

POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE
STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI
ODDZIAŁ WOJEWÓDZKI W POZNANIU

STRATEGIA
I METODY KONKUROWANIA
NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH



* POZNAN 1988 *

POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE
STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI
ODDZIAŁ WOJEWÓDZKI W POZNANIU

STRATEGIA
I METODY KONKUROWANIA
NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH



* POZNAŃ 1988 *

POSTAL CODE 100000
STOWARZYSZENIE WIELKICH
KODYKAL WYKONAWCZY I FUNKCJONARZUSZ

WYSTAWA
WYSTAWA WYSTAW
WYSTAWA WYSTAW WYSTAW



SPIS TREŚCI

str.

1. WPROWADZENIE	5
2. Henryk Wojciechowski, GOSPODARKA ŚWIATOWA W KOŃCU LAT 80-TYCH. SZANSE I ZAGROŻENIA DLA POLSKIEGO EKSPOR- TUTU	6
3. Marian Gorynia, Wiesław J. Otta, KONKURENCJA NA RYN- KACH ŚWIATOWYCH - PRZEMIANY JAKOŚCIOWE	20
4. Eugeniusz Najlepszy, SYSTEMOWE OGRANICZENIA KONKU- RENCYJNOŚCI EKSPORTOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW	38
5. Marian Gorynia, Wiesław J. Otta, Andrzej Wietrzykow- ski, CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	48
6. Marian Gorynia, Wiesław J. Otta, Andrzej Wietrzykow- ski, PRZESŁANKI I MOŻLIWOŚCI KONKURENCJI CENOWEJ ...	63
7. Wiesław J. Otta, PRODUCENT-EKSPORTER W GRZE KONKU- RENCYJNEJ	73
8. Renata Stawarska, BRANŻOWA SPECYFIKA RYNKÓW EKSPOR- TOWYCH	83
9. Marian Gorynia, Andrzej Łyko, KONKUROWANIE NA RYNKU SILNIKÓW OKRĘTOWYCH	93
10. Andrzej Kłaużyński, KONKUROWANIE NA RYNKU BUDOW- NICTWA	103
11. Ryszard Karolczak, KONKUROWANIE NA RYNKU MEBLI - - DOŚWIADCZENIA SWARZĘDZĄCICH FABRYK MEBLI	113
12. Jan Bartkowiak, Dariusz Walkowiak, KONKUROWANIE NA RYNKU WARZYW, OWOCÓW, KWIATÓW	119

Marian Gorynia
Wiesław J. Otta
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KONKURENCJA NA RYNKACH ŚWIATOWYCH - PRZEMIANY JAKOŚCIOWE

Wprowadzenie

Analiza przemian, jakie występują w konkuroowaniu na rynkach światowych prowadzona może być od strony ilościowej i jakościowej. Podejście ilościowe zajmuje się głównie opisem takich zjawisk i procesów, jak dynamika produkcji i handlu międzynarodowego, zmiany udziałów poszczególnych krajów i firm w zaspokojeniu potrzeb rynków itp. Aczkolwiek opis ilościowy zawiera informacje dotyczące przeszłości, to jednak charakteryzuje się on również znaczną przydatnością do prognozowania rozwoju sytuacji konkurencyjnej w przyszłości. Z drugiej strony ograniczenie się wyłącznie do badań ilościowych może doprowadzić do uzyskania niepełnego obrazu przeszłości i zdecydowanie błędnych przewidywań odnośnie przyszłości. Doceniając w pełni znaczenie badań ilościowych autorzy opracowania świadomie ograniczają pole rozważań do głównych przemian jakościowych, jakie występują w konkuroowaniu na rynkach światowych, w latach osiemdziesiątych.

Najbardziej charakterystyczne przeobrażenia w prowadzeniu walki konkurencyjnej w skali międzynarodowej to:

1. obniżka kosztów,
2. rosnące zróżnicowanie produktów,
3. zamykanie się granic rynków,
4. duże znaczenie technologii komunikacyjnej.

Zasygnalizowane przemiany jakościowe mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia. Jedno z możliwych podejść to analiza przeobrażeń w walce konkurencyjnej przez pryzmat strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa rywalizujące między sobą na rynkach międzynarodowych.

W zachowaniach firm uczestniczących w obrocie międzynarodowym doszukać się można pewnych prawidłowości. Nie wnikając w szczegóły wyróżnić można dwa podstawowe typy strategii konkurencyjnych: konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie.

Istota konkurencji cenowej /lub kosztowo-cenowej/ sprowadza się do uzyskania przewagi w kosztach wytwarzania. Wysoka wydajność pracy i niskie koszty dają podstawę do obniżania ceny i zdobywania rynków zbytu. Źródłami przewagi w kosztach wytwarzania

mogą być na przykład korzyści skali, nowoczesna technologia, dostęp do tanich surowców i materiałów itp. Źródła uzyskiwania przewagi w kosztach wytwarzania są silnie zróżnicowane w poszczególnych branżach.

Koncentrując uwagę na minimalizacji kosztów przedsiębiorstwo nie może nie liczyć się z jakością i całkowicie zaniedbywać różnicowania produktów. Jakość nie może być niższa od poziomu dającego się zaakceptować przez klientów, a każda "słabość" w różnicowaniu powinna być zrekompenasowana odpowiednim obniżeniem ceny.

Posiadanie przewagi niskich kosztów przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści: umożliwia realizowanie wyższych zysków niż konkurencji, czyni je bardziej odpornym na posunięcia rywali obniżających cenę oraz daje szansę łatwiejszego przystosowania się do wzrostu cen czynników produkcji.

Na wysiłki przedsiębiorstw zmierzające do minimalizacji kosztów nakładają się często działania rządów mające na celu poprawę pozycji konkurencyjnej firm ich krajów. Subsydiowanie eksportu daje pozornie taki sam efekt jak obniżka kosztów - możliwe stało się oferowanie towaru po niższej cenie. Mimo wielu regulacji przyjętych w ramach GATT ograniczających zakres subwencjonowania eksportu przez rządy krajów członkowskich, pozostaje ono nadal jednym z najważniejszych narzędzi polityki protekcyjnistycznej. Obniżanie cen poprzez subsydiowanie oprócz poprawy konkurencyjności przynosi wiele następstw negatywnych. Do najbardziej groźnych należy napędzanie inflacji w kraju stosującym szeroko subwencjonowanie eksportu oraz utrwalanie niekonkurencyjnej struktury produkcji, gdyż dopłaty eksportowe są w rzeczywistości narzędziem izolującym krajowych wytwórców od rynków zagranicznych.

