

OPTIMUM

STUDIA EKONOMICZNE

Kwartalnik poświęcony potrzebom
nauki i praktyki

1999

Nr 2



UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU

UNIwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomiczny

OPTIMUM

Studia ekonomiczne

Nr 2

Białystok 1999

Rada programowa

prof. dr hab. Andrzej Franciszek 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 Kielczewski
dr Bogusław Plawgo
dr Marzanna Poniatowicz (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
Katarzyna Kaniuka

Skład komputerowy
Stanisław Żukowski

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

Drukarnia **LIBRA** PPHUW w Białymstoku, ul. Mazowiecka 33, tel. 74 22 633

SPIS TREŚCI

STUDIA I ROZPRAWY	5
Jerzy Wilkin – <i>W poszukiwaniu modelu polskiego kapitalizmu</i>	7
Stanisława Golinowska, Edward Marek, Antoni Rajkiewicz – <i>Procesy migracyjne w Polsce w latach 1990-1995. Synteza badań (cz. II – migracje wewnętrzne)</i>	25
Marian Gorynia, Wiesław J. Otta – <i>Zachowania przedsiębiorstw poznających w okresie przejścia – potencjał konkurencyjny i strategię przy-stosowawcze</i>	45
Jerzy Grabowiecki, Henryk Wnorowski – <i>„Partnerstwo dla Członko-stwa” a rozwój gospodarki regionu (na przykładzie regionu północno-wschodniego)</i>	65
Joanna Olbryś – <i>Pojęcie dominacji w przypadku obligacji o stałym opro-centowaniu na rynku polskim</i>	79
Ewa Drabik – <i>O alokacji jako metodzie strategicznego inwestowania w akcje spółek giełdowych</i>	91
MISCELLANEA	139
Nina Siemieniuk, Bożena Ignatowska – <i>Aspekty informacyjne wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie</i>	141
Artur Bołtromiuk – <i>Kształtowanie się koncepcji ekorozwoju w Polsce</i> .	153
Mirosława Kozłowska – <i>Osadnictwo rolnicze jako forma zagospodarowa-nia gruntów Skarbu Państwa – uwagi dotyczące programu pilotażowego</i>	169
Adam Sadowski – <i>Tendencje przekształceń w dzierżawie gruntów AWRSP</i>	177
Ryta Iwona Dziemianowicz – <i>Opłacalność ulg inwestycyjnych w Polsce</i>	195

Dorota Perło – <i>Rola ulgi podatkowej w kształtowaniu się popytu gospodarstw domowych na obligacje skarbowe</i>	211
INFORMACJE	223
Doktoraty pracowników Wydziału	225
Robert Ciborowski – <i>Innowacje techniczne a system funkcjonowania gospodarki (na przykładzie Wielkiej Brytanii)</i>	225
Bożena Piechowicz – <i>Ocena sytuacji majątkowej i finansowej kótek rolniczych w okresie transformacji (na przykładzie województwa siedleckiego)</i>	231
Barbara Roszkowska – <i>Ocena czynników limitujących plony i jakość technologiczną buraka cukrowego przy zmiennym bilansie energetycznym technologii produkcji stosowanych w gospodarstwach indywidualnych rejonu cukrowni Łapy</i>	235
Konferencje	239
<i>Innowacje i zmiany strukturalne w procesie transformacji rynkowej, Supraśl 7-8.09.1998 r.</i>	239
<i>Gospodarka zasobami pracy, Białowieża maj 1998 r.</i>	243

Marian GORYNIA**Wiesław J. OTTA**

ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW POZNAŃSKICH W OKRESIE PRZEJŚCIA – POTENCJAŁ KONKURENCYJNY I STRATEGIE PRZYSTOSOWAWCZE

Niniejszy tekst stanowi kontynuację rozważań zawartych w artykule *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa* (Gorynia, Otta 1998). W artykule tym stwierdzono, że zdolność konkurowania przedsiębiorstw zależy od trzech grup czynników: pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jego potencjału konkurencyjnego oraz przyjętej przez nie strategii konkurencyjnej. Szerokiej analizie poddano problem kształtowania się pozycji rynkowej zbadanych przedsiębiorstw poznańskich. W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na przedstawieniu potencjału konkurencyjnego tych przedsiębiorstw, prezentacji realizowanych przez nie strategii przystosowawczych oraz na sformułowaniu wniosków końcowych.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw poznańskich

Nie przeprowadzono kompleksowych badań potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw poznańskich, jakkolwiek wiele elementów tego potencjału można zidentyfikować na podstawie badań z roku 1993 i 1995.

