



VII KONGRES EKONOMISTÓW POLSKICH

styczeń 2001

tom IV

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ

**praca zbiorowa pod redakcją
Joanny Kotowicz-Jawor**

**POLSKIE
TOWARZYSTWO
EKONOMICZNE**



DOM WYDAWNICZY  BELLONA

Warszawa 2001

Spis treści

Zdzisław Sadowski	
<i>Słowo wstępne</i>	7
Joanna Kotowicz-Jawor	
<i>Wstęp</i>	9
Andrzej K. Koźmiński	
<i>Zarządzanie wiedzą</i> <i>warunkiem konkurencyjności firmy</i>	19
Adam Noga	
<i>Przedsiębiorczość a polityka makroekonomiczna</i>	29
Stefan Kwiatkowski	
<i>Przedsiębiorczość XXI wieku</i> <i>(Intelektualizacja przedsiębiorczości,</i> <i>intelektualizacja przedsiębiorstw)</i>	61
Joanna Kotowicz-Jawor	
<i>Szanse rozwojowe przedsiębiorstw</i>	77
Bogdan Wawrzyniak	
<i>Nadzór korporacyjny w Polsce w kontekście</i> <i>światowych doświadczeń i wyzwań globalizacji</i>	97
Elżbieta Mączyńska	
<i>Efektywność polskich przedsiębiorstw i jej pomiar</i>	115
Witold Jakóbiak	
<i>Konkurencyjność gospodarki polskiej.</i> <i>Stan i perspektywy</i>	149
Marian Gorynia	
<i>Międzynarodowa konkurencyjność</i> <i>polskich przedsiębiorstw</i> <i>– wyniki badań empirycznych</i>	169
Ireneusz Bielski	
<i>Sposób kształtowania przewag konkurencyjnych</i>	199
Wacław Jarmołowicz	
<i>Systemy wynagradzania w motywowaniu menedżerów</i>	221
Włodzimierz Januszkiewicz	
<i>Konkurencyjność polskiego sektora usług</i>	239

Barbara Kożuch	
<i>Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki</i>	251
Jerzy Altkorn	
<i>Orientacje marketingowe polskich przedsiębiorstw</i>	267
Alicja Sajkiewicz	
<i>Pracownicy jako wartość firmy</i>	279
Marek Matuszak, Stanisław Sudół	
<i>Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990-2000</i>	293
Marek Lisiecki	
<i>Nowoczesne metody i techniki zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw</i>	311
Marzenna A. Weresa	
<i>Czynniki i bariery innowacyjności gospodarki. Wnioski dla Polski</i>	319
Janusz Witkowski	
<i>Znaczenie marki produktu w kształtowaniu lojalności nabywców względem firmy</i>	343
Leszek Żabiński	
<i>Strategiczne zachowania marketingowe przedsiębiorstw a mikroekonomiczny mechanizm rozwoju</i>	359
Czesław Skowronek	
<i>Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw, a ich możliwości rozwojowe</i>	379
Henryk Wnorowski	
<i>Wybrane elementy konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego</i>	395
Paweł Glikman	
<i>Przedsiębiorstwa i przedsiębiorczość w polskiej gospodarce</i>	413
Anna Wziętek-Kubiak	
<i>Jaka polityka proeksportowa dla Polski?</i>	431

MIĘDZYNARODOWA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIÓRSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Celem referatu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych konkurencyjności polskich firm w porównaniu z firmami działającymi na rynkach Unii Europejskiej i na innych głównych rynkach, na których prowadzą działalność polscy eksporterzy. W badaniach wykorzystano koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa wypracowaną w trakcie realizacji projektu badawczego KBN pt. *Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa, a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej*. Badania zostały przeprowadzone w 2000 roku i objęły 68 firm przemysłu przetwórczego zarejestrowanych w Polsce.

2. Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna¹. Wiele z nich charakteryzuje fragmentaryczność i jednostronność. Oczywista jest więc konieczność prowadzenia

¹ M. Casson (ed.), *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991; A. Rugman, R. M. Hodgetts, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000; D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; M. E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1998; G. Hamel, C. K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review 1990, May-June; G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, Harvard Business Review 1992, March-April; Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.

dalszych prac zmierzających do wypracowania całościowej i wieloaspektowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oddającej złożoność zachowań przedsiębiorstw rywalizujących na konkurencyjnym rynku.

Niżej podjęto próbę zaproponowania możliwie całościowego ujęcia problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ujęcie to winno obejmować równocześnie najważniejsze aspekty konkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw. W rezultacie możliwe powinno się stać wypracowanie takiego sposobu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wolny byłby od wyżej wspomnianych zarzutów fragmentaryczności i jednostronności.

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

W referacie przyjęto także, że konkurencyjność przedsiębiorstwa można opisać posługując się jednocześnie trzema zmiennymi: pozycją konkurencyjną, potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurencyjną.

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

1. konkurencyjność *ex post* opisuje obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali,

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

rowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się²:

- jakość produktów;
- cena;
- odmienność oferowanych produktów;
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców;
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów;
- zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozinięta sieć dystrybucji, informacji itp.);
- szerokość asortymentu;
- reklama;
- promocja sprzedaży;
- zakres świadczonej usług przedsprzedażnych;
- zakres świadczonej usług posprzedażnych;
- ceny usług posprzedażnych;
- jakość usług posprzedażnych;
- warunki i okres gwarancji;
- wizerunek firmy;
- marka produktu;
- warunki płatności;
- rozbudzanie nieznanjch dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszego opracowania pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane, lub możliwe do wykorzystania, przez przedsiębiorstwo³. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup⁴:

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

² M. Haffer. *Instrumenty konkurowania*. w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.

³ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, , TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999; T. Grabowski, *Wzorec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994.

⁴ B. Godziszewski, op. cit.

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

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy⁵:

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

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

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

⁵ M. Gorynia, W. J. Otta., *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, Optimum – Studia Ekonomiczne, 1998, nr 1.

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

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

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

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza⁶. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

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

⁶ B. Godziszewski, op. cit., s. 79-82.

