

OPTIMUM

STUDIA EKONOMICZNE

Kwartalnik poświęcony potrzebom
nauki i praktyki

1998

Nr 1

WYDZIAŁ EKONOMICZNY



BIAŁYSTOK

UNIwersytet w Białymstoku

UNIwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomiczny

OPTIMUM

Studia ekonomiczne

Nr 1

Białystok 1998

Rada programowa

prof. dr hab. Franciszek Józef Bocian
prof. dr hab. Leszek Kupiec
prof. dr hab. Kazimierz Meredyk (przewodniczący)
prof. dr hab. Czesław Noniewicz

Kolegium redakcyjne

dr Mirosława Cywoniuk (zastępca przewodniczącego)
dr Ryta Dziemianowicz
prof. dr hab. Ryszard Horodeński (przewodniczący)
dr Dariusz Kiełczewski
dr Marzanna Poniatończ (sekretarz)
dr hab. Marek Proniewski

Adres Redakcji

Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku
15-062 Białystok, ul. Warszawska 63
tel. (085) 745 77 02

ISSN 1506-7637

Projekt okładki

Robert Łazewski

Redakcja i korekta

Elżbieta Łagunioneck

Skład komputerowy

Stanisław Żukowski

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. (085) 745 70 59

Druk i oprawa:

Drukarnia „LIBRA” PPHUW, Białystok, ul. Mazowiecka 33, tel. 7-422-633

SPIS TREŚCI

<i>Od Wydawcy</i>	5
IN MEMORIAM	7
<i>Wspomnienie o prof. dr. hab. Janie Gajewskim</i>	9
STUDIA I ROZPRAWY	15
Jan Gajewski – <i>Informacja i informatyka w procesie podejmowania decyzji</i>	17
Barbara Kożuch – <i>Problemy zarządzania rozwojem regionalnym</i>	29
Stanisława Golinowska, Edward Marek, Antoni Rajkiewicz – <i>Procesy migracyjne w Polsce w latach 1990-1995/96 (Część I – migracje zewnętrzne)</i>	47
Czesław Noniewicz – <i>Prywatyzacja rolnictwa na przykładzie Litwy</i>	87
Andrzej H. Jasiński – <i>Promocja osiągnięć nauki jako element polityki innowacyjnej państwa</i>	97
Marian Gorynia, Wiesław J. Otta – <i>Zachowania przedsiębiorstw poznających w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa</i>	105
MISCELLANEA	121
Cecylia Sadowska-Snarska – <i>Współczesne tendencje zmian w strukturach zatrudnienia w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej</i>	123
Urszula Raczkowska, Aleksander Busłowski – <i>Analiza zmian wielkości zmiennych decyzyjnych w rozwiązaniu optymalnym zadania programowania liniowego</i>	159
RECENZJE	173
Bogusław Plawgo – <i>Strategie małych przedsiębiorstw w województwie biłostockim (dr Urszula Gołaszewska-Kaczan)</i>	175

INFORMACJE	177
Barbara Kożuch – <i>Rozwój gospodarczy i zmiany strukturalne w ujęciu regionalnym</i>	179
Danuta Malinowska – <i>Energia i środowisko</i>	191
<i>Doktoraty</i>	197

Marian GORYNIA

Wiesław J. OTTA

ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW POZNAŃSKICH W OKRESIE PRZEJŚCIA – GRA KONKURENCYJNA I POZYCJA RYNKOWA

Przejście od socjalistycznej gospodarki administrowanej do gospodarki rynkowej oznacza dla przedsiębiorstw zmianę reguł gry. Z gry politycznej, rozgrywanej najczęściej w układzie hierarchicznym, muszą one przestawić się na grę konkurencyjną, toczoną na mniej lub bardziej doskonałym rynku. Zmiana reguł gry implikuje wystąpienie problemów z przystosowaniem się przedsiębiorstw do nowych warunków [Gorynia, Otta, 1997]. Celem artykułu jest przeanalizowanie tych problemów na przykładzie przedsiębiorstw poznańskich¹.