W 1993 i 1995 roku przeprowadzono ankietę wśród naczelnej kadry kierowniczej (prezesów, dyrektorów i ich zastępców) na temat oceny polityki gospodarczej rządu¹. Na podstawie niektórych odpowiedzi można wywnioskować o wartościach, normach i postawach, zwłaszcza kadry kierowniczej.

¹ W 1993 r. otrzymano z 66 przedsiębiorstw 191 przynajmniej częściowo wypełnionych ankiet. W roku 1995 takich ankiet było 59 z 35 przedsiębiorstw.

Możliwe było więc częściowe odtworzenie cech kultury badanych przedsiębiorstw.

Uzyskane dane (tab. 1 i 2) dotyczące pożądanego zakresu interwencji rządu wskazują na raczej liberalne (prorynkowe) nastawienie kierowników. Liczba korespondentów ograniczających rolę rządu jedynie do generalnej polityki makroekonomicznej zwiększyła się nawet z 29,8% do 37,3%. Większość kierowników (64,4% w 1993 roku i 59,3% w 1995 roku) opowiadała się jednak za zróżnicowaną polityką przemysłową. Wskazywano też na potrzebę regionalnej polityki gospodarczej (odpowiednio 75,9% i 72,6%). Bezpośrednia interwencja rządu w przedsiębiorstwach prawie nie znalazła poparcia.

TABELA 1

Rola rządu w regulacji gospodarki

Rola	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Polityka makroekonomiczna	57	29,8	22	37,3
Polityka przemysłowa	123	64,4	35	59,3
Interwencja w firmach	10	5,2	2	3,4

TABELA 2

Rola administracji regionalnej i lokalnej

Rola	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Egzekucja prawa	37	19,4	15	24,2
Lokalna polityka ekonomiczna	145	75,9	45	72,6
Interwencja w firmach	6	3,1	2	3,2

Do podobnych wniosków skłaniają też odpowiedzi odnośnie do najbardziej pożądaných metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw (tab. 3). Najbardziej „interwencyjna” metoda, czyli anulowanie zobowiązań, została uznana za raczej niepożądaną, choć w 1995 roku akceptowano ją znacznie silniej niż w 1993 roku (na skali sześciostopniowej od 0 – metoda niepożądana do 5 – metoda konieczna, średnie oceny wynosiły 1,39 w 1993 roku i 2,47 w 1995 roku, jakkolwiek występowało bardzo wysokie zróżnicowanie opinii). Takie oceny odnośnie do pożądaných metod przywracania

TABELA 3

**Metody przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw –
preferencje kierownictwa**

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Anulowanie zobowiązań	1,39	1,62	2,47	1,52
Izby rozrachunkowe	2,83	1,43	3,01	1,65
Faktoring	2,29	1,40	3,61	0,93
Dług w udziały	3,13	1,26	3,50	1,06
Restrukturyzacja długu bankowego	2,82	1,40	3,25	1,07
Postępowanie upadłościowe	3,50	1,60	4,01	0,99

Skala: 0 – metoda niewłaściwa, 1 – metoda wyjątkowo stosowana, 2 – metoda mało przydatna, 3 – metoda przydatna, 4 – metoda bardzo przydatna, 5 – metoda niezbędna.

płynności finansowej przedsiębiorstw były prawdopodobnie związane z tym, że badane przedsiębiorstwa były w tendencji wierzycielami netto, a nie dłużnikami netto. Stąd też preferowane były inne sposoby postępowania aniżeli proste anulowanie zobowiązań.

Wskaźnikiem pro- lub antyrynkowej (konkurencyjnej) postawy kadry kierowniczej mogą być też odpowiedzi dotyczące zakresu prywatyzacji (tab. 4) oraz udziału kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacyjnych (tab. 5). Wzrastał udział zwolenników nieograniczonej prywatyzacji (z 17,8% do 37,7%), jakkolwiek większość nadal opowiadała się za pewnymi ograniczeniami. Charakterystyczny był „zanik” zwolenników sektora uspołecznionego. Podobną „liberalizację” poglądów można było też obserwować w zakresie dostępu kapitału zagranicznego, choć poglądy „ultraliberalne” (dostęp bez żadnych ograniczeń) stanowiły znikomą mniejszość.