Istota konkurencji przez różnicowanie polega na dążeniu do uzyskania rzeczywistego lub pozornego dodatniego odróżnienia od konkurentów. Zróżnicowanie może dotyczyć:

- 1/ rzeczywistych cech oferowanego produktu/usługi - w tym przypadku może ono przybrać postać nadania produktowi odmiennych wartości użytkowych, cech jakościowych, poziomu nowoczesności, norm bezpieczeństwa itp.,
- 2/ miejsca oferowania produktu/usługi - przykładowo kosmetyki można sprzedawać w sieciach masowej sprzedaży /supermarkietach/, wyspecjalizowanych butikach, można też prowadzić sprzedaż wysyłkową lub obnośną,

3/ czasu oferowania produktu/usługi - najważniejsze kryteria różnicujące różnych dostawców to szybkość i terminowość dostaw, przykładowo nasilenie się konkurencji na rynku silników okrętowych napędu głównego doprowadziło do znacznego skrócenia tradycyjnie długich terminów dostaw tych wyrobów, ponadto czynnikiem istotnie różnicującym produkty/usługi różnych dostawców mogą być sezony sprzedaży oraz godziny sprzedaży,

4/ warunków prawnych wymiany - różne mogą być formy prawne dokonywania świadczeń wzajemnych przez partnerów, w grę wchodzi przykładowo sprzedaż, leasing, dzierżawa,

5/ warunków płatności - ogół warunków płatności daje się zakwalifikować do dwóch grup: płatności gotówkowych i płatności kredytowych, poszczególne formy płatności /np. czek, weksle, akredytywy, inkaso, przekaz, kredyty/ charakteryzują się różnym stopniem atrakcyjności dla sprzedającego i kupującego,

6/ warunków świadczeń dodatkowych /np. usługi serwisowe, dostawy części zamiennych/ - cechą obrotu wieloma dobrami jest konieczność świadczenia usług związanych ze sprzedanym produktem /np. montaż, szkolenie załogi, rozruch, serwis/ oraz zagwarantowanie dostaw części zamiennych,

7/ wartości symbolicznych związanych z danym produktem/usługą - w tym przypadku mamy do czynienia z tzw. różnicowaniem pozornym /symbolicznym/, różnicowanie towaru /usługi/ polega na nadawaniu mu specyficznego znaczenia symbolicznego - np. posiadanie samochodu "mercedes" czy zegarka "Rolex" jest oznaką sukcesu finansowego i prestiżu społecznego.

W praktyce działalności rynkowej firma bardzo rzadko mamy do czynienia wyłącznie z czystą konkurencją cenową lub czystą konkurencją przez różnicowanie. Dominującym typem konkurencji w warunkach wolnego rynku jest konkurencja cenowo-kosztowa. Dla rynku oligopolistycznego natomiast charakterystyczna jest konkurencja przez różnicowanie. W sytuacjach pośrednich, a do takich należy zaliczyć warunki konkurowania na większości rynków branżowych w skali międzynarodowej, zazwyczaj kształtuje się specyficzna mieszanka technik i metod konkurencji cenowej i przez różnicowanie.

Zarysowane wyżej schematy w konkurowaniu dotyczą poszczególnych branż /rynków branżowych/, a niekiedy węższych grup konkurentów - tzw. grup strategicznych. W skład danej grupy stra-

tegicznej wchodzi, podmioty o podobnych zachowaniach konkurencyjnych.

Charakter i natężenie walki konkurencyjnej na danym rynku branżowym /lub jego fragmencie zwanym rynkiem segmentowym/ determinowane są przez charakterystyczne cechy tegoż rynku, takie jak struktura, wielkość, stopień dojrzałości. Można sformułować pewną ogólną, dającą się zaobserwować prawidłowość, w myśl której zazwyczaj przy przewadze konkurencji cenowej mniejsze jest znaczenie konkurencji przez różnicowanie i odwrotnie. Jednocześnie należy wskazać na kilka czynników wzmacniających rolę konkurowania cenami:

1. wysoki stopień jednorodności towaru - stąd podstawowe znaczenie konkurencji cenowej w handlu surowcami, materiałami, prostymi komponentami,
2. późna faza cyklu życia produktu /dojrzałość, schyłek/ - opanowanie przez wielu konkurentów produkcyjnego i marketingowego know-how powoduje, że produkt staje się "standardowy",
3. niski stopień monopolizacji rynku i duża intensywność konkurencji - wielu sprzedawców i wielu nabywców,
4. nadwyżka podaży nad popytem.

W warunkach niejednorodności towarów, nowych produktów, wysokiego stopnia monopolizacji i równowagi rynkowej bądź nadwyżki popytu nad podażą znaczenie konkurencji cenowej zmniejsza się na rzecz konkurencji przez różnicowanie.

Opisane wyżej prawidłowości zaczynają zanikać na współczesnych rynkach międzynarodowych niektórych branż, na innych zaś pozostają ciągle aktualne. Na rynkach charakteryzujących się dużą intensywnością przemian zaczyna kształtować się konkurencja totalna, której najbardziej charakterystyczną cechą jest równoczesne występowanie i wysokie natężenie konkurencji cenowej i przez różnicowanie. Do podstawowych przyczyn wykształcenia się konkurencji totalnej zaliczyć należy:

1. radykalną obniżkę kosztów produkcji i w mniejszym stopniu marketingu,
2. rosnące różnicowanie potrzeb, a w związku z tym i produktów,
3. zamykanie się granic rynków,
4. wpływ technologii informacyjnych.

W kolejnych częściach opracowania podjęta zostanie analiza

wpływu wymienionych czynników na przeobrażenia w charakterze i metodach walki konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

Obniżka kosztów

Tendencja do obniżki kosztów daje się zaobserwować przede wszystkim w odniesieniu do kosztów wytwarzania. Duży postęp, choć nie tak spektakularny jak w przypadku kosztów produkcji, wystąpił także w prowadzeniu niektórych działań handlowych i marketingowych.

U podłoża tendencji do obniżki kosztów leżą dwie grupy przyczyn - przyczyny tradycyjne i przyczyny związane z zachodzącą rewolucją technologiczną. Pierwsza grupa obejmuje zjawiska dobrze zbadane i opisane, takie jak przede wszystkim obfitość danego czynnika produkcji /czyli jego relatywną taniąść/ oraz koszty skali.

Do przyczyn związanych z rewolucją technologiczną zaliczyć należy:

1. postęp technologiczny,
2. skrócenie cyklu życiowego wyrobów,
3. efekt uczenia się,
4. nową "orientację produkcyjną".

Głównym przejawem postępu technologicznego jest opracowywanie nowych technologii w produkcji - technik inżynierskich, technik wytwórczych i technik zarządzania produkcją.

W ramach technik inżynierskich na uwagę zasługują:

- C A D - computer aided design - technika stosowana w projektowaniu,
- C A E - computer aided engineering - technika znajdująca zastosowanie na przykład do obliczeń wytrzymałościowych itp.,
- C A P P - computer aided proces planning - technika stosowana w planowaniu procesów produkcyjnych.

Do omawianej grupy technik należy także tzw. technologia grupowa /group technology/. Jej istota polega na tworzeniu grup produktów i/lub ich komponentów ze względu na podobieństwo prac projektowych, procesów przetwórczych, zaopatrzenia itp.

Bardzo duży postęp wystąpił także, jeśli chodzi o techniki wytwórcze. Z braku miejsca należy się ograniczyć do wymienienia najbardziej istotnych osiągnięć w tej dziedzinie:

- zastosowanie sterowania numerycznego,
- C A M - computer aided manufacturing - technika używana w produkcji,

- technologia grupowa - "komórkowa" organizacja produkcji, polegająca na produkcji całego produktu lub części w komórce różnych maszyn bez potrzeby przesyłania po całej fabryce,
- robotyzacja produkcji wielu wyrobów,
- nowe techniki cięcia - laser, water jet, łuk elektryczny,
- F M S - flexible manufacturing systems - wielomaszynowe centra produkcyjne z automatycznym przepływem materiałów, sterowane przez komputer,
- automatyczne systemy magazynowania,
- automatyczne systemy wewnętrznego transportu /materiałów, części/.
- systemy szybkiego ustawiania - polegające na możliwości błyskawicznego przejścia /ustawienia maszyny/ z jednego rodzaju operacji na inny.