W artykule zostanie podjęta kwestia usytuowania przedsiębiorstwa w grze konkurencyjnej oraz przeanalizowana pozycja rynkowa zbadanych przedsiębiorstw poznańskich. Zagadnieniom potencjału konkurencyjnego i realizowanych strategii przystosowawczych będzie poświęcony odrębny artykuł.

Bazę teoretyczną analizy stanowią koncepcje strategii konkurencyjnej [Porter, 1980; Porter, 1985; Kay, 1993]².

¹ Przeprowadzono dwa badania ankietowe. W połowie 1993 roku ankierzy otrzymali odpowiedzi od 66 przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych z województwa poznańskiego, zatrudniających 100 i więcej pracowników (spośród 301 takich przedsiębiorstw działających w okresie badania). Badaniami nie były objęte przedsiębiorstwa handlowe i usługowe. W połowie roku 1995 badanie powtórzono, zmieniając pytania dotyczące strategii konkurencyjnej. Odpowiedzi uzyskano od 35 przedsiębiorstw.

² Koncepcje strategii konkurencyjnej łączą w sobie współczesne koncepcje ekonomiczne (teorie zachowania strategicznego, nową ekonomię instytucjonalną) oraz koncepcje zarządzania strategicznego. Przegląd teorii mikroekonomicznych mogących stanowić teoretyczną bazę badań procesu przejścia zawiera artykuł W. J. Otty (1996).

Przedsiębiorstwo w grze konkurencyjnej³

Zdolność konkurowania przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw post-socjalistycznych) zależy od trzech grup czynników:

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

Pozycja przedsiębiorstwa na rynku wynika z jego domeny, tzn. jego zakresu i zasięgu. Przedsiębiorstwa mogą znajdować się na mniej lub bardziej atrakcyjnych rynkach. Charakter i natężenie konkurencji na poszczególnych rynkach mogą być różne. Przedsiębiorstwo może mieć mniejszą lub większą swobodę zmiany swej pozycji rynkowej. Swoboda ta zależy od zewnętrznych ograniczeń pola manewru przedsiębiorstwa (np. zewnętrznych barier wejścia do nowych obszarów działania) i ograniczeń wewnętrznych (np. mobilności zasobów, kosztów utopionych itp.)

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa wyznaczają:

- kultura przedsiębiorstwa,
- jego zasoby (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego preferowane są przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania nowatorskie, w innych przewagę mają działania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję 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 zakres pola manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ilość zasobów ogranicza skalę działania, natomiast 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

³ Charakterystyka zachowania się przedsiębiorstwa w grze konkurencyjnej opiera się na ogólnym opisowym modelu zachowania się przedsiębiorstwa (Otta, 1991).

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.

Sytuacja przedsiębiorstwa zależy od procesu tworzenia strategii. Składają się nań dwa subprocesy – proces formułowania wizji (planu) strategicznej oraz proces wdrażania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynowymi działaniami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu działań rutynowych. 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).

Strategię przedsiębiorstwa (tj. obserwowalny schemat w jego zachowaniu się) wyłaniającą się z procesu tworzenia strategii można opisać za pomocą dwóch wektorów – wektora zmiany pozycji i wektora rozwinięcia zasobów. Wektor zmiany pozycji przedstawia zmiany w zakresie (rynkowym i asortymentowym) oraz zasięgu pionowym przedsiębiorstwa⁴. Wyznacza on rynki, na których przedsiębiorstwo konkuruje. Wektor rozwinięcia zasobów opisuje zmiany w ilości, charakterze i alokacji zasobów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje. Określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo konkuruje.