TABELA 4

Zasięg prywatyzacji

Zasięg prywatyzacji	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Cała	34	17,8	20	37,7
Nie sprywatyzowane niektóre dziedziny	132	69,1	32	60,4
Znaczący sektor państwowy	24	12,6	1	1,9

TABELA 5

Rola kapitału zagranicznego

Metody	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Bez ograniczeń	11	5,8	3	5,3
Ograniczenia strategiczne	62	32,5	24	42,1
Bez dominacji w branży	78	40,8	19	33,3
Bez kontroli przedsiębiorstw	37	19,4	11	19,3
Bez kapitału zagranicznego	3	1,6	0	0,0

Światło na postawy poszczególnych grup pracowników wobec przemian rynkowych rzucają dane ilustrujące przyczyny oporu wobec tych przemian (tab. 6). Ogólnie siłę oporu oceniono (na skali sześciostopniowej od 0 – brak oporu do 5 – bardzo silny opór) niezbyt wysoko. W roku 1993 średnia ocen wynosiła 1,91, a w roku 1995 średnia ta kształtowała się na poziomie 2,13. Występowało jednak duże zróżnicowanie opinii (odchylenie standardowe w 1993 roku równało się 1,31, a w roku 1995 wyniosło 1,33).

Przy interpretacji danych dotyczących przyczyn oporu społecznego wobec przemian rynkowych trzeba wziąć pod uwagę fakt, że przy określaniu średnich dla roku 1995 były brane pod uwagę jedynie odpowiedzi respondentów, którzy ocenili ogólny poziom oporu w swym przedsiębiorstwie jako znaczny (3 i więcej punktów na skali sześciostopniowej). Takich odpowiedzi było 27.

Odpowiedzi wykazały, że najmniej zagrożona jest naczelną kadra kierownicza, jakkolwiek brakuje jej pewnych kwalifikacji. Najsilniej zagrożone grupy to niewykwalifikowani robotnicy i aktywiści związkowi.

Ciekawe jest, że poziom konfliktu wewnątrz przedsiębiorstw był oceniany jako raczej niski (tab. 7)². Wydaje się, że wynika to z faktu, iż

² Poziom wewnętrznego konfliktu był oceniany w ankiecie dotyczącej struktur władzy w przedsiębiorstwach. W 1993 roku z 66 przedsiębiorstw otrzymano 541 odpowiedzi, w tym: 98 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18,1% odpowiedzi), 215 od członków średniego kierownictwa i nadzoru (39,7% odpowiedzi), 215 od reprezentantów pracowników (39,7% odpowiedzi), w 13 przypadkach nie udało się zidentyfikować kategorii respondentów (8,4% odpowiedzi).

W 1995 r. z 35 przedsiębiorstw otrzymano 283 odpowiedzi, w tym: 51 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18% odpowiedzi), 161 od średniego kierownictwa i nadzoru (58,7%), 66 od przedstawicieli załogi (23,3%).

TABELA 6

**Przyczyny oporu wobec przystosowań
do gospodarki rynkowej**

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Brak społecznego przekonania	1,45	1,65	2,90	1,57
Zagrożenie interesów nisko wykwalifikowanych pracowników	1,88	1,97	3,80	1,05
Zagrożenie interesów wysoko wykwalifikowanych robotników	1,06	1,35	1,90	1,34
Zagrożenie interesów średniego kierownictwa	1,23	1,45	2,86	0,64
Zagrożenie interesów naczelnego kierownictwa	0,80	1,23	1,14	1,00
Zagrożenie interesów aktywistów związkowych i przywódców pracowników	1,75	2,03	3,33	1,52
Brak wiedzy w społeczeństwie o funkcjonowaniu gospodarki kapitalistycznej	1,85	1,96	3,33	1,39
Nieprzygotowanie średniej kadry kierowniczej do zarządzania	1,71	1,78	3,22	1,38
Nieprzygotowanie wyższej kadry kierowniczej do zarządzania	1,31	1,55	2,48	1,25

Skala: 0 – czynnik bez znaczenia, 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ.

chęć odpowiedzi zgłosiły przedsiębiorstwa, w których nie występowały ostre sprzeczności między kierownictwem i załogą. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu społecznego nie przystąpiły do panelu badawczego.

W ankiecie skierowanej do naczelnego kierownictwa (zob. przypis 1) pytano też o strukturalne bariery rozwoju przedsiębiorstwa. Kierownicy mieli ocenić na skali sześciostopniowej znaczenie braków/niedostatków poszczególnych zasobów.