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

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

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

1. luka konkurencyjna jako różnice w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; zmienne szczegółowe opisujące tak rozumianą lukę konkurencyjną to wymienione wyżej miary pozycji konkurencyjnej (udział w rynku, rentowność itd.) odniesione do sytuacji faktycznie występującej,
2. luka konkurencyjna jako różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; opisuje ją podobny jak wyżej zestaw mierników pozycji konkurencyjnej, ale odniesiony do jakiegoś momentu w przyszłości,
3. luka konkurencyjna jako różnice w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania firmy; współwyznacza on także spektrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania

w okresie, który nastąpi po tym momencie,

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

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

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

Gdzie: RBPK – różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej
 RPPK – różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej
 ROPK – różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym
 RSK – różnice w strategii konkurowania

W końcowej części referatu przedstawiono tabele, w których dokonano operacjonalizacji pojęć pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej (instrumentów konkurowania). Każde z tych pojęć zostało opisane przy pomocy zestawu zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi z wykorzystaniem zaproponowanych skal. Przy konstruowaniu tabel - pytań, przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo działa na kilku rynkach i że jego sytuacja konkurencyjna na poszczególnych rynkach może się różnić.

3. Badanie empiryczne konkurencyjności przedsiębiorstw polskich

3.1. Koncepcja badań i próba badawcza

W połowie 2000 roku przeprowadzono badania konkurencyjności 68 polskich przedsiębiorstw. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankieterzy (studenci) przeprowadzili według opracowanego kwestionariusza wywiady z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa),
2. badania polegały na zebraniu opinii menedżerów odnośnie trzech aspek-

tów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna),

3. badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu przetwórczego,
4. badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce, bez względu na pochodzenie kapitału,
5. badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych,
6. głównym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań (oprócz kryterium wielkości firmy i przynależności do sektora przemysłu przetwórczego) była chęć współpracy ze strony firmy.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych: 29 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 27 spółek akcyjnych, 4 spółki cywilne, 3 osoby prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, 4 spółdzielnie i 1 przedsiębiorstwo państwowe. 19 spośród badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, przy czym 5 firm miało 100% udział kapitału zagranicznego, 12 firm miało większościowy udział kapitału zagranicznego, a jedna firma udział mniejszościowy.

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

- | | |
|-------------|-----------|
| ➤ do 50 | – 4 firmy |
| ➤ 50 - 100 | – 10 firm |
| ➤ 101 - 500 | – 38 firm |
| ➤ ponad 500 | – 16 firm |

Badane firmy charakteryzowały się następującą wartością sprzedaży w 1999 roku:

- | | |
|--------------------|-----------|
| ➤ do 5 mln zł | – 3 firmy |
| ➤ 5 - 10 mln zł | – 9 firm |
| ➤ 10 - 50 mln zł | – 25 firm |
| ➤ 50 - 100 mln zł | – 13 firm |
| ➤ ponad 100 mln zł | – 14 firm |

Udział eksportu w sprzedaży ogółem wynosił w 1999 roku w badanych firmach średnio około 35% (dane podały 63 firmy), przy czym eksport na 3 największe rynki Unii Europejskiej stanowił średnio 26% sprzedaży ogółem (dane podało 46 firm). Największymi unijnymi rynkami zbytu dla badanych firm były Niemcy, Francja i Holandia. Prognozy firm dotyczące lat 2000, 2003 i 2005 zakładają, że te same rynki będą także w przyszłości odgrywać główną rolę w ich sprzedaży eksportowej.

3.2. Pozycja konkurencyjna

W pierwszej kolejności respondenci wypowiedzieli się na temat wag kryteriów (mierników) określających zajmowaną przez firmę pozycję konkurencyjną. Oceny dokonano według zamieszczonej niżej siedmiostopniowej skali (pod tabelą 1). Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 1 (dla rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych), w tabeli 2 (dla pozostałych rynków unijnych i rynków poradzieckich) oraz w tabeli 3 (dla rynków CEFTA i pozostałych rynków eksportowych). Z przedstawionych danych wynika, że w opinii badanych firm dwa wymienione kryteria oceny pozycji konkurencyjnej są mniej więcej równoważne, nieco większe znaczenie przypisują sytuacji finansowej. Jest to zgodne z poglądem, że najlepszymi miernikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są miary rentowności. Wydaje się także, że przedstawione opinie są zgodne ze zdrowym rozsądkiem – przedsiębiorstwo zajmujące dobrą pozycję konkurencyjną winno znajdować się w dobrej sytuacji finansowej. W badaniu nie próbowano jednak ustalić, które wskaźniki najlepiej – w opinii respondentów – opisują sytuację finansową firmy.

W dalszej części tabeli 1 zaprezentowano uśrednione oceny menedżerów badanych firm odnośnie do ich pozycji na rynku polskim i 3 największych dla danej firmy rynkach unijnych. W opinii menedżerów ich firmy zajmują na rynku krajowym pozycję konkurencyjną trochę lepszą niż średnia, zarówno pod względem udziału w rynku ($M=4,03$), jak i pod względem sytuacji finansowej ($M=3,77$). Ci sami menedżerowie patrzą optymistycznie w przyszłość – przewidują, że pozycja konkurencyjna ich firm poprawi się w okresie nadchodzących 3 lat zarówno pod względem udziału w rynku krajowym ($M=4,45$), jak i pod względem sytuacji finansowej ich firm ($M=4,26$). Obecna pozycja konkurencyjna na 3 rynkach unijnych została oceniona niżej, aniżeli na rynku krajowym, zarówno pod względem udziału w rynku ($M=3,25$), jak i pod względem sytuacji finansowej ($M=2,73$). W przyszłości przewiduje się utrzymanie pozycji konkurencyjnej pod względem udziału w rynku i nieznaczną poprawę pozycji ze względu na sytuację finansową firmy.

Pozycję konkurencyjną polskich firm na pozostałych rynkach Unii Europejskiej oceniono jako przeciętną, z dość wyraźną tendencją do poprawy w przyszłości (tabela 2). Relatywnie nisko wypadły oceny obecnej pozycji konkurencyjnej na rynkach poradzieckich i rynkach krajów CEFTA, choć także tutaj występowała pewna doza optymizmu w odniesieniu do przyszłości

– poziom optymizmu jest zauważalnie niższy w przypadku CEFTA (tabele 2 i 3). Na pozostałych rynkach eksportowych sytuacja w dziedzinie pozycji konkurencyjnej uzyskała oceny nieco wyższe od przeciętnej, a rokowania na przyszłość są w opinii respondentów dość pomyślne (tabela 3).