W dziedzinie technik zarządzania produkcją należy wskazać na:

- M R P - manufacturing requirement planning - jest to technika stosowana w planowaniu potrzeb produkcyjnych, główna jej idea sprowadza się do integracji planowania, monitorowania i kontroli produkcji, programowania zaopatrzenia materiałowego, zakupów, księgowości kosztów itp.,
- techniki stosowane w zarządzaniu zapasami i zaopatrzeniem w części zamienne: J I T /just - in - time/ - wytwarzanie części tylko wtedy, gdy są potrzebne, kanban - podobny system japoński, zero zapasów.

Dodać trzeba, że oprócz indywidualnego stosowania wyżej wymienionych technik, udało się opracować i z powodzeniem zastosować w praktyce połączenia niektórych z tych technik. Jako przykłady wymienić można dwie techniki, które są efektem integracji wcześniej wspomnianych CAD i CAM. Techniki te to:

- C A T - computer aided testing - stosowana w kontroli jakości produkcji,
- C I M S - computer integrated marketing system - stosowany w działalności marketingowej.

C I M S ma przede wszystkim zastosowanie w przypadku masowej produkcji i sprzedaży określonego zbioru produktów /występują warianty produktu w ramach zbioru/, gdy popyt na poszczególne odmiany wykazuje zmienność. C I M S daje stosującemu go przedsiębiorstwu następujące przewagi konkurencyjne:

- możliwość szybkiego zareagowania na zmieniający się popyt,

- umożliwia sprzedaż w małych partiach po względnie niskich cenach.

Zastosowanie zaprezentowanych technik daje szansę poprawy gospodarowania w przedsiębiorstwie pod względem wydajności, produktywności i skuteczności. Przykładowo opierając się na kilkunastu analizach zastosowania nowych technologii można sformułować następujące rezultaty produkcyjne /wewnętrzne/:

a/ wydajność - ogółem o około 75% wyższa niż w przypadku technologii tradycyjnych, złożyły się na to:

- powierzchnia - o 50% mniejsza,
- poziom zapasów - o 60% niższy,
- przepływ produkcji - o 50% większy,
- wykorzystanie maszyn - o 150% większe,
- oprzyrządowanie - o 30% mniejsze,
- koszt kapitału - o 40% niższy,

b/ produktywność:

- pracy żywej - o 200% wyższa,
- pracy uprzedmiotowionej - o 100% wyższa,
- czas ustawienia produkcji - o 90% krótszy,

c/ skuteczność:

- udział odpadków - o 90% mniejszy,
- udział braków - o 95% mniejszy,
- elastyczność - znacznie większa,
- czas realizacji zamówień - o 80% krótszy,
- kontrola produkcji - znacznie lepsza,
- warunki pracy - znacznie lepsze.

Oprócz wpływu na gospodarke wewnętrzną przedsiębiorstwa, zastosowanie nowych technologii dało następujące rezultaty /zewnętrzne/ dla pozycji przedsiębiorstwa na rynku:

- znacznemu wzmocnieniu uległ image /prestiż przedsiębiorstwa,
- ogólne efekty okazały się nieco lepsze,
- duży postęp w dziedzinie różnorodności - znacznie większa możliwość produkcji na zamówienie /"na miarę"/, większe możliwości technologicznego /faktycznego/ różnicowania produktu oraz znacznie większa innowacyjność produkcji,
- generalna poprawa jakości produkowanych wyrobów, na co złożyły się: nieco lepsza trwałość, nieco lepsza niezawodność, lepsze zaspokojenie potrzeb serwisowych oraz mniejsza liczba reklamacji,

- nieco niższe koszty,
- poprawa szybkości i terminowości - znaczne skrócenie czasu realizacji zamówienia oraz dotrzymanie terminów dostaw.

Tendencja do obniżki kosztów związana jest także ze skróceniem cyklu życiowego wyrobów. Skracanie cyklu życia wyrobów i branż powoduje, że okres dzielący wprowadzenie wyrobu na rynek od osiągnięcia fazy dojrzałości systematycznie się skraca. Osiągnięcie przez dany wyrób fazy dojrzałości oznacza, że stał się on produktem standardowym. Z kolei główny akcent w produkcji wyrobów standardowych położony jest na obniżenie kosztów wytwarzania, jako główne narzędzie walki konkurencyjnej. Internacjonalizacja działalności coraz większej liczby przedsiębiorstw sprawia, że naszkicowana prawidłowość dotyczy nie tylko gospodarek wewnętrznych poszczególnych krajów, ale w rosnącym stopniu także międzynarodowego życia gospodarczego.

"Klasyczny" model cyklu życia produktu w kontekście międzynarodowym stworzony został przez Vernona. W jego ujęciu cykl życia produktu obejmuje trzy fazy - wprowadzenie na rynek i wzrost, dojrzałość oraz schyłek. W fazie pierwszej impulsem do rozwinięcia produkcji nowego produktu jest istnienie sprzyjającej sytuacji na rynku, tzn. potrzeb klientów oraz poziomu dochodów umożliwiającego pokrycie wydatków na zakup nowego wyrobu. Możliwość rozpoznania przez przedsiębiorstwo korzystnej sytuacji na rynku jest największa w kraju działania firmy. Przedsiębiorstwo wytwarzające nowy produkt wykorzystuje rosnący popyt na rynku wewnętrznym oraz zaczyna go eksportować, nie napotykać przy tym początkowo konkurencji zagranicznej, gdyż takowa nie istnieje. W następnej fazie produkcja podejmowana jest przez konkurentów zagranicznych, którzy prowadzą sprzedaż na swych rynkach lokalnych. Na rynki te eksportuje również przedsiębiorstwo, które wylansowało produkt. Uruchamia ono zakłady produkcyjne na swoich rynkach eksportowych, aby móc skutecznie konkurować z producentami lokalnymi. W ostatniej fazie produkt wytwarzany w filiach zagranicznych jest importowany do kraju macierzystego ze względu na niższe koszty produkcji za granicą.

W dobie rewolucji technologicznej wystąpiło kilka czynników, które sprawiają, że cykl życia produktu w tendencji skraca się. Nasilająca się konkurencja pomiędzy firmami z najbardziej zaawansowanych technologicznie krajów powoduje, że często inno-

wacje, nowe produkty powstają równolegle w dwóch /lub więcej/ firmach, a okres posiadania monopolu technologicznego relatywnie się skraca. Na skutek tego faza wprowadzania na rynek i wzrostu, w której znaczenie konkurencji cenowej jest niewielkie, ogranicza się do krótkiego okresu. Wiąże się to z szybkością i rozmiarami transferu technologii w skali międzynarodowej, w wyniku czego szybko pojawiają się liczni rywale skłonni konkurować ceną.

Skracanie się pierwszej fazy cyklu życia produktu prowadzi do zwiększenia uwagi przywiązywanej przez czołowych konkurentów do zagadnienia kosztów i ceny.

Jedną z dziedzin, w których skracanie cyklu życia produktów odbywa się w sposób najbardziej spektakularny, jest elektronika. Poniżej podajemy, jak przedstawiają się długości cyklu życia kilku wybranych produktów elektronicznych:

- duże komputery - 4 lata,
- satelity komunikacyjne - 5 generacji w ciągu 20 lat,
- teledrukarki - 1,5 roku,
- aparatura wideo - 4 generacje w 5 latach,
- mikroprocesory - 3 generacje w 8 latach,
- urządzenia kontrolne oparte na układach scalonych - 1 rok.