TABELA 7

Poziom konfliktu

Linia konfliktu	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Właściciel (reprezentant) – kierownik naczelny	0,72	1,32	0,96	1,24
Kierownictwo naczelne – kierownik średniego szczebla	1,10	1,21	1,69	1,29
Kierownictwo naczelne – reprezentacja pracowników	1,41	1,32	1,94	1,29
Kierownictwo naczelne – załoga	1,22	1,38	2,10	1,20
Nadzór bezpośredni – pracownicy	1,04	1,04	1,48	1,34

W 1995 roku najsilniej odczuwalne braki to (tab. 8):

- niedostatek zasobów finansowych ($M = 4,08$),
- niedostatek metod zarządzania finansowego ($M = 3,37$),
- niedobór strategów marketingowych ($M = 3,24$),
- niedobór strategów finansowych ($M = 3,22$),
- niedobór specjalistów technicznych ($M = 3,21$),
- niedostatek nowoczesnych metod produkcyjnych ($M = 3,17$),
- niedobór analityków rynkowych ($M = 3,15$),
- niedostatek nowoczesnych urządzeń produkcyjnych ($M = 3,01$).

Jest charakterystyczne, że poziom odczucia braków wzrósł między rokiem 1993 i 1995. Najsilniejszy wzrost wystąpił w odniesieniu do niedostatku metod zarządzania finansowego ($M = 2,57$ w 1993 roku i $M = 3,37$ w 1995 roku), strategów finansowych ($M = 2,46$ i $M = 3,22$) oraz specjalistów technicznych ($M = 2,17$ i $M = 3,21$). Należy jednak pamiętać, że opinie były zróżnicowane.

Opinie o brakach potencjału finansowego potwierdzają uzyskane w 1995 roku oceny możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstwa (tab. 9). Większość respondentów wskazywała na niskie możliwości, zwłaszcza finansowania z własnych źródeł przedsiębiorstwa. Opinie te stoją w pewnej sprzeczności z często wypowiedzanym poglądem, zgodnie z którym kłopotów rozwojowych przedsiębiorstw nie należy wiązać z brakiem źródeł finan-

TABELA 8

Znaczenie barier strukturalnych

Bariery	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Brak zasobów finansowych	3,89	1,47	4,08	1,10
Brak niewykwalifikowanych robotników	0,21	0,61	0,31	0,67
Brak wykwalifikowanych robotników	1,41	1,53	2,08	1,58
Brak nisko wykwalifikowanych urzędników	0,11	0,45	0,21	0,45
Brak handlowców	2,14	1,76	2,67	1,71
Brak zaopatrzeniowców	1,58	1,63	2,22	1,43
Brak niższego nadzoru	1,17	1,35	1,50	1,38
Brak analityków finansowych	2,51	1,71	2,69	1,55
Brak analityków marketingowych	3,23	1,54	3,15	1,40
Brak konstruktorów/technologów	2,17	1,60	3,21	1,77
Brak radców prawnych	2,80	1,66	2,79	1,83
Brak organizatorów	2,38	1,54	2,88	1,54
Brak strategów finansowych	2,46	1,74	3,22	1,68
Brak strategów marketingowych	2,93	1,60	3,24	1,71
Brak właściwego kierownictwa naczelnego	1,69	1,74	1,67	1,50
Brak nowoczesnych urządzeń produkcyjnych	3,24	1,53	3,01	1,34
Brak nowoczesnych metod produkcji	3,13	1,43	3,17	1,35
Brak nowoczesnych urządzeń handlowych	2,49	1,60	2,78	1,30
Brak metod zarządzania finansowego	2,57	1,43	3,37	2,50
Brak metod zarządzania marketingowego	3,03	1,39	2,88	1,04
Brak hardware w zarządzaniu	2,42	1,51	2,60	1,30
Brak metod zarządzania operatywnego	2,38	1,35	2,40	1,27
Brak metod zarządzania strategicznego	2,55	1,48	2,43	1,30
Brak reputacji	1,75	1,48	1,89	1,17

Skala: jak w tabeli 6.

