań) w ramach projektu ACE „Economic Adjustment in Medium Sized Enterprises in Eastern and Central Europe” (drugi etap badań). W drugim etapie badań, przeprowadzonym w 1995 r., uwzględniono sytuację występującą w przedsiębiorstwach do końca 1994 r. oraz przewidywane wykonanie 1995 r. W badaniu przeprowadzonym w 1995 r. uczestniczyło 35 przedsiębiorstw (spośród 58 uczestników badanych w 1993 r.).

Wyjściową przesłankę prezentowanych tu rozważań stanowi stwierdzenie, że zdolność konkurowania przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw postsocjalistycznych na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych) zależy od trzech grup czynników:

- pozycji rynkowej przedsiębiorstwa,
- jego potencjału konkurencyjnego,
- przyjętej przez nie strategii konkurencyjnej.

Konkurencyjność przedsiębiorstw traktowana jest w sposób integralny, tzn. uwzględniający równocześnie konkurencyjność eksporterów na rynkach zagranicznych i producentów krajowych na otwartym rynku krajowym<sup>2</sup>.

Podstawę teoretyczną analizy stanowią koncepcje strategii konkurencyjnej M.E. Portera i J. Kaya<sup>3</sup>.

## 2. Pozycja rynkowa przedsiębiorstw

W badaniu przeprowadzonym w 1995 r. zwrócono szczególną uwagę na dokonanie subiektywnej oceny atrakcyjności swoich rynków przez przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zidentyfikowano zakres rynkowy i zakres asortymentowy badanych firm.

Zakres rynkowy badanych przedsiębiorstw był na ogół zróżnicowany (tablica 1). Niewielka liczba przedsiębiorstw lokowała swą produkcję wyłącznie na rynku lokalnym i regionalnym. W 1993 r. były 4 takie firmy, w 1994 – 3 firmy oraz w 1995 – 2 firmy; 3 firmy uważały, że powinny sprzedawać wyłącznie na rynku regionalnym.

W sprzedaży badanych firm nie dominowały w zasadzie rynki eksportowe. Tylko w jednym przedsiębiorstwie udział sprzedaży eksportowej wyniósł w 1995 r. – 50%. Zdecydowanie dominującym rynkiem dla większości przedsiębiorstw był rynek krajowy. Z danych przedstawionych w tablicy 2 wynika także, że w badanych przedsiębiorstwach uznawano za pożądany wzrost udziału sprzedaży na innych rynkach eksportowych (poza trzema największymi). Opinia ta koresponduje z danymi na temat pożądanej liczby rynków eksportowych, odnośnie do której dostrzegano potrzebę wzrostu (tablica 2).

Większość z 36 przedsiębiorstw prowadziła działalność eksportową (tablica 2). Przeciętnie eksportowały one na 5–7 rynków. Rozpiętość w liczbie rynków eksportowych wynosiła w 1995 r. od 1 do 45. O dużym zróżnicowaniu sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw świadczą wysokie wartości odchylenia standardowego.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa odpowiedziały na pytanie dotyczące zakresu asortymentowego (tablica 3). W 1995 r. największy udział w sprzedaży nowych produktów (nie produkowanych w roku poprzednim) i zmodernizowanych (w stosunku do poprzedniego roku) wynosił 45%. Przeważały jednak modernizacje produktów. Niepokojące było to, że stan pożądany odnośnie do udziału produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży nie odbiegał istotnie od stanu w okresie badania.

W badaniu z 1995 r. poproszono też przedsiębiorstwa, by oceniły atrakcyjność swoich obecnych rynków. Określono 5 równoważnych czynników atrakcyjności:

- relatywna pojemność (wielkość) rynku,
- dynamika popytu na danym rynku,
- natężenie konkurencji na danym rynku,
- zagrożenie przez nowe wejścia i substytuty,

**Tablica 1**  
Struktura rynkowa sprzedaży (%)

Rynek	1993			1994			1995-plan			Stan pożądany		
	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe
Regionalny	11	75,18	24,24	11	73,60	25,43	11	68,45	26,64	11	77,31	19,48
Krajowy	31	75,18	27,60	32	71,23	32,03	31	73,61	27,34	29	56,27	27,26
Trzy największe rynki eksportowe	16	19,01	12,38	17	16,10	11,84	27	19,85	14,12	22	17,68	14,52
Pozostałe rynki eksportowe	6	7,75	6,48	7	8,28	6,76	6	7,83	6,44	8	11,62	7,54