Obniżka kosztów produkcji związana jest także z efektem uczenia się. Efekt uczenia się jest jednym z czynników, które ujmuje koncepcja tzw. krzywej doświadczenia /experience curve/. Zgodnie z tą koncepcją koszt całkowity na jednostkę produkcji spada o 20-30% przy każdym podwojeniu wielkości produkcji. Krzywa doświadczenia jest rezultatem:

- efektów uczenia się - w miarę upływu czasu od podjęcia określonej produkcji pracownicy operacyjni, sztabowi i kierownicy uczą się coraz lepiej wykonywać swoje czynności i stają się przez to bardziej efektywni,
- korzyści skali - z tytułu osiągnięcia określonych rozmiarów produkcji, zakupów materiałowych itp.,
- substytucji - na przykład wykorzystanie tańszych materiałów,
- innowacji i inżynierii wartości - czyli usprawnień i wyłaniania się nowych technologii.

Prawidłowości, które ujmuje krzywa uczenia się /będąca graficznym wyrażeniem efektu uczenia się/, mogą stanowić inspirację do zmiany pozycji, jaką zajmuje w międzynarodowym podziale

pracy dany kraj czy firma. Ocenia się, że klasycznym przykładem praktycznego zastosowania wniosków wynikających z kształtu krzywej uczenia się jest historia japońskiego przemysłu stalowego. Kiedy Japończycy zaczęli budować zorientowany na eksport przemysł stalowy ich koszty były o ponad 50% wyższe niż koszty w USA. Dzisiejsza sytuacja jest bez mała odwróceniem tamtej. Można to interpretować w ten sposób, że Japończycy uświadomili sobie, iż przewaga komparatywna nie jest z góry dana raz na zawsze, jak to przyjmują tradycyjne teorie, lecz że można ją stworzyć.

Tradycyjne podejście Ricarda do przewagi komparatywnej oznacza w zestawieniu z powyższym przypadkiem akceptację korzyści krótkoterminowych i jednocześnie stratę możliwych korzyści długofalowych na skutek pasywnego stosunku do źródeł tej przewagi.

Obniżka kosztów produkcji wynika także z przyjęcia przez niektóre kraje tzw. nowej "orientacji produkcyjnej". Orientacja ta pozostaje postulatem w odniesieniu do niektórych gospodarek, w tym także amerykańskiej. Ocenia się, że przedsiębiorstwa japońskie produkują samochody o 2-2,5 tys. dolarów taniej niż przedsiębiorstwa amerykańskie. Nawet jeśli uwzględni się niższe zarobki w Japonii niż w USA, to i tak różnica w kosztach produkcji będzie znaczna. Przyczynę stanowi rozbieżność w pracochłonności - przeciętna pracochłonność amerykańskiego samochodu wynosi 190 roboczogodzin, natomiast japońskiego nieco ponad 100 roboczogodzin. Ale niższa produktywność pracy nie wyjaśnia jeszcze całości przewagi japońskiej. Główną przyczyną tej przewagi to totalnie wyższa produktywność czynników produkcji stosowanych w firmach japońskich. Przemysł amerykański posiadał w dziedzinie produkcji samochodów przewagę produktywności czynników wytwórczych do początku lat 1970-tych. Dlaczego więc przemysł amerykański stracił przewagę produktywności? Jedną z możliwych odpowiedzi na tak postawione pytanie mówi, że wiąże się to z orientacją w zarządzaniu na szczeblu mikro i makro. Już na początku lat 1960-tych ogłoszono, że problemy produkcji "zostały rozwiązane". Nastąpiła wówczas era orientacji marketingowej. W latach siedemdziesiątych natomiast panowała era orientacji finansowej, koncentrująca uwagę zarządów przedsiębiorstw na właściwym doborze portfela lokat finansowych. Konsekwencją

występowania ery marketingowej i finansowej było zaniedbanie spraw produkcji właściwie wszędzie z wyjątkiem Azji Południowo-Wschodniej. Obecnie potrzeba więc ery "nowej orientacji produkcyjnej" w przedsiębiorstwach. Jej głównym celem byłoby przywrócenie do łask rzekomo rozwiązanych przed prawie trzydziestu laty problemów produkcji. Jako wzorzec możliwy do przyjęcia w ramach "nowej orientacji produkcyjnej" wymienia się często rozwiązania spraw produkcji stosowane w krajach Dalekiego Wschodu.

Nakładanie się oddziaływania czterech głównych grup czynników obniżających koszty doprowadziło w wielu branżach do barizo wydajnej redukcji nakładów. Przykładowo w branży elektronicznej od początku lat 1960-tych do końca lat 1980-tych ilość komponentów funkcjonalnych w chip-ach elektronicznych wzrosło ponad 1 mln razy, a koszt obwodu scalonego na jedną funkcję spadł ponad tysiąc razy.

Podstawową konsekwencją scharakteryzowanych tendencji w dziedzinie kształtowania się kosztów jest z jednej strony większa możliwość, a z drugiej, wzrastająca skłonność do korzystania z konkurencji cenowej jako narzędzia rywalizacji rynkowej.

Rosnące różnicowanie

Analizując rosnące różnicowanie produktów wskazać należy na dwa zjawiska:

1. rosnące różnicowanie potrzeb konsumentów i inwestorów,
2. rosnące możliwości odpowiedzi na różnicowane potrzeby oraz świadoma strategia różnicowania stosowana przez producentów.

U podłoża rosnącego różnicowania potrzeb leżą cztery czynniki:

- wzrost poziomu życia,
- rozpad tradycyjnych systemów wartości,
- efekty demonstracji,
- kierunek rozwoju postępu technicznego - specjalizacja.

Wymienione czynniki wykazują oczywiście różną siłę wpływu na różnicowanie potrzeb. Ponadto pola ich oddziaływania częściowo pokrywają się, w efekcie czego potrzeby stają się coraz bardziej różnicowane. Dotyczy to w szczególności społeczeństw, które osiągnęły stosunkowo wysoki standard życia. Rozwiązanie problemu zaspokojenia najważniejszych potrzeb rodzi naturalną tendencję do poszukiwania odmiennych sposobów ich zaspokajania oraz powoduje pojawienie się nowych potrzeb, które dotychczas nie występowały. Sprzyja temu zwyczajstwo w wielu krajach wysoko

rozwinętych hedonistycznej filozofii życia i jej rozprzestrzenianie się na obszarach, gdzie tradycyjnie filozofia ta była obca. Następuje rozpad tradycyjnych systemów wartości, mieszanie się wzorców pochodzących z różnych kultur, w następstwie czego powstają nowe, zróżnicowane systemy wartości generujące odmienne potrzeby i sposoby ich zaspokajania. Wymownym przykładem takiego kierunku przemian jest coraz szersze odchodzenie w Japonii od ascetycznych wzorców, jakie wytworzyły się w przeszłości. Także efekty demonstracji poprzez dyfuzję wzorców konsumpcyjnych w skali międzynarodowej przyczyniają się do różnicowania potrzeb.

Zasygnalizowane czynniki prowadzą do istotnych różnic w potrzebach konsumentów. Zróżnicowanie potrzeb inwestorów jest z kolei pochodną zróżnicowania potrzeb konsumpcyjnych. Do tego dochodzi jeszcze oddziaływanie tendencji do specjalizacji, która jest charakterystyczna dla rozwoju postępu technicznego.