TABELA 9

Możliwości finansowania rozwoju

Źródła	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
Fundusze własne	35	1,54	1,13
Kredyty bankowe	35	2,29	1,50
Inne źródła	34	2,41	1,21

Skala: 0 – brak możliwości, 1 – bardzo małe możliwości, 2 – małe możliwości, 3 – umiarkowane możliwości, 4 – duże możliwości, 5 – bardzo duże możliwości, 6 – nieograniczone możliwości.

sowania, lecz z niedoborem atrakcyjnych (opłacalnych) projektów inwestycyjnych.

Przedsiębiorstwa nie wykazywały natomiast niedoboru niewykwalifikowanych robotników ($M = 0,21$ w 1993 roku i $M = 0,31$ w 1995 roku) oraz nisko wykwalifikowanych urzędników ($M = 0,11$ w 1993 roku i $M = 0,21$ w 1995 roku).

Ogólnie wykorzystanie mocy produkcyjnych według badań z 1995 roku było niepełne, zwłaszcza w odniesieniu do środków trwałych (tab. 10, 11, 12). Można jednak zauważyć pewien wzrost wykorzystania tych mocy. Obserwacja ta pokrywa się z danymi makroekonomicznymi informacjami o znaczącym wzroście gospodarczym.

TABELA 10

Wykorzystanie maszyn i urządzeń

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
1993	34	60,00	25,15
1994	34	61,91	26,49
1995	34	67,15	26,50

TABELA 11

Wykorzystanie siły roboczej

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
1993	32	87,09	14,85
1994	34	88,62	14,07
1995	34	93,16	14,18

TABELA 12

Wykorzystanie budynków i ziemi

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
1993	31	69,35	22,28
1994	32	67,80	22,84
1995	32	70,46	23,69

Kolejnym czynnikiem wpływającym na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest jego organizacja. W badaniach „struktura władzy w przedsiębiorstwie”, przeprowadzonych w roku 1993 i 1995 (zob. przypis 2) uwzględniono niektóre aspekty organizacyjne.

Badania wykazały, że zarówno w roku 1993, jak i w roku 1995 największy wpływ na decyzje operacyjne miały osoby zajmujące naczelne pozycje w przedsiębiorstwie (tab. 13). W roku 1995 wpływ naczelnego kierownictwa nieco się zmniejszył (średnie ocen: $M = 4,53$ w roku 1993 oraz $M = 4,15$ w roku 1995). Znaczący wpływ mieli też zastępcy naczelnego kierownika ($M = 3,68$ oraz $M = 3,73$). Relatywnie nisko oceniono wpływ średniego kierownictwa ($M = 2,81$ i $M = 2,76$). Mniej niż mały wpływ miał nadzór ($M = 1,85$ i $M = 1,80$) oraz przedstawiciele pracowników ($M = 0,80$ i $M = 1,87$), choć wpływ tych ostatnich wzrósł w istotny sposób. Ciekawym zjawiskiem jest wzrost wpływu właścicieli i ich przedstawicieli (administracja gospodarcza w przedsiębiorstwach państwowych i rada nadzorcza) do poziomu $M = 3,13$ w roku 1995.

TABELA 13

Wpływ na decyzje operacyjne

Ośrodek władzy	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Dyrektor	4,53	0,96	4,15	1,84
Zastępcy dyrektora	3,68	1,30	3,73	1,03
Kierownicy średniego szczebla	2,81	1,33	2,76	1,39
Nadzór	1,85	1,34	1,80	1,41
Reprezentacja pracowników	0,80	1,32	1,87	1,18

Skala: 0 – brak wpływu, 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży (decydujący) wpływ.

Podobny rozkład wpływów wystąpił w odniesieniu do decyzji strategicznych (tab. 14). I tu zdecydowanie najczęściej do powiedzenia mieli naczelnicy kierownicy ($M = 4,54$ w roku 1993 oraz $M = 4,36$ w roku 1995). Stosunkowo duży był też wpływ ich zastępców ($M = 3,75$ oraz $M = 3,89$). Nieco mniej niż średni wpływ na decyzje strategiczne mieli kierownicy średniego szczebla ($M = 2,57$ oraz $M = 2,72$). Nastąpił też istotny wzrost roli właścicieli i ich reprezentantów (od $M = 1,32$ w roku 1993 do $M = 2,12$ w roku 1995).

TABELA 14

Wpływ na decyzje strategiczne

Ośrodek władzy	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Dyrektor	4,54	0,89	4,36	0,92
Zastępcy dyrektora	3,75	1,25	3,89	2,60
Kierownicy średniego szczebla	2,57	1,34	2,27	1,25
Nadzór	1,10	1,26	1,72	1,33
Reprezentacja pracowników	0,77	1,32	1,44	1,37

Skala: jak w tabeli 13.