**Tablica 2**  
Liczba rynków eksportowych

Rok	Liczba firm	Średnia	Odczylenie standowe
1989	23	5,52	9,53
1994	24	6,15	11,00
1995	25	6,76	11,39
Stan pożądaný	30	7,63	10,05

**Tablica 3**  
Nowe i zmodernizowane produkty (% sprzedaży)

Rok	Liczba firm	Średnia	Odczylenie standowe
1989	31	18,21	20,70
1994	33	21,67	22,57
1995	33	16,30	18,99
Stan pożądaný	32	20,16	15,38

- zagrożenie przez katastrofę (przełom technologiczny, zamieszki polityczne itp.).

Dla wszystkich wymienionych czynników atrakcyjności przyjęto siedmiostopniową skalę oceny, której kolejne stopnie oznaczały:

- Pojemność rynku:
  - 0 – znikoma,
  - 1 – bardzo mała,
  - 2 – mała,
  - 3 – średnia (przeciętna),
  - 4 – duża,
  - 5 – bardzo duża,
  - 6 – ogromna.

- **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%.
- **Natężenie konkurencji:**
  - 0 – ogromne,
  - 1 – bardzo duże,
  - 2 – duże,
  - 3 – średnie,
  - 4 – małe,
  - 5 – bardzo małe,
  - 6 – nieistotne.
- **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.
- **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 (znikomy rynek, roczny realny spadek popytu więcej niż 5%, ogromne natężenie konkurencji, żadnych barier wejścia, ogromne zagrożenie przez katastrofę);
- 1 – bardzo małą atrakcyjność (bardzo mały rynek, spadek popytu 2–5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę);
- 2 – małą atrakcyjność (mały rynek, spadek popytu do 2%, duże natężenie konkurencyjności, niskie bariery wejścia, duże zagrożenie przez katastrofę);
- 3 – średnią atrakcyjność (średni rynek, stabilizacja popytu, średnie natężenie konkurencji, średnie bariery wejścia, średnie zagrożenie przez katastrofę);
- 4 – dużą atrakcyjność (duży rynek, wzrost popytu do 2%, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę);
- 5 – bardzo dużą atrakcyjność (bardzo duży rynek, wzrost popytu 2–5%, bardzo małe natężenie konkurencji, bardzo wysokie bariery wejścia, bardzo małe zagrożenie przez katastrofę);
- 6 – superatrakcyjność (ogromny rynek, wzrost popytu ponad 5%, brak konkurencji, nieprzekraczalne bariery wejścia, zerowe prawdopodobieństwo katastrofy).

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawia tablica 4. Ogólnie oceniono rynki jako średnio atrakcyjne. „Średnia” ocena dotyczyła też takich czynników atrakcyjności, jak pojemność rynku, zagrożenie przez nowe wejścia oraz zagrożenie przez katastrofę. Stosunkowo pozytywnie oceniono dynamikę popytu. Z kolei negatywnie oceniono atrakcyjność rynków pod względem natężenia konkurencji (duże i bardzo duże natężenie).

Wydaje się, że respondenci wykazali nadmierny pesymizm co do pojemności rynków eksportowych. W większości są to duże rynki krajów Europy Zachodniej i przypisywanie im niższych ocen dotyczących pojemności aniżeli rynkowi polskiemu budzi pewne zdziwienie. Niezgodnie z intuicyjnymi przewidywaniami wypadła też ocena natężenia konkurencji – oceniono mianowicie, że natężenie

**Tablica 4**  
Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku		Dynamika popytu		Natężenie konkurencji		Zagrożenie nowymi wejściami		Zagrożenie katastrofą		Ogólna średnia atrakcyjność
	średnia	odchylenie standowe	średnia	odchylenie standowe	średnia	odchylenie standowe	średnia	odchylenie standowe	średnia	odchylenie standowe	
Regionalny	3,14	1,06	4,82	1,27	2,00	0,74	3,09	1,38	3,36	0,98	3,28
Krajowy	2,82	0,95	4,42	1,58	2,00	1,00	2,94	1,05	3,03	0,82	3,04
Trzy największe rynki eksportowe	3,00	1,71	4,13	1,15	1,67	0,94	3,20	1,22	2,93	0,85	2,99
Pozostałe rynki eksportowe	2,67	1,37	4,33	1,25	1,57	0,73	3,00	1,31	2,89	0,99	2,89



to na bardzo konkurencyjnych rynkach eksportowych (cechujących się wysokim nasileniem rywalizacji – duża liczba rywali, duży rywal, agresywny marketing) jest przeciętnie niższe aniżeli na rynku polskim. Natomiast ogólna średnia atrakcyjność rynków w ocenie respondentów pokrywała się ze znanymi z innych badań obserwacjami o wyższej atrakcyjności sprzedaży na rynku polskim aniżeli na rynkach zagranicznych.