Z drugiej strony stale pojawiają się rosnące możliwości odpowiedzi przedsiębiorstw na różnicujące się potrzeby. Wcześniej wspomniane zmiany w technologiach produkcji doprowadziły do osiągnięcia ogromnej elastyczności wytwarzania przy utrzymaniu kosztów na relatywnie niskim poziomie. Możliwości zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb wzrosły jednak nie tylko na skutek postępu technologicznego. Równie istotny był postęp w dziedzinie działalności marketingowej, który doprowadził do powstania technologii dostarczających operacyjne metody podziału rynku na względnie jednorodne segmenty /segmentacja rynków/.

Duże znaczenie posiada stosowanie przez producentów świadomej strategii różnicowania produktów, która jest w wielu branżach podstawą osiągnięcia sukcesu rynkowego. Produkty przedstawiają dla potencjalnych nabywców wartości użytkowe i symboliczne. Przykładowo samochód to nie tylko maszyna do poruszania się, wymiennie zróżnicowana pod względem projektu, rozmiarów, koloru, mocy silnika, zużycia paliwa itp. Jest to także złożony symbol określający status, gust, aspiracje i inne cechy posiadacza. Co więcej nabywca nie kupuje tylko wartości użytkowych i symbolicznych tkwiących w produkcie, ale i usługi i "okoliczności" mu towarzyszące - w zakresie dostaw, warunków transakcji itp. Ta złożoność produktu pozwala wyłonić cztery sposoby rozumienia produktu i wskazuje na wiele możliwości różnicowania:

1. produkt pierwotny /podstawowy/,
2. produkt oczekiwany,
3. produkt rozszerzony,
4. produkt potencjalny.

Określenie produktu pierwotnego zawiera jego podstawowe cechy fizyczne i właściwości użytkowe, np. stal walcowana na gorąco w 72-calowych sztabach. Możliwości różnicowania produktu pierwotnego są, na ogół, małe - choć niewątpliwie istnieją - np. niektóre gatunki stali są bardziej podatne na niektóre sposoby powlekania niż inne.

W produkcie oczekiwanym zawarte są minimalne warunki dokonania zakupu przez klienta. Dotyczy one:

- sposoby dostawy - gdzie?, w jakim czasie?, w jakich partiach?, itp.,
- warunków wymiany - jaka cena?, jakie możliwości zmiany ceny?, jakie możliwe rabaty i opusty?, itp.,
- działań wspomagających, np. porady i konsultacje sprzedawcy,
- pomysłów i sugestii sprzedawcy służących zwiększeniu efektów produkcji i marketingu u nabywcy, np. oszczędniejsze technologie przerobu dostarczanej stali, nowe możliwości powlekania itp.

Produkt pierwotny można sprzedawać dopiero wtedy, gdy oczekiwania klientów zostały spełnione. Ponieważ oczekiwania te są różne - pole do różnicowania produktu oczekiwanego jest duże.

W produkcie rozszerzonym zawarta jest oferta ponad minimalne wymagania klientów. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nie wszyscy klienci są zainteresowani "rozszerzaniem" produktu. Niektórzy wolą niższą cenę niż dodatkowe usługi.

Wszystko co można zrobić, by przyciągnąć i utrzymać klientów, można nazwać produktem potencjalnym. W przypadku stali może to obejmować:

- porady konstrukcyjne dla użytkownika, tak by zredukować wagę wytwarzanych komponentów, wzmocnić je, zwiększyć trwałość, poprawić właściwości powlekania, pozmniejszyć ryzyko itp.,
- przekazanie informacji z badań rynkowych o substytutach stali i podejściach klientów do zagadnienia substytucji,
- przekazanie informacji o nowych metodach i technologiach łączenia elementów stalowych z masami plastycznymi,

- przekazanie nowych pomysłów w dziedzinie starów, materiałów redukujących hałas itp.
- przekazanie propozycji w zakresie przyspieszenia i potanie-
nia montażu,
- porady w zakresie różnicowania produktu w zależności od wy-
magań grup odbiorców,
- sugestie w zakresie łączenia takich materiałów, jak stal i
włókno szklane itp.

Zamazywanie się granic rynków

O zacieraniu się granic rynków można mówić w co najmniej dwóch aspektach: w aspekcie branżowym i w aspekcie geograficz-
nym. W aspekcie branżowym na uwagę zasługuje pogłębiająca się
niejasność granic rynków branżowych. Jest ona zdeterminowana
przez trzy główne czynniki - wielofunkcyjność produktów, rewolu-
cję elektroniczną i nowe technologie produkcyjne.

Wielofunkcyjność produktów oznacza możliwość zaspokajania
przez ten sam produkt wielu, często różniących się znacznie od
siebie potrzeb, które dotychczas były zaspokajane przez wiele
odmiennych produktów. Dobrym przykładem wielofunkcyjności pro-
duktów są elektroniczne urządzenia komunikacji spełniające jed-
nocześnie funkcje: koparek, drukarek, komputerów, maszyn do pi-
sania, telefonów, telewizorów, rejestratorów, urządzeń graficz-
nych itp.

Jest przy tym charakterystyczne, że nowoczesne wielofunkcyj-
ne produkty zastępują wyprzedzających poprzedników, czyli grupy
produktów, które wcześniej służyły zaspokojeniu określonych po-
treb. Ilustrację powyższego stwierdzenia stanowi rynek artyku-
łów elektronicznych, gdzie obserwuje się zastępowanie przez elek-
troniczną komunikację tradycyjnych rynków produktów i usług.
I tak np.: gazety zastępowane są przez teletransmisję, odtwarza-
nie, drukarki, w miejsce klasycznych zakupów zaczyna pojawiać
się teleshopping, tradycyjne funkcje poczty są realizowane z
użyciem teletransmisji, a podróże, konferencje, wykazywa-
nia mogą być zastępowane przez teletransmisję faktów, obrazów i głosu
czyli telekonferencje.

Niejasność granic branżowych występuje z różnym natężeniem
w poszczególnych branżach. Jednym z przejawów i efektów rewolu-
cji elektronicznej jest wykorzystywanie produktów branży elektro-
nicznej w stale rosnącej liczbie zastosowań. Rewolucja ta prze-

nika wszystkie bez wyjątku dziedziny produkcji i marketingu. W tej sytuacji próba nakreślenia choćby przybliżonych granic branży elektronicznej jest bardzo utrudniona.

Zacieraniu się granic rynków branżowych sprzyja także powstanie i rozwój nowych technologii produkcyjnych. Klasyczny zakład wytwórczy nastawiony był na produkcję określonego wyrobu, a przestawienie produkcji było nakłado- i czasochłonne. Niektóre z stosowanych współcześnie nowych technologii stwarzają znaczną łatwość przestawienia się na odmienne warianty produkcji bez ponoszenia istotnych kosztów i w krótkim czasie.

Drugi aspekt zaniku granic między rynkami to globalizacja rynków. Globalizacja rynków jest efektem realizowania przez niektóre firmy działające w skali międzynarodowej strategii globalnych. Przyjęcie strategii globalnych wynika ze zmieniających się warunków konkurencji międzynarodowej, które prowadzi do zaostrzenia się walki konkurencyjnej.