Przy interpretacji danych dotyczących rozkładu władzy w przedsiębiorstwie należy jednak pamiętać, że wystąpiło duże rozproszenie opinii, zarówno w odniesieniu do decyzji operacyjnych, jak i strategicznych.

Pozostałe czynniki wpływające na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – istnienie wizji strategicznej i proces tworzenia strategii – nie były przedmiotem badań ankietowych. Można jednak stwierdzić, że w żadnym z badanych przedsiębiorstw w 1993 roku nie posiadano rozwiniętego, długofalowego planu strategicznego. W 1995 r. o czymś zbliżonym do planu strategicznego można było mówić w przypadku 2-3 przedsiębiorstw.

W badaniu z 1995 roku spytano wprost naczelników 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 tabela 15. Co najmniej duże znaczenie mają: jakość produktu ($M = 4,86$), cena ($M = 4,56$), reputacja firmy ($M = 4,46$), terminowość

TABELA 15

Wagi czynników konkurencyjności

Czynnik	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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.

dostaw ($M = 4,29$) oraz jakość kadry marketingowej ($M = 4,26$) i kierowniczej ($M = 4,13$).

Następnie poproszono kierowników, by ocenili (też na skali siedmio-stopniowej) możliwości konkurencyjne swojego przedsiębiorstwa na rynku regionalnym (o ile 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 tabela 16.

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 ($M = 4,10$),

TABELA 16

Potencjał konkurencyjny

Czynniki konkurencyjności	Rynek regionalny			Rynek krajowy			3 najważniejsze rynki eksportowe			Pozostałe rynki eksportowe		
	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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
Opakowania	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 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 ($M = 2,77$), niedościganie za modą ($M = 2,79$) oraz jakość opakowania ($M = 2,85$),

– 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 „przeciętniaków” w walce konkurencyjnej. Przy założeniu równoważności wszystkich elementów potencjału konkurencyjnego średni ogólny potencjał badanych przedsiębiorstw wynosił:

- dla rynku regionalnego: 3,5,
- dla rynku krajowego: 3,43,
- dla największych rynków eksportowych: 3,09,
- dla pozostałych rynków eksportowych: 3,47.

Strategie przystosowawcze przedsiębiorstw poznańskich

W badaniach przeprowadzonych w roku 1993 dążono do zidentyfikowania wektorów zmiany pozycji i rozwinięcia zasobów, opierając się na „twardych” danych. Z analizy pozycji rynkowej (patrz wyżej) wynika, że w okresie 1989-1993 w badanych przedsiębiorstwach nie nastąpiły zasadnicze zmiany w zakresie rynkowym (udział eksportu w ogólnej sprzedaży utrzymał się, jednak nastąpiło przesunięcie z rynków RWPG na rynki Europy Zachodniej) i asortymentowym (mało wejść do nowych branż, umiarkowana modernizacja asortymentu). Nie nastąpiły też „rewolucyjne” zmiany w zasięgu przedsiębiorstw (umiarkowana integracja i deintegracja pionowa, słabe powiązania kooperacyjne).

W roku 1993 stwierdzono, że charakterystyczną cechą rozwinięcia zasobów badanych przedsiębiorstw była redukcja zatrudnienia i majątku trwałego (deinwestowanie). 34 przedsiębiorstwa podały, że dokonały likwidacji pomocniczych jednostek organizacyjnych, a mianowicie:

- komórek i obiektów socjalnych w 9 przypadkach,
- służb budowlano-remontowych w 8 przypadkach,
- służb transportowych w 7 przypadkach,
- służb utrzymania ruchu w 3 przypadkach,
- jednostek projektowych i badawczych w 4 przypadkach,
- komórek administracyjnych w 6 przypadkach,
- innych jednostek i obiektów w 15 przypadkach.

Znaczna część respondentów nie podała jednak, w jaki sposób owe likwi-

dacie wpłynęły na obniżenie zatrudnienia i zmniejszenie majątku trwałego. O zmniejszeniu zatrudnienia, jako efekcie likwidacji komórek i obiektów, poinformowało 21 przedsiębiorstw, a 13 przedsiębiorstw zaznaczyło zmniejszenie majątku.