### 3. Potencjał konkurencyjny

W badaniu z 1995 r. spytano wprost naczelnych kierowników o ocenę potencjału konkurencyjnego ich przedsiębiorstw. Najpierw przedstawiono im listę 15 możliwych czynników sukcesu konkurencyjnego (determinant konkurencyjności) i poproszono ich o ocenę, jakie znaczenie mają te czynniki w grze konkurencyjnej, którą rozgrywa ich przedsiębiorstwo. Wyniki przedstawia tablica 5. Co najmniej duże znaczenie mają: jakość produktu ( $M=4,86$ ), cena ( $M=4,56$ ), reputacja firmy ( $M=4,46$ ) terminowość dostaw ( $M=4,29$ ) oraz jakość kadry marketingowej ( $M=4,26$ ) i kierowniczej ( $M=4,13$ ).

Następnie poproszono kierowników by ocenili (też na skali siedmiostopniowej) możliwości konkurencyjne swojego przedsiębiorstwa na rynku regionalnym (jeśli przedsiębiorstwo ma taki rynek), krajowym, trzech największych rynkach eksportowych oraz pozostałych rynkach eksportowych. Oceniano przy tym możliwości konkurencyjne w odniesieniu do przynajmniej średnio ważnych czynników konkurencyjności (determinant sukcesu konkurencyjnego). Wyniki przedstawia tablica 6.

Mocne strony badanych przedsiębiorstw to:

- na rynku regionalnym: kompletność oferty ( $M=4,45$ ), reputacja ( $M=4,27$ ), jakość produktu ( $M=4,25$ ), terminowość dostaw ( $M=4,08$ ) oraz jakość kadry kierowniczej ( $M=3,92$ );
- na rynku ogólnokrajowym: jakość produktu ( $M=4,20$ ) oraz reputacja ( $M=4,10$ );

**Tablica 5**  
Wagi czynników konkurencyjności

Czynniki konkurencyjności	Liczba firm	Średnia	Odchylenie standowe
Cena	35	4,56	0,83
Jakość	35	4,86	0,90
Nowoczesność	34	3,56	1,06
Moda	33	2,06	1,56
Kompleksowość oferty	34	3,74	1,04
Opakowanie	33	2,39	1,76
Terminowość dostaw	35	4,29	1,08
Warunki płatności	35	3,75	1,36
Technologia produkcji	33	3,45	1,36
Jakość kadry kierowniczej	32	4,13	1,11
Jakość kadry marketingowej	35	4,26	0,94
Badania i rozwój	33	3,18	1,70
Reputacja przedsiębiorstwa	35	4,46	0,77
Możliwości finansowe	34	3,94	1,26
Dostęp do kanałów dystrybucji	32	3,38	1,84

Skala: 0 – bez znaczenia, 1 – bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie, 6 – ogromne znaczenie.

- na największych rynkach eksportowych tylko terminowość dostaw ( $M=4,0$ );
- na pozostałych rynkach eksportowych: jakość produktu ( $M=4,33$ ) oraz terminowość dostaw ( $M=4,17$ ).

Natomiast słabe strony przedsiębiorstw to:

- na rynku regionalnym: możliwości finansowe ( $M=2,55$ );
- na rynku ogólnokrajowym: słabość badań i rozwoju ( $M=2,77$ ), nienadążanie za modą ( $M=2,79$ ) oraz jakość opakowania ( $M=2,85$ );