U podstaw globalizacji rynków leży idea "światowego produktu", zgodnie z którą mamy do czynienia z uniformizacją potrzeb w skali międzynarodowej. Uniformizacja potrzeb stwarza podstawę do uniformizacji produktu, a ta z kolei daje szansę osiągnięcia korzyści skali w firmie globalnej. Przyjęcie strategii globalnej może być dla przedsiębiorstwa źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Nie wszystkie jednak branże podatne są na zastosowanie strategii globalnej. Wśród czynników sprzyjających globalizacji najczęściej wymienia się: możliwość realizacji korzyści skali, konieczność ponoszenia dużych nakładów na badania i rozwój oraz niskie koszty transportu. Do branż o najbardziej zaawansowanym procesie globalizacji zalicza się: elektronikę, telekomunikację, farmaceutykę, samoloty, niektóre branże przemysłu maszynowego. Nie można mówić o obowiązywaniu jednego wzorca strategii globalnej, gdyż zakres możliwości jest bardzo szeroki. Cechą wspólną realizowanych strategii globalnych jest jednakże ich rodowód. Na etapie poprzedzającym wprowadzenie strategii globalnych realizowane były zazwyczaj zdecentralizowane strategie zogniskowane wokół poszczególnych rynków krajowych lub regionalnych, które okazały się zawodne. Dlatego też w analizach międzynarodowej działalności przedsiębiorstw strategia globalna jest często przeciwstawiana strategii rozproszonej, składającej się

z wielu względnie autonomicznych strategii realizowanych na poszczególnych rankach.

Według M.E. Portera dwa najbardziej istotne wymiary strategii międzynarodowej to:

- wymiar konfiguracji - gdzie są zlokalizowane poszczególne rodzaje działalności firmy?
- wymiar koordynacji - w jaki sposób podobne lub powiązane między sobą rodzaje działalności firmy są koordynowane w skali międzynarodowej?

Spectrum możliwości w wymiarze konfiguracji mieści się między koncentracją wszystkich działań w jednym kraju i obsłudze wszystkich rynków z tegoż kraju, a rozproszeniem działań we wszystkich krajach obsługiwanych przez firmę. W wymiarze koordynacji skrajne bieguny to pełna autonomia zakładów wytwórczych /np. w zakresie stosowanych technologii produkcji, używanych części zamiennych/ oraz ścisła koordynacja /np. identyczne systemy informacji, identyczne systemy produkcji itp./.

Uwzględniając powyższe strategię globalną można zdefiniować jako strategię, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację, albo koordynację rozproszonych geograficznie działań, albo stosując obydwie drogi równocześnie.

Aby możliwe było osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu strategii globalnej konieczne jest spełnienie pewnych warunków, które sprawiają, że koncentracja działalności i/lub koordynacja działań doprowadza do niższych kosztów lub do skutecznego zróżnicowania produktu. Przykładowo koncentracji aktywności sprzyjają takie czynniki, jak: korzyści skali, krzywa uczenia się oraz korzyści koordynacji czynności, które zlokalizowane są w jednym miejscu.

Technologia komunikacyjna

Nie jest przesadą twierdzenie, że postęp, jaki wystąpił w ostatnich kilkunastu latach w technologii komunikacyjnej zmienia w zasadniczy sposób warunki konkurowania na rynkach międzynarodowych. Co więcej, należy się spodziewać, że rezultaty tego postępu będą się ujawniać z rosnącą intensywnością.

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych wywołuje dwa sprzeczne efekty:

1. podniesienie barier wejścia i wyjścia,
2. spadek kosztów informacji.

Podniesienie barier wejścia związane z postępowaniem technologii informatycznych polega na tym, że dostęp /wejście/ do danej branży jest utrudniony lub niemożliwy dla tych konkurentów, których nie stać na poniesienie kosztów wprowadzenia systemów informatycznych na zbliżonym do rywali poziomie. Połączenia systemów informatycznych dostawcy i odbiorcy są bowiem dość kosztowne. Z kolei brak dostępu do informacji na porównywalnym z konkurentami poziomie przekreśla możliwość skutecznego rywalizowania z nimi. Poza tym charakterystyczne jest jednocześnie podniesienie barier wyjścia. Wynika to ze stosunkowo wysokich kosztów przestawienia się /switching costs/ dla dostawców i odbiorców. Koszty przestawienia się odnoszą się w tym wypadku do sfery produkcyjnej, jak i do sfery systemów informatycznych.

Pełny zestaw efektów wpływu technologii informatycznych w produkcji i marketingu na sposób konkutowania przedstawia się następująco:

1. technologie informacyjne mogą stworzyć bariery wejścia dla konkurentów,
2. technologie informacyjne mogą stworzyć koszty przestawienia się dla dostawców i odbiorców,
3. technologie informacyjne mogą zmienić charakter konkurencji - ze zróżnicowaną na kosztową,
4. technologie informacyjne mogą przesunąć układy sił w stosunkach z dostawcami,
5. technologie informacyjne mogą generować nowe produkty.

Z drugiej strony, konsekwencją szerokiego stosowania nowoczesnych technologii informatycznych jest spadek przeciętnych kosztów uzyskania informacji. Wiąże się to przede wszystkim z istnieniem ogólnodostępnych banków danych i kontaktów rynkowych. Otrzymywane w ten sposób informacje są relatywnie tanie.

Przedstawione efekty postępu technologii informatycznych są sprzeczne, oddziałują na sytuację konkurencyjną w przeciwnym kierunku. Efekt pierwszy - podniesienie barier wejścia i wyjścia - sprzyja powstawaniu sytuacji zbliżonych do monopolistycznych. Efekt drugi - spadek kosztów informacji - działa w kierunku demonopolizacji i nasilenia konkurencji. Ocenia się, że efekt drugi jest silniejszy czyli, że zmiany technologiczne jednak zwiększają natężenie konkurencji /zwłaszcza cenowej/ i przeciwdziałają monopolizacji.

Również doniosłe są przewidywane konsekwencje rozwoju tech-

nologii komunikacyjnych. Do najważniejszych będą najprawdopodobniej należeć przeobrażenia tradycyjnej struktury instytucjonalnej rynków. Przewiduje się, że struktura instytucjonalna rynków branżowych /zwłaszcza w branżach o mniejszej kapitałochłonności/ będzie ewoluować w kierunku tzw. "dynamicznej sieci", która oznacza:

1. pionową dezagregację organizacji gospodarczych i głęboką specjalizację jednostek gospodarczych, w związku z czym znacznie wzrośnie liczba uczestników rynku,
2. pojawienie się licznych pośredników łączących wyspecjalizowane jednostki projektowe, inżynierskie, produkcyjne i marketingowe w systemy gospodarcze, które będą mogły być powoływane ad hoc i najczęściej będą nietrwałe,
3. że konkurencja /w dużym stopniu cenowa/ jest podstawowym mechanizmem koordynacji działań gospodarczych,
4. że uczestnicy rynku mają dostęp do otwartych i sprawnych systemów informacyjnych.

Dzięki istnieniu zaawansowanych technologii komunikacyjnych pojawiają się więc możliwości komponowania różnych zestawów technologicznych. Gospodarka przypominać będzie "dynamiczną sieć", w której konfiguracje poszczególnych przedsiębiorstw i ciągów technologicznych będą elastyczne i będą ciągle się zmieniać.

Przedstawione wyżej tendencje jakościowe charakterystyczne dla rozwoju procesów konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych stwarzają określone szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Wydaje się, że minimalnym warunkiem odniesienia sukcesu w walce konkurencyjnej z zagranicznymi rywalami jest dogłębne studiowanie zachodzących przemian i możliwie szybka do nich adaptacja.