Prawidłowy wybór strategii konkurencyjnej polega na takim doborze zakresu (portfela produktów i rynków) i zasięgu przedsiębiorstwa, by

⁴ Przez zasięg pionowy przedsiębiorstwa rozumie się tutaj zbiór operacji produkcyjnych i marketingowych wykonywanych przez przedsiębiorstwo. Wymiar pionowy pozycji przedsiębiorstwa określa czy przedsiębiorstwo jest wytwórcą surowców i materiałów, czy jest dostawcą podzespołów i komponentów w układach kooperacyjnych, czy produkuje wyroby finalne, jaki jest zasięg funkcji marketingowych. Zasięg pionowy przedsiębiorstwa to innymi słowy operacje wykonywane w łańcuchu technologicznym: od wydobycia surowca do dostarczenia gotowego wyrobu ostatecznemu konsumentowi (użytkownikowi).

wykorzystać możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej tkwiącej w jego potencjale konkurencyjnym i/lub na takim przekształceniu jego potencjału konkurencyjnego, by uzyskać względnie trwałą przewagę konkurencyjną przy danym zakresie i zasięgu.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstw poznańskich

Ustalenie pozycji rynkowej przedsiębiorstw poznańskich było przedmiotem badań przeprowadzonych w połowie 1993 oraz 1995 r. W badaniach w 1993 r. dążono do ustalenia głównie „twardych” danych, charakteryzujących zakres asortymentowo-rynkowy oraz zasięg badanych przedsiębiorstw. Spośród 66 przedsiębiorstw 58 udzieliło przynajmniej częściowych odpowiedzi na temat ich zakresu i zasięgu [Otta, red., 1994].

Nie na wszystkie pytania zmierzające do identyfikacji wektorów otrzymano pełne odpowiedzi od wszystkich respondentów. W niektórych przypadkach nie byli oni w stanie nawet w przybliżeniu określić pewnych wielkości. Wiązało się to z niedostatkami systemu ewidencji i lukami w wiedzy o przedsiębiorstwie (wynikającymi na przykład ze zbyt krótkiego stażu pracy w danej firmie).

W badaniu zakresu branżowo-asortymentowego branżę określono poprzez podobieństwo wytwarzanych produktów i/lub usług. Zakres branżowy można było ustalić w stosunku do 53 przedsiębiorstw (tabela 1). Zarówno w roku 1989 (punkt startu reform rynkowych), jak i w roku 1993 (rok badań) zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa jedno- lub dwubranżowe. W roku 1993 nieco zwiększyła się liczba przedsiębiorstw wielobranżowych.

TABELA 1

Zakres branżowy przedsiębiorstwa – liczba branż

Rok	Średnia	1 branża	2-5 branż	6 i więcej branż
1989	2,36	29 firm	20 firm	4 firmy
1993	2,66	25 firm	23 firmy	5 firm

„Monobranżowość” firm podkreślają dane o branżowej koncentracji sprzedaży (tabela 2). Przeciętnie ponad 70% sprzedaży przypadło w latach 1989 i 1993 na dominującą branżę. W 80% badanych firm udział największej branży w sprzedaży przedsiębiorstwa wynosił ponad 50%.

„Monobranżowość” firm może świadczyć o wysokim stopniu specjalizacji. Był to jednak raczej efekt inercji, a nie przemyślanych strategii, gdyż w czasach znacznych turbulencji zaleca się rozłożenie ryzyka na kilka branż.

TABELA 2

Udział największej branży w sprzedaży przedsiębiorstwa

Rok	Średnia	Do 25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	73,34%	1 firma	10 firm	42 firmy
1993	72,52%	3 firmy	8 firm	42 firmy

Do nowych branż weszło po 1 stycznia 1990 roku tylko 15 firm (tabela 3). Udział nowych branż w sprzedaży był przeciętnie niewielki, choć w 3 firmach nowe branże zdobyły pozycję znaczącą, a nawet dominującą. Mała liczba wejść do nowych branż wiąże się ze wspomnianym wyżej efektem inercji. Przy tym motyw ekspansji polegający na rozłożeniu ryzyka można przypisać około połowie przedsiębiorstw, które weszły w nowe branże, gdyż w 7 przypadkach na 12 brak było powiązań nowej branży z dotychczasowym zakresem branżowym.