**Tablica 6**  
Potencjał konkurencyjny

Czynniki konkurencyjności	Rynek regionalny			Rynek krajowy			Trzy najważniejsze rynki eksportowe			Pozostałe rynki eksportowe		
	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe	liczba firm	średnia	odchylenie standardowe
Cena	12	3,41	0,86	30	3,47	0,76	16	3,75	0,83	6	3,67	0,94
Jakość	12	4,25	1,09	30	4,20	0,98	16	3,69	1,21	6	4,33	0,47
Nowoczesność	12	3,67	1,11	28	3,46	0,37	14	3,50	1,18	6	3,83	0,69
Moda	10	3,30	1,27	19	2,79	1,40	7	2,57	1,76	3	3,33	0,40
Kompleksowość oferty	11	4,45	0,66	28	3,64	1,29	14	3,21	1,08	6	3,00	1,10
Opakowanie	9	3,11	0,13	20	2,85	1,49	10	2,70	1,27	3	3,67	0,94
Terminowość dostaw	12	4,08	0,49	29	3,83	0,76	16	4,00	0,71	6	4,17	0,90
Warunki płatności	11	3,00	1,35	28	3,79	1,45	16	3,44	1,27	6	3,93	4,07
Technologia produkcji	11	3,36	1,15	26	3,46	0,80	13	2,85	0,66	6	3,17	0,37
Jakość kadry kierowniczej	12	3,92	0,86	30	3,60	0,84	13	3,31	0,99	6	3,67	1,11
Jakość kadry marketingowej	12	2,93	1,44	34	3,32	0,99	15	2,73	1,12	5	3,40	0,80
Badania i rozwój	9	3,00	1,25	26	2,77	1,28	14	2,00	1,36	6	2,50	1,19
Reputacja przedsiębiorstwa	11	4,27	0,75	30	4,10	0,79	15	3,20	1,22	6	3,67	0,94
Możliwości finansowe	11	2,55	1,23	29	3,10	1,32	14	2,64	0,89	6	3,00	0,58
Dostęp do kanałów dystrybucji	32	3,18	1,27	27	3,04	1,37	13	2,69	1,07	5	2,80	1,33

- na największych rynkach eksportowych: słabość badań i rozwoju ( $M=2,0$ ), nienadążanie za modą ( $M=2,57$ ), możliwości finansowe ( $M=2,64$ ), dostęp do kanałów dystrybucji ( $M=2,69$ ), jakość opakowania ( $M=2,70$ ), jakość personelu marketingowego ( $M=2,75$ ) oraz przestarzała technologia produkcji ( $M=2,85$ );
- na pozostałych rynkach eksportowych: słabość badań i rozwoju ( $M=2,50$ ) oraz dostęp do kanałów dystrybucji ( $M=2,80$ ).

Ogólnie oceniono się jako „przeciętniacy” w walce konkurencyjnej. Przy założeniu równoważności wszystkich elementów potencjału konkurencyjnego średni ogólny potencjał badanych przedsiębiorstw wynosił:

- dla rynku regionalnego 3,50,
- dla rynku krajowego 3,43,
- dla największych rynków eksportowych 3,09,
- dla pozostałych rynków eksportowych 3,47.

## **4. Poprawa pozycji rynkowej i podwyższenie potencjału konkurencyjnego**

W badaniu przeprowadzonym w 1995 r. zapytano wprost naczelnych kierowników o to, jakie główne zadania stoją przed ich przedsiębiorstwami. Przedstawiono im listę 37 przykładowych zadań i poproszono, by ocenili na skali siedmiostopniowej (od 0 – zadanie bez znaczenia do 6 – zadanie niezbędne do wykonania) znaczenie wymienionych zadań dla ich przedsiębiorstw. Rezultaty przedstawia tablica 7. Lista proponowanych zadań dotyczyła zmiany pozycji rynkowej przedsiębiorstw oraz podwyższenia ich potencjału konkurencyjnego.

Zadania związane ze zmianą zakresu rynkowego uzyskały zróżnicowane oceny. Dominowało przekonanie o potrzebie umocnienia się na rynku krajowym ( $M=4,06$ ). Poszukiwanie nowych rynków eksportowych uznano przeciętnie za średnio ważne ( $M=3,18$ ).