Marian Gorynia
Wiesław J. Otta
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Andrzej Wietrzykowski
KW PZPR w Toruniu

CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Na przełomie czerwca i lipca 1988 r. Zakład Organizacji i Techniki Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przy pomocy wydziałów ekonomicznych komitetów wojewódzkich PZPR w Toruniu, Bydgoszczy i Włocławku przeprowadził ankietowe badania przedsiębiorstw eksportujących z regionu pomorskiego /województwa: bydgoskie toruńskie i włocławskie/. Przedmiotem badań były zachowania przedsiębiorstw eksportujących. Starano się zidentyfikować i zinterpretować prawidłowości w tych zachowaniach - czyli określić i objaśnić ich strategię eksportową. W szczególności przedmiotem badań były:

- zakres rynkowy działalności eksportowej przedsiębiorstw /ilość rynków, koncentracja sprzedaży, jej dynamika/,
- zakres branżowo-asortymentowy eksportu,
- konkutowanie na rynkach zagranicznych /czynniki konkurencyjności, konkurencja cenowa, konkurencja przez innowacje/,
- zmiany zasięgu przedsiębiorstwa w działalności eksportowej /kooperacja, uprawnienia do prowadzenia handlu zagranicznego, sieć handlowa, zakres czynności handlu zagranicznego w przedsiębiorstwie/,
- działalność inwestycyjna w zakresie eksportu,
- planowanie, kontrola i analiza działalności eksportowej w przedsiębiorstwie.

W kwestionariuszu zawarto też kilka pytań dotyczących oceny istniejącego systemu ekonomiczno-financeowego i organizacyjnego polskiego handlu zagranicznego.

Wysłano 200 ankiet. Otrzymano 138 odpowiedzi. Do opracowania zakwalifikowano 135 spośród nich. Trzy odrzucone ankiety to - dwie nie wypełnione oraz jedna ankietu przedsiębiorstwa, które dopiero miało zamiar podjąć działalność eksportową.

Uzyskana próbka zawiera znakomita większość eksporterów z regionu pomorskiego. Jest bez wątpienia dla tego regionu reprezentatywna. Trudno ją jednak uznać za reprezentatywną dla całego grona polskich eksporterów. Wydaje się jednak, że jej stosunkowo duże rozmiary pozwalają wysunąć interesujące wnioski

praktyczne i teoretyczne.

Przed przeprowadzeniem właściwego badania rozprawdzono ankietę pilotową w kilkunastu przedsiębiorstwach eksportujących województwa torunskiego. Dyskusja z reprezentantami przedsiębiorstw z próbki pilotowej pozwoliła wyjaśnić powstałe niejasności i bardziej precyzyjnie sformułować pytania.

Prezentowane w tym referacie wyniki analiz stanowią tylko część zagadnień objętych pytaniami zmierzającymi do zidentyfikowania sposobów konkurowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Chodzi tu przede wszystkim o stwierdzenie znaczenia, jakie polscy eksporterzy przypisują czynnikom konkurencyjności - tym, które podnoszą ich konkurencyjność oraz tym, które tę konkurencyjność obniżają. Nie rozwijano zagadnień konkurencyjności cenowej i konkurowania przez innowacje. Jest to wstępne opracowanie. Brak czasu pozwolił autorom jedynie na stwierdzenie zjawisk i prawidłowości w badanej dziedzinie. Ograniczył jednak możliwości szerszej interpretacji i badania zależności w różnych przekrojach.

Respondenci

Wśród przedsiębiorstw, które odpowiedziały na ankietę dominują przedsiębiorstwa średnie i duże. W kategoriach zatrudnienia od 501 do 5000 pracowników mieści się 59% respondentów. Przedsiębiorstwa wielkie - zatrudniające ponad 5000 pracowników to jedynie 4% próbek. Ilość przedsiębiorstw zakwalifikowanych do poszczególnych kategorii wielkości zatrudnienia przedstawia się następująco:

- do 100 pracowników zatrudniało 1 przedsiębiorstwo, co stanowiło poniżej 1% próbek,
- od 101 do 500 pracowników pracowało w 49 przedsiębiorstwach - 36% próbek,
- od 501 do 1000 pracowników zatrudniały 33 przedsiębiorstwa - 25% próbek,
- od 1001 do 5000 pracowników pracowało w 46 przedsiębiorstwach - 34% próbek,
- ponad 5000 pracowników zatrudniało 6 badanych przedsiębiorstw - czyli około 4% próbek.

Inną zastosowaną miarą wielkości przedsiębiorstwa była wartość sprzedaży eksportowej w cenach realizacji. Zarysowała się tu wyraźna dominacja przedsiębiorstw, których eksport wyniósł od 100 do 499 mln zł. W ramach tej kategorii znalazło się 41

przedsiębiorstw, co stanowiło 30% ogółu respondentów. Należy jednak zauważyć, że stosunkowo liczne okazały się kategorie eksporterów sprzedających za granicę towary o wartości 500-999 mln zł oraz 1000-4999 mln zł. W poszczególnych wielkościach eksportu mieściła się następująca liczba przedsiębiorstw:

- wartość sprzedaży eksportowej ponad 5000 mln zł wykazywało 10 przedsiębiorstw, co stanowiło 7% próbek,
- do 1000-4999 mln zł sprzedaży eksportowej miało 28 przedsiębiorstw, czyli 21% próbek,
- w przedziale od 500 do 999 mln zł mieściło się 25 przedsiębiorstw - 19% próbek,
- za 100 do 499 mln zł sprzedawało na eksport 41 przedsiębiorstw, czyli 30% próbek,
- w granicach 50-99 mln zł eksportu mieściło się 14 przedsiębiorstw - 10% próbek,
- za 10-49 mln zł sprzedawało za granicę 12 przedsiębiorstw - 9% próbek,
- sprzedaż poniżej 10 mln zł wykazało 5 przedsiębiorstw - 4% próbek.

Znaczenie i pozycję badanych przedsiębiorstw w całości polskiego eksportu w grupach towarowych przez nie reprezentowanych ustalono zadając pytanie: "jaką część polskiego eksportu stanowi eksport przedsiębiorstwa /w odniesieniu do głównego asortymentu eksportowego/?" Przedsiębiorstwa odpowiedziały następująco:

- w przypadku 26 przedsiębiorstw /19% próbek/ ich eksport stanowi mniej niż 10% polskiego eksportu,
- eksport 15 przedsiębiorstw /11% próbek/ stanowi 10-50% polskiego eksportu,
- w przypadku 13 przedsiębiorstw /10% próbek/ ich eksport to 51-99% polskiego eksportu,
- jedynymi eksporterami w swojej grupie towarowej jest 30 przedsiębiorstw, co stanowi 22% próbek,
- 48 przedsiębiorstw /36% próbek/ nie potrafiło ocenić swojego udziału w polskiej sprzedaży eksportowej,
- 3 przedsiębiorstwa nie udzieliły odpowiedzi.

Tak więc 32% badanych przedsiębiorstw jest dominującymi w swym asortymencie polskimi eksporterami. Dużo jest przedsiębiorstw mało znaczących w ogólnym polskim eksporcie /19%. Zastanawiająco wysoka jest liczba przedsiębiorstw, które nie po-

trafiły określić swej pozycji w odniesieniu do innych polskich eksporterów. Świadczyłoby to o relatywnie niskim zainteresowaniu i ubogiej bazie informacyjnej w zakresie eksportu w tych przedsiębiorstwach. Można, z dużą dozą prawdopodobieństwa, przypuszczać, że nie są to czołowi polscy eksporterzy.