TABELA 3

Udział nowych branż w sprzedaży przedsiębiorstwa

Średnia	Do 25%	26-50%	Więcej niż 50%
14,79%	12 firm	1 firma	2 firmy

Powiązania nowych branż z dotychczasowym zakresem branżowym były następujące (niektóre firmy wskazywały jednocześnie na 2 powiązania):

- podobna technologia: 7 przypadków,
- podobni odbiorcy: 4 przypadki,
- brak powiązań: 7 przypadków.

Cechą charakterystyczną zakresów asortymentowych była wyraźna dominacja głównego produktu/usługi (tabela 4). Należy jednak zauważyć, że między rokiem 1989 a 1993 nastąpił spadek koncentracji asortymentowej sprzedaży (średni udział głównego produktu zmniejszył się z 50 do 43%, ale łączny średni udział 3 głównych produktów zmniejszył się tylko z 77 do 73%).

TABELA 4

Udział 3 głównych asortymentów w sprzedaży

Rok	Asortyment	Średnia	Powyżej 50%	26-50%	11-25%	10% i mniej
1989	główny produkt	50,03%	23 firmy	15 firm	29 firm	2 firmy
	drugi produkt	16,33%		11 firm	24 firmy	15 firm
	trzeci produkt	10,66%			19 firm	27 firm
1993	główny produkt	42,98%	20 firm	23 firmy	7 firm	2 firmy
	drugi produkt	19,50%		15 firm	25 firm	13 firm
	trzeci produkt	10,95%		2 firmy	12 firm	39 firm

Stopień odnowy asortymentowej ilustruje poniższe zestawienie, przedstawiające udział nowych, zmodernizowanych i starych produktów w sprzedaży przedsiębiorstw w 1993 roku:

- nowe produkty wprowadzone po 1 stycznia 1990: 16,28% sprzedaży,
- produkty zmodernizowane po 1 stycznia 1990: 13,47% sprzedaży,
- produkty nie zmienione od 1 stycznia 1990 roku: 60,50% sprzedaży.

Należy jednak zauważyć, że sytuacja w poszczególnych przedsiębiorstwach była bardzo zróżnicowana (wysokie wartości odchylenia standardowego).

Zmiany w zakresie rynkowym (rynkę geograficzne) ilustruje następujące zestawienie:

	1989	1993
rynek lokalny	1 firma	3 firmy
rynek regionalny	11 firm	10 firm
rynek ogólnokrajowy	15 firm	12 firm
rynki międzynarodowe (eksport)	31 firm	33 firmy

Zwiększyła się nieco liczba firm eksportujących, lecz jednocześnie obniżył się przeciętny udział eksportu w sprzedaży (tabela 5), choć sytuacja poszczególnych firm była bardzo zróżnicowana. O występowaniu specjalizacji eksportowej (udział eksportu w sprzedaży ogółem ponad 50%) można było mówić w 1989 roku w przypadku 5 firm, a w 1993 roku tylko w odniesieniu do 1 firmy.

Ciekawym zjawiskiem było dość duże rozproszenie eksportu, choć w roku 1993 nastąpiło pewne zmniejszenie liczby rynków zagranicznych w stosunku do roku 1989 (tabela 6). Jednocześnie jednak zmniejszył się stopień koncentracji rynkowej sprzedaży eksportowej (tabela 7). Wiąże się to

TABELA 5

Udział eksportu w sprzedaży ogółem

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	13,84%	12 firm	7 firm	8 firm	5 firm
1993	10,19%	16 firm	9 firm	7 firm	1 firma

TABELA 6

Liczba rynków eksportowych

Rok	1 rynek	2-5 rynków	6-10 rynków	Więcej niż 10 rynków
1989	3 firmy	12 firm	6 firm	10 firm
1993	6 firm	16 firm	3 firmy	8 firm