**Tablica 7**  
Ważność zadań

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchylenie standardowe
Umocnienie się na rynku regionalnym	25	1,56	2,43
Umocnienie się na rynku krajowym	35	4,06	1,62
Umocnienie się na dotychczasowych rynkach eksportowych	32	3,13	2,13
Wejście na rynek krajowy	11	0,21	0,76
Wejście na nowe rynki eksportowe	34	3,18	1,77
Rozszerzenie asortymentu	35	3,46	1,25
Wejście do nowej branży	31	1,97	1,75
Produkcja dotąd kupowanych materiałów	34	1,32	1,47
Wejście w działalność hurtową i detaliczną	32	1,84	1,68
Wylimitowanie polskich pośredników w eksporcie	33	1,12	1,43
Pozyskanie partnera w zaopatrzeniu	35	2,71	1,58
Pozyskanie partnerów w zbycie	34	3,41	1,70
Pozyskanie partnera kapitałowego	34	4,15	1,46
Pozyskanie partnera – technologia	33	3,52	1,40
Unowocześnienie technologii produkcji	34	3,88	0,99
Rozbudowa komórek sprzedaży	35	3,33	1,43
Rozbudowa analizy marketingowej	34	3,97	1,20
Rozbudowa analizy finansowej	35	3,71	1,36
Rozbudowa badań i rozwoju	34	2,85	1,80
Usprawnienie zarządzania operatywnego	34	4,06	1,08
Usprawnienie zarządzania strategicznego	35	3,74	1,02
Ograniczenie służb pomocniczych	35	2,53	1,30

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchylenie standardowe
Pozbycie się/zagospodarowanie nadmiernych środków trwałych	35	2,97	1,59
Redukcja zatrudnienia	35	1,77	1,22
Ograniczenie działalności socjalnej	35	1,57	1,27
Racjonalizacja zapasów wyrobów gotowych	34	2,38	1,73
Racjonalizacja zapasów materiałowych	35	2,71	1,54
Redukcja należności	35	4,29	1,18
Racjonalizacja kosztów produkcyjnych	35	4,26	1,02
Racjonalizacja kosztów handlowych	33	2,97	1,70
Racjonalizacja kosztów finansowych	35	3,29	1,43
Racjonalizacja kosztów administracyjnych	35	3,08	1,33
Poprawa jakości produkcji	35	4,06	1,04
Poprawa opakowań	34	2,41	2,09
Poprawa nowoczesności produktu	33	3,48	1,37
Poprawa terminowości dostaw	34	2,94	1,51
Oferowanie lepszych warunków płatności	33	3,06	1,52

Przeciętnie nie występowała też silna tendencja do zmian w dziedzinie asortymentu. Nie dążono zwłaszcza do wejścia do nowych branż ( $M = 1,97$ ).

Dążenia do zmiany zasięgu osiągały niski priorytet, zwłaszcza w odniesieniu do integracji pionowej (średnie oceny ważności poniżej 2). Ciekawe jest natomiast przypisanie relatywnie dużego znaczenia poszukiwaniu partnerów do kooperacji:

- partnerów finansowych ( $M = 4,15$ ),
- partnerów dostarczających technologię ( $M = 3,52$ ),
- partnerów w sprzedaży ( $M = 3,41$ ).

Stosunkowo duże znaczenie (powyżej 3, czyli umiarkowanego) przypisywali kierownicy rozwojowi technologii produkcji ( $M = 3,88$ ) i rozwojowi służb sprzedaży ( $M = 3,33$ ). Relatywnie nisko oceniano natomiast potrzebę rozbudowy badań i rozwoju ( $M = 2,85$ ).

Zdecydowanie powyżej umiarkowanego znaczenia uzyskały zadania związane z podniesieniem jakości zarządzania:

- poprawa zarządzania operacyjnego ( $M = 4,06$ ),
- rozwój analizy marketingowej ( $M = 3,97$ ),
- usprawnianie zarządzania strategicznego ( $M = 3,74$ ),
- rozwój analizy finansowej ( $M = 3,71$ ).

Znaczenie przypisywane działaniom oszczędnościowym i racjonalizującym koszty było zróżnicowane. Jako ważne uznawano zadania związane z:

- poprawą splotu należności ( $M = 4,29$ ),
- racjonalizacją kosztów produkcji ( $M = 4,26$ ).

Jako umiarkowanie ważne były oceniane zadania związane z:

- racjonalizacją kosztów finansowych ( $M = 3,29$ ),
- racjonalizacją kosztów administracyjnych ( $M = 3,06$ ),
- racjonalizacją kosztów sprzedaży ( $M = 2,97$ ),
- pozbyciem się nadmiernych środków trwałych ( $M = 2,97$ ),
- racjonalizacją zapasów materiałowych ( $M = 2,71$ ),
- redukcją służb pomocniczych ( $M = 2,58$ ).