3.3. Potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do rynku krajowego i 3 największych rynków unijnych przedstawiono w tabeli 4. Oceniającym zaproponowano zestaw 39 mierników potencjału konkurencyjnego. Najwyższe wagi przyznano następującym miernikom:

- stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów (M=4,88);
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo (M=4,76);
- reputacja (image, renoma) firmy (M=4,70);
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=4,69);
- poziom nowoczesności technologii produkcji (M=4,67).

W ocenie respondentów najmniejsze znaczenie mają następujące mierniki potencjału konkurencyjnego:

- jakość kadr badawczo - rozwojowych (M=3,64);
- nakłady na badania i rozwój (M=3,67);
- poziom technologii marketingowej (M=3,67);
- nastawienie pracowników do zmian (M=3,69);
- poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników (M=3,79);
- jakość systemu motywacji (M=3,79).

Ogólnie można wyrazić zdziwienie, że znaczenie czynników ze sfery badań i rozwoju oraz z obszaru kultury przedsiębiorstwa zostało ocenione dość nisko.

Jeśli chodzi o ocenę obecnego potencjału konkurencyjnego badanych firm na rynku krajowym, to najwyższe miary przypisano następującym czynnikom:

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=4,16);
- poziom systemu zarządzania jakością (M=4,11);
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo (M=4,09).

Można więc zaryzykować tezę, że szeroko rozumiana jakość jest podstawowym atutem badanych firm w porównaniu z ich rywalami krajowymi. Podstawowe, relatywnie słabe, strony badanych firm na rynku krajowym dotyczą:

- nakładów na badania i rozwój (M=3,14);
- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu (M=3,22);
- nastawienie pracowników do zmian (M=3,23).

Należy zaznaczyć, że niski potencjał konkurencyjny występuje w tych obszarach, które uznane zostały przez respondentów za mniej ważne.

Na uwagę zasługuje także fakt, że oceny przewidywanego w przyszłości (za 3 lata) potencjału konkurencyjnego badanych firm wypadają lepiej, aniżeli obecne. Dotyczy to wszystkich bez wyjątku czynników potencjału konkurencyjnego. Może to świadczyć o aktywnym i agresywnym, a zarazem optymistycznym podejściu badanych firm do konkurowania na rynku krajowym. Generalnie można stwierdzić, że zarówno obecny, jak i przyszły potencjał konkurencyjny badanych firm na rynku krajowym przedstawia się w ich ocenie dobrze – w odniesieniu do każdego z czynników potencjału konkurencyjnego uzyskano średnie oceny powyżej 3,00, co oznacza, że badane firmy są pod wszystkimi względami lepsze od przeciętnego rywala krajowego.

Inaczej przedstawia się sytuacja, jeśli chodzi o sytuację na 3 największych rynkach Unii Europejskiej. W przypadku 11 z 39 mierników potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do obecnej sytuacji konkurencyjnej oceniono, że firmy polskie mają niższy potencjał konkurencyjny, aniżeli ich przeciętny rywal na rynkach unijnych (średnia ocena poniżej 3,00). Najniższe oceny dotyczyły:

- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu (M=2,40);
- poziomu technologii marketingowej (M=2,48);
- nakładów na badania i rozwój (M=2,56).

Znamienne jest także to, że w przypadku żadnego spośród 39 mierników średnia ocen obecnej sytuacji nie przekroczyła poziomu 4,00, oznaczającego posiadanie trochę wyższego potencjału konkurencyjnego aniżeli przeciętni rywale na rynkach unijnych. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa polskie mają w tendencji potencjał konkurencyjny zbliżony do potencjału przeciętnych konkurentów występujących na rynkach unijnych. Stosunkowo najwyższe oceny zanotowano w odniesieniu do :

- jakości kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa (M=3,86);
- jakości kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo (M=3,61);
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=3,50).

Oceny dotyczące przyszłości są bardziej optymistyczne. W przypadku 38 z 39 mierników oceny te są wyższe dla przyszłości (za 3 lata), aniżeli dla te-

rażniejszości (wyjątek stanowi jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa, którą obecnie oceniono relatywnie wysoko). Najwyższe oceny dotyczą następujących mierników:

- reputacja (image, renoma firmy) ($M=4,03$);
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ($M=4,00$);
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ($M=4,00$).

W tabeli 5 przedstawiono wyniki badań potencjału konkurencyjnego firm polskich na pozostałych rynkach unijnych i na rynkach poradzieckich. W przypadku pozostałych rynków unijnych najwyższe oceny uzyskały czynniki kadrowe – jakość naczelnego kierownictwa i dążenie do podnoszenia klasyfikacji, a najniżej oceniono nakłady na badania i rozwój. W odniesieniu do rynków poradzieckich wysoko oceniono w badanych firmach takie elementy potencjału konkurencyjnego, jak: jakość naczelnego kierownictwa, poziom nowoczesności technologii produkcji i jakość urządzeń produkcyjnych, a najniżej: relatywny poziom nakładów na sferę marketingu. W odniesieniu do wszystkich ocenianych czynników potencjału konkurencyjnego na obu kategoriach rynków przewidywano znaczącą poprawę sytuacji w przyszłości (za trzy lata). Należy zwrócić uwagę na istotnie mniejszą liczbę wskazań w tabeli 5 aniżeli w tabeli 4 (oznacza to mniejszą liczbę firm oceniających).

W tabeli 6 zamieszczono oceny mierników potencjału konkurencyjnego badanych firm w porównaniu z potencjałem konkurencyjnym ich przeciętnych rywali działających na rynkach krajów CEFTA i na pozostałych rynkach eksportowych. W tym przypadku liczba wskazań była jeszcze niższa aniżeli w tabeli 5. Mocnymi stronami badanych firm, w zestawieniu z ich rywalami na rynkach CEFTA, były: ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom jakości, poziom systemu zarządzania jakością i dostęp do kluczowych zasobów. Relatywnie najsłabiej przedstawiała się sytuacja w następujących dziedzinach: możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych, stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa i jakość kadr badawczo - rozwojowych. W zestawieniu z konkurentami działającymi na pozostałych rynkach eksportowych relatywnie najlepsza była sytuacja w zakresie następujących czynników potencjału konkurencyjnego: jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa, jakość naczelnego kierownictwa i jakość kadry średniego szczebla. Wyraźnie najsłabszą stroną badanych przedsiębiorstw były także w tym przypadku możliwości finansowania rozwoju ze środków wewnętrznych.

Dane na temat przewidywań przyszłości, zawarte w tabelach 5 i 6, potwierdzają wcześniej zasygnalizowany stan umiarkowanego optymizmu – wszystkie czynniki potencjału konkurencyjnego mają się poprawić w okresie nadchodzących trzech lat.