TABELA 7

Udział głównych rynków eksportowych w sprzedaży

Rok	Rynek	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	główny rynek	17 firm	8 firm	4 firmy	2 firmy
1989	3 główne rynki	14 firm	5 firm	7 firm	5 firm
1993	główny rynek	20 firm	9 firm	3 firmy	1 firma
1993	3 główne rynki	17 firm	10 firm	4 firmy	2 firmy

w pewnym stopniu z „wypadnięciem” rynku radzieckiego, który w 1989 roku był dla znacznej liczby przedsiębiorstw dominującym rynkiem eksportowym.

Zakupy na rynkach zagranicznych miały dominujące znaczenie tylko dla kilku przedsiębiorstw (tabela 8). Ogólnie jednak wzrosło znaczenie importu w zaopatrzeniu przedsiębiorstw. Wzrosła też liczba rynków importowych (tabela 9).

TABELA 8

Udział importu w zakupach zaopatrzeniowych

Rok	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	9 firm	6 firm	5 firm	4 firmy
1993	10 firm	9 firm	8 firm	3 firmy

TABELA 9

Liczba rynków importowych

Rok	1 rynek	2-5 rynków	Więcej niż 5
1989	4 firmy	14 firm	6 firm
1993	6 firm	14 firm	10 firm

Cechą charakterystyczną rynku jest liczba odbiorców i stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców. W sprzedaży krajowej liczba odbiorców wyrobów i usług badanych przedsiębiorstw była duża (tabela 10). Między rokiem 1989 a 1993 nastąpił pewien wzrost przeciętnej liczby odbiorców. Sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw była jednak zróżnicowana. Niektóre przedsiębiorstwa miały tylko jednego odbiorcę. W jednym z przedsiębiorstw liczba odbiorców wzrosła z 90 do 6 000, w innym natomiast spadła z ponad 5 000 do około 600.

TABELA 10

Liczba odbiorców w sprzedaży krajowej

Rok	Średnia	Do 10	11-50	51-100	101-500	Więcej niż 500
1989	482,31	6 firm	10 firm	8 firm	11 firm	14 firm
1993	563,98	5 firm	10 firm	4 firmy	16 firm	14 firm

W sprzedaży eksportowej przeciętna liczba odbiorców była raczej stabilna (tabela 11). Jednak i w tym przypadku występowały bardzo duże różnice pomiędzy przedsiębiorstwami.

TABELA 11

Liczba odbiorców w sprzedaży eksportowej

Rok	1	2-5	6-10%	Więcej niż 10
1989	7 firm	12 firm	3 firmy	9 firm
1993	8 firm	13 firm	5 firm	7 firm

Stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców ilustrują tabele 12 i 13. Można zaobserwować pewien spadek przeciętnego stopnia koncentracji, choć sytuacja poszczególnych firm bardzo się różniła.

TABELA 12

Udział największego odbiorcy w sprzedaży

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	32,64%	11 firm	13 firm	12 firm	11 firm
1993	26,86%	15 firm	15 firm	8 firm	9 firm

TABELA 13

Udział 3 największych odbiorców w sprzedaży

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	39,83%	2 firmy	9 firm	17 firm	21 firm
1993	31,45%	6 firm	13 firm	17 firm	12 firm

Na wektor zmiany pozycji składają się też zmiany w zasięgu przedsiębiorstwa. Przejawem rozciągnięcia zasięgu przedsiębiorstwa produkcyjnego jest wyeliminowanie pośrednictwa handlowego – dotarcie do producentów materiałów i półfabrykatów w zaopatrzeniu lub dotarcie do ostatecznego nabywcy w sprzedaży. Dane zawarte w tabeli 14 świadczą o tym, że w grupie badanych przedsiębiorstw przeważały procesy integracji wstecznej – eliminowania pośredników w zaopatrzeniu. Sytuacja poszczególnych firm była jednak różna, na co wskazują bardzo duże wysokości odchylenia standardowego.