Za relatywnie nieważne uznawano:

- racjonalizację zapasów wyrobów gotowych ( $M = 2,31$ ),
- redukcję zatrudnienia ( $M = 1,77$ ),
- redukcję działalności socjalnej ( $M = 1,57$ ).

Z działań zmierzających do poprawy konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa największe znaczenie przypisano konieczności

podniesienia jakości produktu ( $M=4,06$ ). Jako umiarkowanie ważne oceniono:

- potrzebę modernizacji produktu ( $M=3,48$ ),
- oferowanie lepszych warunków płatności ( $M=3,06$ ),
- poprawę terminowości dostaw ( $M=2,94$ ).

Przy interpretacji danych dotyczących ważności poszczególnych zadań dla przedsiębiorstw trzeba jednak pamiętać, że opinie były na ogół zróżnicowane. Świadczą o tym wysokie wartości odchylenia standardowego.

## 5. Położenie strategiczne badanych firm

W tablicach 8 i 9 przedstawiono średnie oceny atrakcyjności rynków oraz potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw. Dane te opracowano na podstawie tablic 4 i 6.

W zbiorczej tablicy 10 zebrano łącznie średnie oceny atrakcyjności rynków i potencjału konkurencyjnego. Parametry przedstawione w tej tablicy wykorzystano do przygotowania graficznej prezentacji „przeciętnego” położenia strategicznego na poszczególnych czterech rozpatrywanych kategoriach rynków (rysunek 1). Położenie strategiczne w odniesieniu do poszczególnych rynków jest odmienne.

**Rynek regionalny** – na uwagę zasługuje relatywnie najważniejsza atrakcyjność tego rynku oraz stosunkowo wysoki potencjał konkurencyjny. Rynek ten należałoby traktować jako rozwojowy, wymagający inwestycji ze względu na bardzo wysoką dynamikę popytu. Jak wskazują wyniki badań, możliwości finansowania rozwoju oceniane są jednak jako bardzo skromne. Sceptycznie należy ocenić wyniki szacunków atrakcyjności tego rynku – wydają się one nieco przesadzone (np. ocena pojemności rynku regionalnego w zestawieniu z pojemnością pozostałych kategorii rynków).



**Tablica 8**  
Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku	Dynamika popytu	Natężenie konkurencji	Zagrożenie nowymi wejściami	Zagrożenie katastrofą	Ogólna średnia
Regionalny	3,14	4,82	2,00	3,09	3,36	3,28
Krajowy	2,82	4,42	2,00	2,94	3,03	3,04
Trzy największe rynki eksportowe	3,00	4,13	1,67	3,20	2,93	2,99
Pozostałe rynki eksportowe	2,67	4,33	1,57	3,00	2,89	2,89

**Rynek krajowy** – pod względem atrakcyjności rynek ten uzyskał drugą ocenę, a potencjał konkurencyjny na tym rynku tylko nieznacznie różni się in minus od potencjału na rynku regionalnym. Niezrozumiała jest dość niska ocena pojemności tego rynku (szczególnie w zestawieniu z rynkiem regionalnym). Uwagę zwraca także fakt, iż w odniesieniu do rynku krajowego najwyżej oceniono zagrożenie nowymi wejściami. W tej sytuacji należałoby więc rekomendować obronę pozycji na tym rynku, przede wszystkim poprzez poprawę najsłabszych czynników potencjału konkurencyjnego, a więc nadążanie za modą i zwrócenie większej uwagi na opakowania.

**Trzy największe rynki eksportowe** – rynki te charakteryzują się umiarkowaną, a właściwie dość niską atrakcyjnością. Decyduje o tym przede wszystkim duże natężenie konkurencji. Wydaje się ponadto, że zbyt nisko oceniano pojemność rynków, ale jednocześnie zbyt optymistycznie wypowiedziano się o zagrożeniu nowymi wejściami. Największym problemem jest relatywnie najniższy potencjał konkurencyjny respondentów na tych rynkach. Stosunkowo niekorzystne położenie strategiczne na tych rynkach nie oznacza jednak, że należałoby wycofać się z nich lub ograniczać znacząco obecność. Są to rynki najczęściej wiodące technologicznie, a obec-