3.4. Instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)

Oceny dotyczące czynników opisujących stosowaną strategię konkurencyjną (instrumentów konkurowania) na 3 największych rynkach unijnych przedstawiono w tabeli 7. Najwyższe wagi przypisano następującym instrumentom:

- jakość (M=5,09);
- cena (M=4,88);
- terminowość dostaw (M=4,69).

Jednocześnie uznano, że dla osiągnięcia sukcesu na rynkach Unii Europejskiej stosunkowo najmniejsze znaczenie posiadają instrumenty związane ze świadczeniem usług posprzedażnych (cena, zakres i jakość). Można wyrazić przypuszczenie, że tak niskie wagi przypisane usługom posprzedażnym mogą wynikać z faktu, że nie każdy produkt badanych firm wymaga świadczenia tych usług.

Ocena obecnej sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania jest w tendencji zbliżona do oceny czynników potencjału konkurencyjnego – przedsiębiorstwa polskie wypadają na rynkach unijnych przeciętnie, a średnie oceny w odniesieniu do wszystkich instrumentów mieszczą się w przedziale 3,00 – 4,00. Relatywnie najlepiej przedstawia się sytuacja w następujących obszarach:

- terminowość dostaw (M=3,83);
- jakość (M=3,79);
- marka produktu (M=3,52).

Trzeba przyznać, że powyższe oceny nieco zaskakują. Tradycyjnie uważa się, że wymienione sfery stanowią słabą stronę polskich eksporterów. Można jednak przypuszczać, że problemy ze sprzedażą produkcji (saturacja rynku krajowego) sprawiły, że te przedsiębiorstwa, którym udało się zawrzeć kontrakty eksportowe, starają się bezbłędnie wywiązywać ze swoich zobowiązań wobec partnerów zagranicznych.

Relatywnie najsłabiej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do:

- reklamy i promocji sprzedaży (M=3,06);

- świadczenia usług serwisowych (M=3,16 - 3,39);
- częstotliwości wprowadzania nowych produktów (M=3,21).

Badane firmy z umiarkowanym optymizmem patrzą w przyszłość. W ciągu 3 lat przewidywana jest poprawa sytuacji – w porównaniu z dniem dzisiejszym - w odniesieniu do wszystkich instrumentów konkurencyjności. Przewiduje się, że w obszarze każdego instrumentu konkurencyjności badane firmy będą w tendencji lepsze od przeciętnego rywala na rynku unijnym. Najbardziej optymistyczne są przewidywania w odniesieniu do:

- jakości (M=4,30);
- terminowości dostaw (M=4,23);
- marki produktu (M=4,13).

Oznacza to, że badane firmy zamierzają kontynuować dzisiejszą strategię konkurencyjną, gdyż obecnie posiadają przewagę konkurencyjną w zakresie tych samych instrumentów konkurencyjności.

Oceny dotyczące strategii konkurencyjnej na pozostałych rynkach unijnych zamieszczono w tabeli 8. Także w tym przypadku uznano, że jakość i cena to instrumenty konkurencyjności o największym znaczeniu, przy czym w tym przypadku jakości nadano jeszcze wyższe znaczenie, aniżeli w przypadku 3 największych rynków unijnych. Stosunkowo najlepiej wypadło porównanie z rywalami pod względem terminowości dostaw i jakości produktu, najgorzej zaś: cena usług serwisowych, reklama i promocja sprzedaży oraz opakowanie. Przewidywania na najbliższe 3 lata nie były w tym przypadku optymistyczne – przewiduje się, że nastąpi pogorszenie się sytuacji (w porównaniu z przeciętnymi rywalami) w odniesieniu do takich instrumentów konkurencyjności, jak: opakowanie, nowoczesność i kompleksowość oferty.

Sytuację badanych firm w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności, w porównaniu z ich rywalami działającymi na rynkach poradzieckich, przedstawiono w tabeli 9. Jeśli chodzi o wagi przypisane poszczególnym instrumentom konkurencyjności, to zauważalna jest tutaj dominacja ceny. Najwyżej oceniono umiejętności konkurencyjności badanych firm w zakresie jakości, częstotliwości wprowadzania nowych produktów i poziomu nowoczesności, a relatywnie najniżej w odniesieniu do: dogodnej dla klienta sieci dystrybucji oraz promocji i reklamy sprzedaży. Nawet jednak w tych ostatnich przypadkach oceny kształtowały się powyżej 3,00 czyli powyżej ocen charakterystycznych dla przeciętnego konkurenta. W odniesieniu do przyszłości zdecydowanie przeważał optymizm.

W tabeli 10 zamieszczono dane dotyczące oceny instrumentów konkurencyjności.

wania na rynkach krajów CEFTA. Dominujące znaczenie wśród instrumentów konkurowania przypisano cenie. Najwyżej oceniono następujące instrumenty konkurowania: nowoczesność, terminowość dostaw i opakowanie. Najniższe oceny (poniżej 3,00) przypisano zakresowi, cenie i jakości usług serwisowych. W ciągu najbliższych 3 lat przewiduje się poprawę sytuacji w odniesieniu do wszystkich wyróżnionych w badaniu instrumentów konkurowania.

Jeśli chodzi o pozostałe rynki eksportowe (tabela 11), to uznano, że najważniejszym instrumentem konkurowania jest jakość, której przyznano nieco wyższe znaczenie aniżeli cenie. Oceniono, że mocnymi stronami badanych firm są: jakość i marka produktu, a za stosunkowo najsłabszą uznano sytuację w dziedzinie dogodności sieci dystrybucji dla klienta i zakresu usług serwisowych. W przyszłości przewiduje się umiarkowaną poprawę sytuacji w dziedzinie zdecydowanej większości instrumentów konkurowania.

4. Zakończenie

Przeprowadzone przez autora badanie luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa wykazało praktyczną przydatność zaproponowanej konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się trzy składniki: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny i instrumenty konkurowania (strategie konkurencyjne).

Wyniki badania potwierdzają intuicyjnie przewidywane występowanie luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i przedsiębiorstwami unijnymi w obszarze trzech wymienionych składników konkurencyjności przedsiębiorstwa na 3 największych rynkach unijnych, a także na pozostałych rynkach unijnych. O występowaniu luki konkurencyjnej można też mówić w odniesieniu do innych grup rynków, na których prowadzą działalność polscy eksporterzy, aczkolwiek przejawy i rozmiary tej luki są najczęściej odmienne, aniżeli w przypadku rynków Unii Europejskiej.