Drugim charakterystycznym zjawiskiem w dziedzinie rozwinięcia zasobów było powstanie nowych komórek organizacyjnych i przesuwanie do nich zasobów. O powołaniu nowych komórek organizacyjnych informowało 35 przedsiębiorstw. Wśród nowych rozwiązań organizacyjnych zdecydowanie dominowały posunięcia zmierzające do wzmocnienia działań przedsiębiorstw na rynkach sprzedaży. Powołano mianowicie:

- działy marketingu, akwizycji, reklamy – w 28 przypadkach,
- sklepy fabryczne i punkty serwisowe – w 5 przypadkach,
- komórki kontroli jakości, laboratoria – w 3 przypadkach,
- komórki programowania rozwoju – w 3 przypadkach.

Nie nastąpiły jednak istotniejsze przesunięcia w strukturze zatrudnienia (tab. 17). Przeciętnie struktura zatrudnienia niewiele się zmieniła, choć wystąpiły istotne różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami.

TABELA 17

Struktura zatrudnienia

Jednostka organizacyjna	1989		1993	
	Średnia	Odchyl. standard.	Średnia	Odchyl. standard.
Produkcja	53,10%	19,97	52,08%	20,47
Sprzedaż	4,47%	5,50	5,68%	6,37
Sztab	6,83%	5,89	6,33%	6,40
Służby pomocnicze	11,80%	11,12	12,64%	11,83
Administracja	4,39%	3,78	4,93%	4,63
Naczelne kierownictwo	1,02%	1,58	1,20%	1,16
Inne	10,73%	12,93	10,85%	12,77

Nastąpiły natomiast pewne zmiany w ogólnej koncepcji organizacji przedsiębiorstwa (tab. 18)³. Pojawiły się organizacje holdingowe (typ *H*). Zmniejszyła się też liczba tradycyjnych, jednolitych przedsiębiorstw (typ *U*).

³ Typy struktury rozumiano następująco:

– typ *U*: przedsiębiorstwo jednolite (bez zakładów na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym), syntetyczny rachunek wyników i kosztów,

TABELA 18

Typy struktur organizacyjnych

Typy struktury	1989		1993	
	Liczba	%	Liczba	%
<i>U</i>	22	37,9	17	29,3
<i>U – M</i>	17	29,3	18	31,0
<i>M</i>	0	0,0	0	0,0
<i>M – U</i>	16	27,6	13	22,4
<i>H</i>	0	0,0	2	3,4

Charakterystyczny jest brak określenia typu organizacji przedsiębiorstwa w roku 1993 w 8 przypadkach. Wydaje się, że przedsiębiorstwa te znajdowały się w fazie reorganizacji i respondentom trudno było jednoznacznie je zakwalifikować.

W badaniu przeprowadzonym w roku 1995 zapytano wprost naczelných 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 tabela 19.

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 ($M = 3,18$).

Przeciętnie nie występowała też silna tendencja do zmian w zakresie asortymentowym. 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

-
- typ *U – M*: przedsiębiorstwo jednolite, rachunek kosztów rozbity na poszczególne komórki (centra kosztów),
 - typ *M – U*: przedsiębiorstwo wielozakładowe, zakłady na wewnętrznym rozrachunku, zakłady bez osobowości prawnej,
 - typ *M*: przedsiębiorstwo wielodewizyjne – grupa przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo i technologicznie,
 - typ *H*: przedsiębiorstwo holdingowe – tylko powiązanie kapitałowe, bez powiązań technologicznych.

TABELA 19

Ważność zadań

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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
Wyeliminowanie 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
Pozbycie się/zagospodarowanie nadmiernych środków trwałych	35	2,97	1,59
Redukcja zatrudnienia	35	1,77	1,22

TABELA 19 (cd.)

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchyl. standard.
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

natomiast przypisanie stosunkowo 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) kierownicy przypisywali 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 spływu 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.

Dyskusja i wnioski

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawiono w tabeli 21 (Gorynia, Otta 1998). Ogólnie można powiedzieć, że rynki oceniono jako średnio atrakcyjne. Można się zgodzić z taką oceną, gdyż:

- region poznański charakteryzował się zróżnicowaną strukturą produkcji i stosunkowo dużym udziałem eksportu na rynki zachodnie. Proces przejścia nie spowodował więc gwałtownego załamania się i „wypadnięcia” rynków,

- badane przedsiębiorstwa działały na ogół w branżach dojrzałych, charakteryzujących się zazwyczaj średnią atrakcyjnością.