TABELA 14

Udział bezpośrednich zakupów w zaopatrzeniu

Rok	Średnia	Odchyl. standard.	Do 10%	11-25%	25-50%	Więcej niż 50%
1989	50,57%	36,34	6 firm	4 firmy	9 firm	30 firm
1993	58,43%	35,46	6 firm	2 firmy	5 firm	36 firm

Zjawisko eliminacji pośredników wystąpiło też w sprzedaży (integracja do przodu). W sprzedaży krajowej stopień dotarcia do ostatecznych nabywców wzrósł nieznacznie (tabela 15). Procesy te miały jednak różny przebieg w poszczególnych przedsiębiorstwach.

TABELA 15

Udział ostatecznych nabywców w sprzedaży krajowej

Rok	Średnia	Odchyl. standard.	Do 10%	11-25%	25-50%	Więcej niż 50%
1989	61,72%	36,19	10 firm	7 firm	1 firma	36 firm
1993	66,76%	38,81	6 firm	5 firm	5 firm	38 firm

Podobne zjawisko zwiększenia stopnia dotarcia do ostatecznych odbiorców można zaobserwować również w odniesieniu do sprzedaży eksportowej (tabela 16). W przypadku eksportu intensywność zmian była o wiele wyższa aniżeli w przypadku sprzedaży krajowej. Uwagę zwraca bardzo znaczący przyrost liczby firm mających ponad 50-procentowy udział sprzedaży bezpośredniej w sprzedaży eksportowej do ostatecznych nabywców. Zjawisko zwiększenia stopnia dotarcia przez badane przedsiębiorstwa do ostatecznych odbiorców w eksporcie należy wiązać z liberalizacją polskiego handlu zagranicznego. Odejście od zasady monopolu handlu zagranicznego oznaczało swobodę przedsiębiorstw w wyborze formy organizacyjnej współpracy gospodarczej z zagranicą i przyczyniło się do rezygnacji wielu producentów z administracyjnie narzuconej współpracy z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami handlu zagranicznego. Także tu wystąpiły znaczące różnice między przedsiębiorstwami.

TABELA 16

Udział sprzedaży bezpośredniej w sprzedaży eksportowej do ostatecznych nabywców

Rok	Średnia	Odchyl. standard.	Do 10%	11-25%	25-50%	Więcej niż 50%
1989	5,88%	24,32	6 firm	2 firmy		5 firm
1993	27,98%	40,51	7 firm	2 firmy	1 firma	18 firm

Elementem zasięgu przedsiębiorstwa są jego powiązania kooperacyjne po stronie zaopatrzenia i sprzedaży. 43 przedsiębiorstwa spośród badanych miały udział (w okresie objętym badaniem) przynajmniej w jednej spółce. W 1989 roku na jedno badane przedsiębiorstwo przypadają udziały w 1,71 spółkach (odchylenie standardowe: 2,09). W 1993 roku na jedno przedsiębiorstwo przypadają udziały w ponad 2 spółkach ($M = 2,05$,

S = 2,32). Największa liczba spółek, w których miało udział badane przedsiębiorstwo, wynosiła 8.

Jest jednak interesujące, że większość spółek nie powstała w celu zwiększenia kontroli nad zaopatrzeniem lub sprzedażą. Zakupy pochodzące ze spółek stanowiły przeciętnie w roku 1989 mniej niż jeden procent zakupów zaopatrzeniowych ($M = 0,55\%$), a w roku 1993 tylko nieco ponad 5% ($M = 5,51\%$). Tylko w 6 przypadkach zaopatrzenie pochodziło w 10 i więcej procentach ze spółek. Większość zaopatrzenia pochodziła ze spółek jedynie w 2 przypadkach (70% i 95%).

Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do sprzedaży. Do spółek kierowano w roku 1989 przeciętnie 0,93% sprzedaży badanych przedsiębiorstw, a w roku 1993 – 2,61%. Tylko w 7 przypadkach sprzedaż spółkom wyniosła więcej niż 10% sprzedaży danego przedsiębiorstwa. W jednym przypadku do spółki była kierowana większość sprzedaży (70%).

Spółki stanowią kapitałową formę powiązania kooperacyjnego. Mogą też występować umowy kooperacyjne bez udziału kapitałowego. Sytuację w tej dziedzinie przedstawia tabela 17. Należy zauważyć, że wysokość średnich jest zaniżona dlatego, że znaczna część firm nie miała umów kooperacyjnych. Ogólnym zjawiskiem jest jednak zmniejszenie znaczenia powiązań kooperacyjnych w sprzedaży. Zmniejszenie znaczenia powiązań kooperacyjnych w sprzedaży może oznaczać większą elastyczność możliwych zachowań

TABELA 17

Sprzedaż kooperantom (% sprzedaży)

Rok	Sprzedaż	Średnia	Odchyl. standard.	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	w sprzedaży ogólnej	25,62%	37,94	2 firmy	3 firmy	2 firmy	15 firm
	w sprzedaży krajowej	23,10%	36,68	2 firmy	5 firm	2 firmy	15 firm
	w sprzedaży eksportowej	12,76%	32,52	3 firmy			8 firm
1993	w sprzedaży ogólnej	11,14%	24,85	2 firmy	3 firmy	4 firmy	5 firm
	w sprzedaży krajowej	8,48%	20,90	4 firmy	2 firmy	4 firmy	4 firmy
	w sprzedaży eksportowej	7,28%	24,51	4 firmy		1 firma	4 firmy

w przyszłości (brak ograniczeń wynikających z umów o kooperacji), z drugiej strony może być sygnałem świadczącym o niezadowolającej stabilizacji współpracy z odbiorcami.

Uzyskane dane okazały się trudne do interpretacji. Trudno było zwłaszcza ocenić czy okres przejścia spowodował zmiany w pozycji rynkowej i czy zmiany te, zgodnie z przypuszczeniami, oznaczały pogorszenie tej pozycji.

W badaniu przeprowadzonym w 1995 roku uczestniczyło 35 przedsiębiorstw (spośród 58 uczestników badanych w 1993 roku). Zwrócono w nim szczególną uwagę na dokonanie subiektywnej oceny atrakcyjności swoich rynków przez przedsiębiorstwa. Nie było jednak możliwe zebranie tak szerokich i dokładnych jak poprzednio danych na temat zakresu i zasięgu przedsiębiorstw.

Zakres rynku badanych przedsiębiorstw był na ogół zróżnicowany (tabela 18). Niewielka liczba przedsiębiorstw lokowała swą produkcję wyłącznie na rynku lokalnym i regionalnym. W 1993 roku były 4 takie firmy, w 1994 – 3 firmy oraz w 1995 – 2 firmy. 3 firmy uważały, że powinny sprzedawać wyłącznie na rynku regionalnym.

TABELA 18

Struktura rynkowa sprzedaży (%)

Rynek	1993			1994			1995 – plan			Pożądaný		
	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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
3 największe eksportowe	16	19,01	12,38	17	16,10	11,84	27	19,85	14,12	22	17,68	14,52
Inne eksportowe	6	7,75	6,48	7	8,28	6,76	6	7,83	6,44	8	11,62	7,54

W sprzedaży badanych firm nie dominowały w zasadzie rynki eksportowe. Tylko w jednym przedsiębiorstwie udział sprzedaży eksportowej w ogólnej sprzedaży wyniósł w 1995 roku 50%. Kierowanie 50% produkcji na rynki eksportowe uznały jako stan pożądaný tylko 4 przedsiębiorstwa. Zdecydowanie dominującym rynkiem dla większości przedsiębiorstw był rynek krajowy. Z danych przedstawionych w tabeli 19 wynika także, że w badanych przedsiębiorstwach uznawano za pożądaný wzrost udziału sprzedaży na innych rynkach eksportowych (poza 3 największymi). Opinia

ta koresponduje z danymi na temat pożądaney liczby rynków eksportowych, odnośnie do której dostrzegano potrzebę wzrostu (tabela 19).