Pamiętając o ograniczeniach związanych z przyjętą metodą badań (zbierano opinie menedżerów na temat konkurencyjności kierowanych przez nich przedsiębiorstw), należy podkreślić, że wprowadzie wspomniana luka konkurencyjna istnieje, to jednak występują pewne przesłanki do optymizmu, a mianowicie:

- wśród menedżerów istnieje świadomość występowania luki konkurencyjnej;

- rozmiary luki nie są postrzegane jako olbrzymie – oznacza to, że przeciętni rywale, występujący na rynku unijnym i na pozostałych badanych rynkach, są postrzegani jako konkurenci, z którymi skuteczne konkutowanie znajduje się w zasięgu możliwości firm polskich;
- przewidywania dotyczące pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania wskazują, że przedsiębiorstwa polskie nastawione są ofensywnie i zamierzają doprowadzić do zmniejszenia występującej obecnie luki konkurencyjnej. Aby to nastąpiło, konieczne jest przeformułowanie strategii konkurencyjnej wielu spośród badanych firm oraz wsparcie ze strony polityki gospodarczej⁷.

⁷ M. Gorynia, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, Russian and East European Finance and Trade 1998., 34 (4).

Tabela 1. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki UE					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	54	4,03	0,97	54	4,45	0,93	43	3,25	1,53	43	3,21	0,99
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	50	3,77	0,88	50	4,28	0,82	41	2,73	0,84	42	3,26	0,88

LW – liczba wskazań

Ś – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku

OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

- 0- jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
- 1- zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 2- zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 3- zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
- 4- zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 5- zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
- 6- jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Waga miernika:

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

Tabela 2. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			Pozostałe UE						Rynki Poradzieckie					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	19	3,00	0,86	19	3,58	0,89	25	2,83	1,15	25	3,60	1,23
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	16	3,17	0,64	17	3,59	0,66	24	3,35	0,96	25	3,78	1,00

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 1)

Tabela 3. Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali – CEFTA i pozostałe rynki

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika			CEFTA						Pozostałe rynki					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS
1. Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	10	2,34	0,68	9	3,03	1,19	13	3,32	1,34	12	3,60	0,92
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	0,78	10	2,93	0,51	12	3,35	0,91	12	3,15	0,88	11	3,96	0,47

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 1)

Tabela 4. Potencjał konkurencyjny - rynek krajowy i 3 największe rynki unijne

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki unijne					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	65	3,74	0,86	65	4,26	0,79	47	3,03	0,72	48	3,52	0,97
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	63	3,56	0,91	63	4,08	0,75	46	2,87	0,81	47	3,36	1,00
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	63	3,57	1,11	63	4,11	0,85	44	2,80	0,92	45	3,34	0,99
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	63	3,94	0,68	63	4,44	0,82	46	3,86	0,96	47	3,85	0,95
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	63	3,84	0,75	63	4,35	0,84	46	3,17	1,00	47	3,66	1,06
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	63	3,91	0,77	63	4,51	0,82	46	3,09	0,84	47	3,73	0,90
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	63	3,83	0,74	63	4,38	0,78	46	3,07	0,81	47	3,70	0,86
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	63	3,86	0,73	63	4,32	0,74	46	3,28	0,87	47	3,68	0,90
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	63	3,74	0,72	63	4,31	0,74	46	3,20	0,85	47	3,74	0,90
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	63	3,14	0,74	63	3,70	0,83	46	2,56	1,05	47	3,37	0,92
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	63	3,37	0,84	63	3,73	0,86	46	2,81	0,85	47	3,22	0,92
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	63	3,50	0,88	63	4,11	0,92	46	2,89	0,92	47	3,32	1,16
13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	63	4,11	0,78	63	4,52	0,84	46	3,38	0,94	47	3,79	0,89

LW – liczba wskazań

ŚA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOP - ocena naszego obecnego potencjału

OPP - ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

Skala możliwości**(w porównaniu do przeciętnego konkurenta):**

0- jesteśmy (będziemy) najgorsi

1- jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi

2- jesteśmy (będziemy) trochę gorsi

3- jesteśmy (będziemy) przeciętni

4- jesteśmy (będziemy) trochę lepsi

5- jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi

6- jesteśmy (będziemy) najlepsi

Waga czynnika:

0- bez znaczenia

1- bardzo małe znaczenie

2- małe znaczenie

3- średnie znaczenie

4- duże znaczenie

5- bardzo duże znaczenie

6- ogromne znaczenie

Tabela 5. Potencjał konkurencyjny - pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika			Pozostałe rynki unijne						Rynki poradzieckie					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Możliwość finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	18	3,24	1,17	18	3,63	1,09	27	3,70	0,84	27	3,91	0,87
2. Możliwość finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	18	3,18	1,07	18	3,48	1,08	27	3,65	0,76	27	3,77	0,96
3. Możliwość finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	17	2,97	0,84	17	3,60	1,01	26	3,51	0,89	26	3,95	0,84
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,48	0,82	18	3,88	0,98	18	4,33	0,96	26	3,77	0,74	27	4,33	0,77
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	18	3,44	1,14	18	4,00	1,09	26	3,61	0,68	27	4,21	0,80
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	18	3,08	1,13	18	3,79	1,06	26	3,87	0,46	27	4,28	0,72
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	18	3,19	1,16	18	3,78	1,10	26	3,88	0,56	27	4,19	0,74
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	18	3,29	0,80	18	3,76	0,82	26	3,55	0,61	27	3,91	0,53
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	18	3,75	0,97	18	4,26	0,97	26	3,83	0,52	26	4,25	0,62
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	18	2,89	1,21	18	3,56	1,16	25	3,20	0,56	26	3,72	0,64
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	18	3,29	0,87	18	3,67	1,00	24	3,15	0,68	25	3,62	0,87
12. Możliwość nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	18	3,10	1,09	18	3,53	1,26	26	3,73	0,58	26	4,25	0,81
13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	18	3,55	1,15	18	4,06	1,04	26	3,79	0,72	26	4,28	0,76
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	18	3,79	1,12	18	4,26	1,13	26	3,90	0,57	26	4,37	0,74
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	18	3,39	0,84	18	3,89	0,81	24	3,80	0,72	25	4,22	0,78
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	17	3,53	0,86	17	4,03	0,95	25	3,40	0,72	25	3,79	0,76
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	18	3,71	0,92	18	4,18	1,00	26	3,33	0,93	26	3,91	0,88
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	18	3,85	1,11	18	4,23	0,86	26	3,45	0,97	26	3,93	0,63
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	18	3,53	0,85	18	4,12	0,83	26	3,31	0,84	26	4,19	0,80
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	18	3,51	0,65	18	4,04	0,92	26	3,49	0,91	26	3,99	0,79
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	20	3,68	0,96	20	4,10	0,81	25	3,44	0,77	25	3,91	0,72
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	18	3,62	0,63	18	4,20	0,85	25	3,14	0,59	25	3,82	0,55
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	18	3,12	0,71	18	3,76	0,94	26	3,01	0,54	26	3,79	0,63
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	18	3,11	0,91	18	3,72	1,02	26	3,10	0,84	26	3,77	0,68
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	18	3,29	0,75	18	3,85	0,96	24	3,46	0,63	24	3,94	0,56
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	17	3,43	0,93	17	3,63	0,92	24	3,41	0,78	24	3,83	0,74