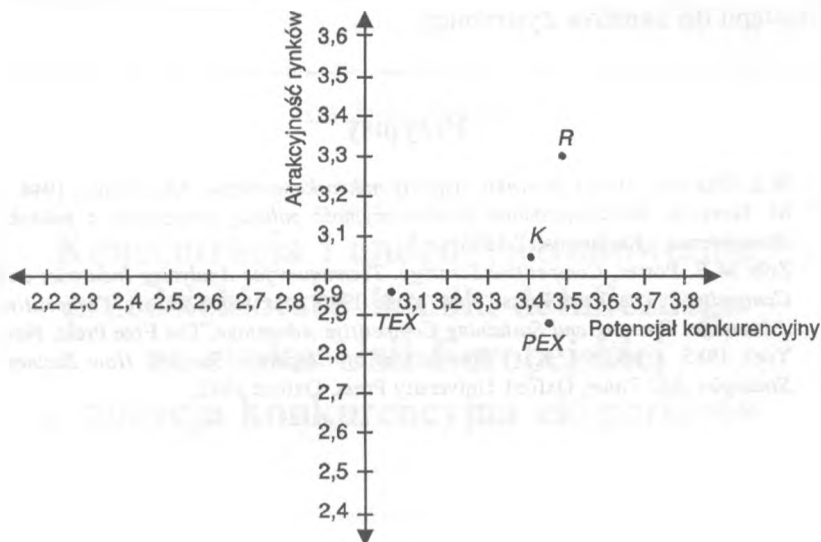
**Tablica 9**  
Potencjał konkurencyjny

Czynniki konkurencyjności	Rynek regionalny	Rynek krajowy	Trzy najważniejsze rynki eksportowe	Pozostałe rynki eksportowe
Cena	3,41	3,47	3,75	3,67
Jakość	4,25	4,20	3,69	4,33
Nowoczesność	3,67	3,46	3,50	3,83
Moda	3,30	2,79	2,57	3,33
Kompleksowość oferty	4,45	3,64	3,21	3,00
Opakowanie	3,11	2,85	2,70	3,67
Terminowość dostaw	4,08	3,83	4,00	4,17
Warunki płatności	3,00	3,79	3,44	3,93
Technologia produkcji	3,36	3,46	2,85	3,17
Jakość kadry kierowniczej	3,92	3,60	3,31	3,67
Jakość kadry marketingowej	2,93	3,32	2,73	3,40
Badania i rozwój	3,00	2,77	2,00	2,50
Reputacja przedsiębiorstwa	4,27	4,10	3,20	3,67
Możliwości finansowe	2,55	3,10	2,64	3,00
Dostęp do kanałów dystrybucji	3,18	3,04	2,69	2,80
Ogólna średnia	3,50	3,43	3,09	3,47

**Tablica 10**  
Położenie strategiczne

Rynek	Atrakcyjność rynków	Potencjał konkurencyjny
Regionalny	3,28	3,50
Krajowy	3,04	3,43
Trzy największe rynki eksportowe	2,99	3,09
Pozostałe rynki eksportowe	2,89	3,47

**Rysunek 1**  
Polozenie strategiczne



ność na nich umożliwi nadążanie za tendencjami światowymi. Stąd uwaga przedsiębiorstw powinna raczej koncentrować się na dążeniu do systematycznej poprawy tych czynników potencjału konkurencyjnego, w odniesieniu do których luka dzieląca firmy poznańskie od ich rywali jest największa. Dotyczy to takich czynników, jak nakłady na badania i rozwój, nadążanie za modą, możliwości finansowe, dostęp do kanałów dystrybucji, opakowania, jakość kadry marketingowej i technologia produkcji.

**Pozostałe rynki eksportowe** – ocena atrakcyjności tych rynków wypadła zdecydowanie najniżej. Najniżej oceniono pojemność tych rynków, wskazując jednocześnie na bardzo duże natężenie panującej na nich konkurencji. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw poznańskich na tych rynkach oceniono jako niezły – porównywalny z rynkiem regionalnym i rynkiem krajowym. Wydaje się, że za utrzymaniem obecności na tych rynkach lub na części z nich przemawiają przede wszystkim względy rozłożenia ryzyka rynkowego. Duże natężenie konkurencji nakazuje także dążenie do

utrzymania i poprawy potencjału konkurencyjnego. Uwaga ta odnosi się przede wszystkim do nakładów na badania i rozwój oraz dostępu do kanałów dystrybucji.

## Przypisy

- <sup>1</sup> W.J. Otta red., *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, AE, Poznań 1944.
- <sup>2</sup> M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” 1996, nr 3.
- <sup>3</sup> Zob. M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980 oraz tegoż autora *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, a także J. Kay, *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.