TABELA 19

Liczba rynków eksportowych

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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

Większość z 36 przedsiębiorstw prowadziła działalność eksportową (tabela 19). Przeciętnie eksportowały one na 5-7 rynków. Rozpiętość w liczbie rynków eksportowych wynosiła w roku 1995 od 1 do 45 rynków. O dużym zróżnicowaniu sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw świadczą wysokie wartości odchylenia standardowego.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa odpowiedziały na pytanie dotyczące zakresu asortymentowego (tabela 20). W 1995 roku największy udział w sprzedaży produktów nowych (nie produkowanych w roku poprzednim) i zmodernizowanych (w stosunku do poprzedniego roku) wynosił 45%. Przeważały jednak modernizacje produktów. Niepokojące było to, że stan pożądaný odnośnie do udziału produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży nie odbiegał istotnie od stanu w okresie badania.

TABELA 20

Nowe i zmodernizowane produkty (% sprzedaży)

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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

W badaniu z roku 1995 poproszono również przedsiębiorstwa, by oceniły atrakcyjność swoich aktualnych 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,
- 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,	4 - duża,
1 - bardzo mała,	5 - bardzo duża,
2 - mała,	6 - ogromna.
3 - średnia (przeciętna),	
- dynamika popytu

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

0 - ogromne,	4 - małe,
1 - bardzo duże,	5 - bardzo małe,
2 - duże,	6 - nieistotne.
3 - średnie,	
- zagrożenie przez nowe wejścia

0 - brak barier wejścia,	4 - wysokie bariery,
1 - bardzo niskie bariery,	5 - bardzo wysokie bariery,
2 - niskie bariery,	6 - bariery nie do pokonania.
3 - średnie bariery,	
- zagrożenie przez katastrofę

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

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 o 2-5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę),

2 - małą atrakcyjność (mały rynek, spadek popytu do 20%, duże natę-

żenie 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 20%, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę),

5 – bardzo dużą atrakcyjność (bardzo duży rynek, wzrost popytu o 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 tabela 21. 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).

TABELA 21

Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku		Dynamika popytu		Natężenie konkurencji		Zagrożenie nowymi wejściami		Zagrożenie katastrofą		Ogólna średnia atrakcyjności
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.	
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
3 największe eksportowe	3,00	1,71	4,13	1,15	1,67	0,94	3,20	1,22	2,93	0,85	2,99
Inne eksportowe	2,67	1,37	4,33	1,25	1,57	0,73	3,00	1,31	2,89	0,99	2,89

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 za pojemność aniżeli rynkowi polskiemu budzi pewne zdziwienie. Niezgodnie z intuicyjnymi przewidywaniami wypadła też ocena nasilenia konkurencji – oceniono mianowicie, że nasilenie to na bardzo konkurencyjnych rynkach eksportowych (cechu-

jących się dużym nasileniem rywalizacji – duża liczba „mocnych” rywali, 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.

Literatura

1. Gorynia M., Otta W. J., *Kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek posocjalistycznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynkach międzynarodowych*, red. E. Najlepszy, AE, Poznań 1997.
2. Kay J., *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.
3. Otta W. J., *Behavior of the Firm: A Descriptive Framework*, „Journal of European Business Education” 1991, Vol. I, No. 1.
4. Otta W. J. (red.), *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, AE, Poznań 1994.
5. Otta W. J., *Economic transition and the theory of the firm*, „EMERGO: Journal of Transforming Economies and Societies” 1996, Vol. 3, No. 1.
6. Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
7. Porter M. E., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.