(skróty, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 4)

Tabela 5. Potencjał konkurencyjny - pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie - ciąg dalszy

14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	63	4,16	0,81	63	4,80	0,81	46	3,50	0,96	47	4,00	0,93
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	61	3,82	0,76	61	4,26	0,83	45	3,12	0,88	46	3,56	0,95
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	63	3,60	0,71	63	4,00	0,68	45	3,12	0,84	46	3,60	0,91
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	63	3,90	0,67	63	4,48	0,90	45	3,29	0,84	46	3,83	0,92
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	63	3,92	0,71	63	4,47	0,82	45	3,24	0,86	46	3,89	0,89
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	63	3,60	0,86	63	4,27	0,84	45	2,80	0,93	46	3,48	0,96
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	61	3,86	0,80	61	4,43	0,86	46	3,25	0,81	47	3,78	1,04
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	64	3,51	0,80	63	4,13	0,74	47	3,00	0,96	47	3,55	0,88
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	61	3,65	0,73	61	4,19	0,70	46	3,10	0,86	47	3,60	1,00
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	63	3,22	0,75	63	3,89	0,77	46	2,40	1,00	47	3,25	0,91
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	63	3,29	0,73	63	3,90	0,74	46	2,48	1,02	47	3,33	0,95
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	62	3,54	0,69	62	4,08	0,86	45	2,96	0,56	46	3,52	0,97
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	62	3,56	0,76	62	4,14	0,81	44	3,00	0,76	45	3,50	0,93
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	64	3,31	0,75	64	3,94	0,68	47	2,88	0,77	48	3,41	0,85
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo	66	4,76	0,74	62	4,09	0,62	62	4,46	0,74	45	3,61	0,84	46	4,00	0,78
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	63	3,89	0,70	63	4,32	0,73	45	3,38	0,96	46	3,89	0,91
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	63	3,58	0,75	63	4,11	0,78	45	3,14	0,86	46	3,71	0,90
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	63	3,23	0,61	63	3,80	0,63	45	3,00	0,56	46	3,58	0,69
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	63	3,65	0,63	63	4,16	0,59	45	3,24	0,71	46	3,69	0,70
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	62	3,52	0,75	62	3,87	0,71	45	3,02	0,66	46	3,50	0,75
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	63	3,62	0,85	63	4,16	0,91	45	3,29	0,99	46	3,77	0,92
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	63	3,64	0,74	63	4,10	0,75	42	3,33	0,78	43	3,91	0,74
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	63	3,60	0,72	63	4,07	0,70	45	3,32	0,70	46	3,77	0,69
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	63	3,65	0,73	63	4,16	0,80	45	3,27	0,71	46	3,81	0,69
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	63	3,90	0,79	63	4,55	0,91	45	2,96	0,87	46	3,77	0,94
39. Reputacja (image, renoma) firmy	67	4,70	0,79	63	4,03	0,76	63	4,67	0,87	44	3,32	1,07	45	4,03	1,00

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 4)

Tabela 5. Potencjał konkurencyjny - pozostałe rynki unijne i rynki poradzieckie - ciąg dalszy

27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	20	3,37	0,94	20	3,75	0,98	25	3,32	0,74	25	3,76	0,65
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo	66	4,76	0,74	17	3,94	0,87	17	4,24	1,02	24	3,97	0,63	25	4,32	0,71
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	18	3,87	1,05	18	4,38	1,09	26	3,73	0,66	26	4,31	0,70
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	18	3,56	0,98	18	4,14	0,88	26	3,62	0,74	26	4,18	0,72
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	18	3,35	0,84	18	3,84	0,70	26	3,25	0,56	26	3,75	0,50
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	18	3,73	0,75	18	4,03	0,81	26	3,74	0,60	26	4,30	0,72
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	18	3,42	0,78	18	3,68	0,90	26	3,46	0,59	26	3,78	0,65
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	18	3,93	1,07	18	4,32	1,11	26	3,69	0,78	26	4,19	0,80
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	18	3,76	0,65	18	4,10	0,72	25	3,57	0,59	25	3,89	0,46
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	18	3,86	0,73	18	4,06	0,78	26	3,60	0,67	26	4,03	0,43
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	18	3,65	0,85	18	4,03	0,68	26	3,24	0,85	26	3,92	0,64
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	18	3,27	1,00	18	3,93	1,12	26	3,24	1,11	26	3,82	0,79
39. Reputacja (image, renoma) firmy	67	4,70	0,79	18	3,64	1,11	18	4,26	1,06	26	3,58	0,81	26	4,27	0,68

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 4)