W odniesieniu do oceny poszczególnych czynników atrakcyjności nasuwają się następujące uwagi:

- wydaje się, że nie doceniono pojemności rynków eksportowych (zwłaszcza, że są to głównie rynki Europy Zachodniej),
- ocena dynamiki rynków krajowych odpowiada danym statystycznym; wydaje się, że wysoko oceniono dynamikę popytu na rynkach eksportowych,
- rynki krajowe i eksportowe to rynki o dużym natężeniu konkurencyjnym,
- wydaje się, że nie doszacowano stopnia zagrożenia przez nowe wejścia, zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych,
- ocena stopnia zagrożenia przez katastrofę wydaje się nieco przesadzona (dojrzałe rynki o stabilnej technologii, ustabilizowana sytuacja polityczna).

Dobrze rokują przemianom rynkowym następujące cechy kultury badanych przedsiębiorstw:

- liberalne i prorynkowe nastawienie kierownictwa,
- niski poziom oporu społecznego wobec zmian rynkowych,
- niski poziom konfliktu wewnętrznego w przedsiębiorstwach.

Nasze doświadczenie konsultacyjne mówi, że deklarowany brak zasadniczego oporu przeciw przemianom jest dość powszechny. Problem tkwi jednak w tym, że jednocześnie nie widać silnych inicjatyw oddolnych do dokonania przekształceń w przedsiębiorstwach. Zdecydowane działania w tym kierunku podejmują zazwyczaj 2-3 osoby z naczelnego kierownictwa, znajdując niekiedy poparcie ze strony bardziej światłych przywódców związkowych. Większość (a w tym średnia kadra kierownicza) jest bierna.

Przystosowaniem do warunków rynkowych powinny też sprzyjać zidentyfikowane struktury władzy, tj. koncentracja władzy w rękach naczelnego kierownictwa. Trzeba jednak pamiętać, że przeprowadzenie dogłębnych zmian w przedsiębiorstwie nie jest sprawą kilku osób. Wymaga ono zaangażowanej współpracy szerokiego grona ludzi, zwłaszcza średniego kierownictwa. Uzyskane wyniki mogą sugerować, że średnie kierownictwo nie radzi sobie ze swoimi podstawowymi zadaniami – zarządzaniem operacyjnym. Stopień ingerencji naczelnego kierownictwa, a nawet właścicieli i ich przedstawicieli, jest w tej dziedzinie zdecydowanie za wysoki. Z drugiej strony można jednak przypuszczać, że naczelne kierownictwo nie radząc sobie z problemami strategicznymi zajmuje się problemami operacyjnymi (głównie takie problemy rozwiązywało w gospodarce socjalistycznej), demotywuując kierowników średniego szczebla.

Czynnikami, które eksponują znaczenie zarządzania operacyjnego są:

- powszechnie i silnie odczuwalne problemy płynności finansowej,
- braki kwalifikacyjne głównie w zakresie zarządzania strategicznego (analiza marketingowa, analiza finansowa).

Potwierdzają to wyniki ankiet. Ciekawe jest to, że poczucie braków narasta.

Ogólnie ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, klasyfikująca je jako „przeciętnych konkurentów”, wydaje się odpowiadać rzeczywistości. Przedsiębiorstwa poznańskie nie posiadają na ogół wyraźnej i względnie trwałej przewagi konkurencyjnej nad swymi rywalami.

Warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest właściwa odpowiedź na warunki stworzone przez jego pozycję rynkową i potencjał konkurencyjny. Zasadniczą zmianą w pozycji rynkowej, jakiej dokonały przedsiębiorstwa poznańskie, było gwałtowne przestawienie się w zakresie rynków eksportowych z rynków RWPG na rynki zachodnioeuropejskie. To gwałtowne przestawienie nastąpiło na początku lat dziewięćdziesiątych. Później nie następowały istotne zmiany. Nie wystąpiły też zasadnicze zmiany w zasięgu przedsiębiorstw.

Deklaracje naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw stwarzają nadzieję, że przyszłe zachowania przedsiębiorstw pozwolą im skutecznie przystosować się do warunków gospodarki rynkowej. Pozytywne jest zwłaszcza przypisywanie wysokiego priorytetu podniesieniu jakości zarządzania.

Na razie są to jednak w dużym stopniu deklaracje. Działania naprawcze są jeszcze mało aktywne. Wydaje się konieczne stymulowanie procesów przystosowawczych w przedsiębiorstwach.

Literatura

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