Tabela 6. Potencjał konkurencyjny - CEFTA i pozostałe rynki

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika			CEFTA						Pozostałe rynki					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	12	3,37	0,79	12	3,81	0,93	15	3,55	0,97	14	4,16	0,78
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	12	3,15	0,71	12	3,54	0,95	15	3,48	1,04	14	4,03	0,62
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	10	2,90	0,56	10	3,33	0,77	14	2,75	1,05	13	3,45	0,86
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	12	3,65	0,72	12	4,12	0,70	15	4,18	0,77	14	4,54	0,87
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	12	3,54	1,03	12	3,94	0,95	15	3,81	0,66	14	4,52	0,89
6. Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	12	3,80	0,62	12	4,35	0,80	15	3,85	0,91	14	4,31	0,94
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	12	3,77	0,63	12	3,95	0,61	15	3,84	0,96	14	4,35	0,88
8. Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	12	3,52	0,86	12	3,87	0,86	15	3,88	0,77	14	4,38	0,99
9. Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	12	3,89	0,73	12	4,27	0,79	15	3,94	0,72	14	4,33	0,94
10. Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	12	3,13	0,72	12	3,60	0,77	15	3,00	0,71	14	3,60	0,96
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	12	3,10	0,73	12	3,46	0,92	15	3,54	0,85	14	3,78	0,90
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	12	3,53	0,66	12	3,88	0,75	15	3,61	0,87	14	4,13	0,97
13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	12	3,95	0,97	12	4,21	1,06	15	4,07	0,75	14	4,61	0,80
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	12	4,12	0,82	12	4,52	0,85	15	3,97	0,65	14	4,46	0,81
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	12	3,95	0,63	12	4,30	0,80	15	3,87	0,77	14	4,26	0,90
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	11	3,72	0,58	11	3,83	0,67	14	3,58	0,71	13	4,35	0,86
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	12	3,48	0,95	12	3,58	0,95	15	3,86	0,86	14	4,19	0,93
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	12	3,60	0,93	12	3,95	0,65	15	3,71	0,96	14	4,40	0,93
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	12	3,38	0,88	12	3,76	0,99	15	3,53	1,19	14	4,26	0,97
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	12	3,12	0,92	12	3,74	0,90	15	3,70	0,86	14	4,24	1,04
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	10	3,58	1,11	10	3,98	0,98	14	3,60	1,02	13	4,13	1,20
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	12	3,44	0,87	12	3,76	0,76	15	3,58	0,84	14	4,43	1,13
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu	67	3,82	0,83	12	3,04	0,76	12	3,59	0,84	15	3,20	1,10	14	4,05	0,97
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	12	3,04	1,03	12	3,51	0,92	15	3,24	1,16	14	4,02	1,02

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 4)

Tabela 6. Potencjał konkurencyjny - CEFTA i pozostałe rynki - ciąg dalszy

25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	12	3,51	0,83	12	3,80	0,83	15	3,45	0,91	14	4,21	0,97
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	11	3,19	0,77	11	3,60	0,86	14	3,27	1,00	13	4,11	1,08
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	10	3,26	0,58	10	3,84	0,65	14	3,24	0,98	13	4,02	0,77
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelnie kierownictwo	66	4,76	0,74	12	3,67	0,98	12	4,12	0,88	15	4,12	0,93	14	4,64	0,99
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	12	3,84	0,92	12	4,38	0,78	15	4,07	0,91	14	4,58	0,99
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	12	3,71	0,90	12	4,12	0,82	15	3,52	0,92	14	4,25	0,83
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	12	3,60	0,87	12	3,91	0,70	15	3,46	0,90	14	4,04	0,61
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	12	3,78	0,75	12	4,04	0,84	15	3,68	0,80	14	4,58	0,83
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	12	3,47	0,70	12	3,78	0,66	15	3,34	0,93	14	4,08	0,76
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	12	3,75	0,75	12	4,08	0,80	15	3,71	1,12	14	4,50	1,18
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	10	3,50	0,70	10	3,85	0,68	15	3,59	0,85	14	4,50	0,75
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	12	3,78	0,62	12	4,08	0,66	15	3,61	1,04	14	4,43	0,85
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	12	3,09	0,86	12	3,59	0,71	15	3,38	1,00	14	4,17	0,99
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	12	3,25	0,79	12	3,84	0,62	15	3,63	0,98	14	4,38	0,96
39. Reputacja (image, renoma) firmy	67	4,70	0,79	12	3,51	0,78	12	4,09	0,61	15	4,00	0,85	14	4,57	0,85

(skróty, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 4)

Tabela 7. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności (strategia konkurencyjna) – 3 największe rynki unijne

Instrumenty konkurencyjności	3 największe rynki unijne								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	56	4,88	0,63	54	3,50	0,84	54	3,74	0,95
2. Jakość	56	5,09	0,55	54	3,79	0,97	54	4,30	1,02
3. Nowoczesność	55	4,02	0,93	53	3,42	0,89	53	3,89	0,92
4. Kompleksowość oferty	56	4,02	0,81	54	3,46	0,96	54	3,84	0,95
5. Opakowanie	55	2,96	1,18	51	3,40	0,86	51	3,87	0,87
6. Terminowość dostaw	55	4,69	0,75	53	3,83	0,86	53	4,23	1,01
7. Warunki płatności	55	4,06	0,84	53	3,45	0,80	53	3,90	0,93
8. Reklama i promocja sprzedaży	56	3,79	1,28	54	3,06	0,93	54	3,67	1,11
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	56	3,18	1,23	52	3,21	0,94	52	3,76	0,97
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	55	3,24	1,33	53	3,43	0,90	53	3,99	1,10
11. Zakres usług serwisowych	50	2,84	1,56	45	3,16	0,91	45	3,70	1,03
12. Jakość usług serwisowych	50	2,92	1,51	45	3,39	0,88	45	3,80	0,92
13. Cena usług serwisowych	50	2,68	1,47	44	3,20	0,89	44	3,46	0,94
14. Warunki gwarancji	52	3,25	1,16	48	3,45	0,80	48	3,72	0,86
15. Marka produktu	54	3,85	1,09	51	3,52	1,02	51	4,13	0,99

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- 0 - jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 - jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 - jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 - jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 - jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 - jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 - jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań

WI – waga instrumentu

SA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Waga instrumentu:

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

Tabela 8. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkutowania (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki unijne

Instrumenty konkutowania	Pozostałe rynki unijne								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	21	4,71	0,86	21	3,51	0,73	20	3,79	0,62
2. Jakość	21	5,24	0,58	21	3,80	0,78	20	4,18	1,07
3. Nowoczesność	20	4,40	0,90	20	3,52	0,75	19	2,87	0,85
4. Kompleksowość oferty	21	3,90	0,98	21	3,52	0,89	20	2,99	0,96
5. Opakowanie	21	3,48	1,36	20	3,32	0,65	19	2,44	0,90
6. Terminowość dostaw	20	4,50	0,75	20	3,91	0,84	19	4,16	1,21
7. Warunki płatności	20	4,25	0,98	20	3,54	0,81	19	4,05	0,97
8. Reklama i promocja sprzedaży	21	4,00	1,24	21	3,19	1,00	20	3,88	0,83
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	21	3,43	1,27	21	3,58	0,84	20	3,99	0,88
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	20	3,50	1,20	20	3,36	1,06	19	3,83	1,03
11. Zakres usług serwisowych	18	2,78	1,63	17	3,60	1,18	16	3,70	1,10
12. Jakość usług serwisowych	18	2,89	1,70	16	3,50	1,15	16	3,67	1,09
13. Cena usług serwisowych	18	2,78	1,63	15	2,92	1,28	15	3,40	1,26
14. Warunki gwarancji	20	3,40	1,06	20	3,81	0,62	19	3,97	0,81
15. Marka produktu	19	4,21	0,83	19	3,40	1,02	18	3,88	0,90

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 7)

Tabela 9. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkutowania (strategia konkurencyjna) – rynki poradzieckie

Instrumenty konkutowania	Rynki poradzieckie								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	27	4,81	0,78	27	3,48	0,88	26	3,69	0,92
2. Jakość	28	4,18	0,73	27	3,75	0,86	27	4,26	0,78
3. Nowoczesność	28	3,50	0,75	27	3,65	0,81	27	4,08	0,59
4. Kompleksowość oferty	29	3,14	0,79	28	3,51	0,75	27	3,93	0,83
5. Opakowanie	28	3,25	1,11	26	3,34	0,83	27	4,09	0,77
6. Terminowość dostaw	28	3,57	0,81	27	3,57	0,89	27	3,94	0,95
7. Warunki płatności	28	4,21	0,83	27	3,43	0,86	27	3,85	0,87
8. Reklama i promocja sprzedaży	28	3,50	0,96	27	3,12	0,94	27	3,84	0,72
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	28	2,71	0,91	27	3,70	1,01	27	4,01	0,94
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	28	3,29	0,98	27	3,07	0,81	27	3,90	0,65
11. Zakres usług serwisowych	27	2,70	1,26	25	3,29	0,93	25	3,56	0,88
12. Jakość usług serwisowych	27	2,70	1,26	25	3,34	0,89	25	3,66	0,82
13. Cena usług serwisowych	27	2,78	1,52	25	3,24	0,89	25	3,59	0,87
14. Warunki gwarancji	27	2,89	0,98	26	3,49	0,82	26	3,68	0,87
15. Marka produktu	28	3,68	0,89	27	3,47	0,91	27	4,06	0,75

(skróty, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 7)

Tabela 10. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna) – CEFTA

Instrumenty konkurowania	CEFTA								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	12	4,92	0,47	12	3,19	0,30	12	3,71	0,53
2. Jakość	12	4,67	0,56	12	3,53	0,74	12	4,20	0,90
3. Nowoczesność	12	3,92	0,78	12	3,98	0,62	12	4,21	0,88
4. Kompleksowość oferty	12	4,08	0,79	12	3,59	0,58	12	4,02	0,68
5. Opakowanie	12	3,75	1,13	12	3,76	0,88	12	3,96	0,85
6. Terminowość dostaw	12	4,58	0,65	12	3,87	0,78	12	3,95	0,83
7. Warunki płatności	12	4,75	0,63	12	3,46	0,81	12	3,74	0,70
8. Reklama i promocja sprzedaży	12	4,00	0,67	12	3,06	0,59	12	3,71	0,76
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	12	3,50	1,00	12	3,60	0,70	12	3,90	0,75
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	12	4,33	0,78	12	3,35	0,63	12	3,88	0,92
11. Zakres usług serwisowych	11	3,09	1,19	11	2,74	0,90	11	3,47	0,50
12. Jakość usług serwisowych	11	3,18	1,29	10	2,77	0,88	11	3,31	0,43
13. Cena usług serwisowych	11	3,00	1,45	10	2,76	1,07	11	3,48	0,50
14. Warunki gwarancji	11	3,27	0,98	11	3,47	0,50	11	3,81	0,49
15. Marka produktu	12	3,50	0,83	12	3,26	0,53	12	3,71	0,59

(skrót, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 7)

Tabela 11. Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkureowania (strategia konkurencyjna) – pozostałe rynki

Instrumenty konkureowania	Pozostałe rynki									
	WI	OOS	OPS							
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
1. Cena	13	5,00	0,62	13	3,66	0,57	12	3,83	0,82	
2. Jakość	13	5,08	0,43	13	4,23	0,81	12	4,45	1,13	
3. Nowoczesność	13	4,00	1,38	13	3,85	0,68	12	4,10	1,10	
4. Kompleksowość oferty	13	4,38	0,93	13	3,84	0,53	12	4,12	1,02	
5. Opakowanie	13	4,15	0,54	13	3,80	0,74	12	4,11	0,87	
6. Terminowość dostaw	13	5,00	0,46	13	3,86	0,79	12	4,09	1,15	
7. Warunki płatności	13	4,54	0,97	13	3,69	0,69	12	3,88	1,09	
8. Reklama i promocja sprzedaży	13	4,15	1,11	13	3,43	0,66	12	3,91	1,20	
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	13	3,77	0,90	13	3,59	0,50	12	3,78	0,96	
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	12	3,92	0,93	12	3,38	0,74	11	3,51	0,92	
11. Zakres usług serwisowych	12	2,75	1,75	12	3,39	0,99	11	3,58	1,08	
12. Jakość usług serwisowych	12	2,75	1,75	12	3,52	0,86	11	3,39	1,06	
13. Cena usług serwisowych	12	2,58	1,58	12	3,55	0,78	11	3,61	0,93	
14. Warunki gwarancji	13	3,23	1,29	13	3,69	0,71	12	3,71	1,06	
15. Marka produktu	12	4,00	1,00	12	4,02	0,45	11	4,15	0,96	

(skróty, wagi mierników i skala ocen identyczne jak w tabeli 7)

Bibliografia

- P. J. Buckley, Ch. L. Pass, K. Prescott, *Measures of international competitiveness: A critical survey*, *Journal of Marketing Management*, 1988, 2.
- M. Casson (ed.), *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991.
- D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995.
- B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- M. Gorynia, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, *Russian and East European Finance and Trade*, 1998, 34 (4).
- M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- M. Gorynia, W. J. Otta, *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, *Optimum – Studia Ekonomiczne* 1998, nr 1.
- T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994.
- M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- G. Hamel, C. K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 1990, May-June.
- Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- M. E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- A. Rugman, R. M. Hodgetts, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
- G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, *Harvard Business Review*, 1992, March-April.