Stosunkowo umiarkowana wartość eksportu badanych przedsiębiorstw i ich na ogół mało wybijające się miejsce w polskim eksporcie wydają się być w sprzeczności z relatywnie dużymi ich rozmiarami, mierzonymi wielkością zatrudnienia. Częściowego wyjaśnienia tej sprzeczności dostarcza prześledzenie danych ilustrujących znaczenie eksportu w ogólnej działalności przedsiębiorstwa:

- dla 4 przedsiębiorstw /3% próbek/ eksport stanowi więcej niż 75% sprzedaży ogółem,
- w 17 przedsiębiorstwach /13% próbek/ sprzedaż eksportowa to 50-75% całości sprzedaży,
- 30 przedsiębiorstw /22% próbek/ przeznacza na eksport 25-49% swej sprzedaży,
- 39 przedsiębiorstw /29% próbek/ eksportuje od 10 do 24% swej produkcji ogółem,
- dla 45 przedsiębiorstw /33% próbek/ eksport stanowi mniej niż 10% sprzedaży ogółem.

Był tylko stosunkowo niewielkiego odsetka badanych przedsiębiorstw /16%/ zależy głównie od eksportu. Dla nieco ponad 20% ma on jeszcze duże znaczenie. Aż dla 62% przedsiębiorstw zależność od eksportu jest mała, a nawet minimalna.

Stosunkowo małe angażowanie się w działalność eksportową znajduje potwierdzenie w odpowiedziach na jeszcze jedno pytanie. Tylko 8 z badanych przedsiębiorstw /w tym 1 zakład/ posiadało koncesję na prowadzenie handlu zagranicznego. Stanowi to 6% próbek. 26 przedsiębiorstw /19% próbek/ nie posiada wprawdzie koncesji, lecz w najbliższej przyszłości zamierza ubiegać się o jej uzyskanie. Aż 97 przedsiębiorstw /72% próbek/ nie posiada koncesji i nie zamierza się o nią ubiegać. Tak więc znakomita większość respondentów nie ma nawet zamiaru głębiej wchodzić w działalność handlu zagranicznego. Cztery przedsiębiorstwa nie udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące swoich zamiarów w odniesieniu do koncesji na prowadzenie handlu zagranicznego.

Dla dopełnienia obrazu badanych przedsiębiorstw przedstawi-

my jeszcze charakterystykę geograficznych kierunków ich eksportu oraz eksportowego asortymentu. W odniesieniu do kierunków eksportu przedsiębiorstwa podzielona na dwie grupy - te, które 50% i więcej eksportu kierują na rynki I obszaru płatniczego oraz te, które sprzedają większość swojego eksportu w II obszarze. Okazało się, że takich przedsiębiorstw jest odpowiednio 67 i 68, a więc połowa respondentów eksportuje głównie do I obszaru a druga połowa do II obszaru płatniczego.

Wydaje się jednak, że przyjęte kategorie zbyt mało różnicują badane przedsiębiorstwa. Ilość przedsiębiorstw, które eksportują wyłącznie na jeden obszar płatniczy jest stosunkowo niewielka. Występuje natomiast stosunkowo duża liczba przedsiębiorstw o znacznym udziale procentowym obu obszarów. W przyszłych analizach powinny więc zostać wyłonię przynajmniej trzy klasy przedsiębiorstw:

- o znacznej przewadze eksportu na I obszar,
- o znacznej przewadze eksportu na II obszar,
- o względnej równowadze eksportu na oba obszary.

Eksport badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do następujących grup asortymentowych:

- surowce rolne i leśne oraz nisko przetworzona żywność - 19 przedsiębiorstw, stanowiących 14% próbek,
- wysoko przetworzona żywność - 2 przedsiębiorstwa /2% próbek/,
- surowce nierolnicze i nisko przetworzone materiały - 10 przedsiębiorstw /7% próbek/,
- przetworzone, nieżywnościowe artykuły konsumpcyjne - 35 przedsiębiorstw /26% próbek/,
- przetworzone artykuły inwestycyjne - 54 przedsiębiorstwa /40% próbek/,
- usługi, budownictwo, asortyment trudny do określenia - 15 przedsiębiorstw /11% próbek/.

Tak więc dominantę stanowią przedsiębiorstwa wytwarzające i sprzedające przetworzone wyroby dla celów inwestycyjnych. Przyczem w przypadku przedsiębiorstw eksportujących kilka grup asortymentowych o różnym stopniu przetworzenia i różnym pochodzeniu za podstawę klasyfikacji brano grupę/y/ dominującą/e/ w eksporcie przedsiębiorstwa. Należy też zauważyć, że przyjęte grupy są "pojemne". Na przykład do przetworzonych artykułów inwestycyjnych zaliczono proste konstrukcje stalowe, obrabierki czy wy-

roby "ocierające się" o zaawansowaną technologię. Ułatwiło to wprowadzenie klasyfikację, może to być jednak czynnikiem zaciemniającym rzeczywiste różnicowanie badanych przedsiębiorstw.

Potencjał konkurencyjny

Jednym z zadań ankiety było stwierdzenie potencjału, jaki reprezentują przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Przede wszystkim należało określić znaczenie, jakie zdaniem przedsiębiorstw, mają poszczególne czynniki konkurencyjności dla skutecznego konkurowania na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do tych czynników przedsiębiorstwa ustalały swoją pozycję konkurencyjną. Ta ocena własnej konkurencyjności została dokonana osobno dla eksportu na I i II obszar płatniczy. Na koniec poproszono przedsiębiorstwa o wyrażenie opinii czy ich pozycja konkurencyjna w zakresie poszczególnych czynników w ostatnich latach poprawiła się, pogorszyła się, bądź też pozostała bez zmian.

W celu stwierdzenia znaczenia poszczególnych czynników dla skutecznego konkurowania na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa oceniały ich znaczenie na skali czterostopniowej, w której 0 oznaczało brak znaczenia danego czynnika, 1 - małe znaczenie, 2 - średnie znaczenie, 3 - duże znaczenie. Na pytanie to odpowiedziało 130 przedsiębiorstw. Uzyskane odpowiedzi przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Znaczenie czynników konkurencyjności

Czynnik	OCENA ZNACZENIA				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a/ cena	6	5	30	87	2	2,6	0,78
b/ jakość	3	0	5	120	2	2,9	0,49
c/ nowoczes- ność	14	2	17	92	5	2,5	0,97
d/ serwis części zam.	29	7	20	29	45	1,6	1.26
e/ reklama prestiż	7	12	49	49	13	2,2	0,84
f/ opakowan.	13	20	40	45	12	2,0	0,99
g/ terminow. dostaw	1	2	11	114	2	2,9	0,45
h/ szybkość dostaw	3	4	23	96	4	2,7	0,55
i/ kompleksowo- wość asor.	12	14	28	55	21	2,2	1,02

Uwaga: średnie i odchylenia standardowe obliczono biorąc pod uwagę jedynie odpowiedzi udzielone, nawet w tych przypadkach, w których brak odpowiedzi można było interpretować jako brak znaczenia danego czynnika. Tę zasadę stosowano w całej tej analizie.

Za najważniejsze czynniki decydujące o powodzeniu w walce konkurencyjnej na rynkach zagranicznych uznano jakość i terminowość dostaw w obu przypadkach średnia ranga wynosi 2,9. Charakterystyczny jest też wysoki stopień jednomyslności respondentów. Rozproszenie ocen jest małe. Wskaźniki odchylenia standardowego wynoszą 0,49 oraz 0,45.

Duże znaczenie przedsiębiorstwa przywiązują też do szybkości dostaw $/M=2,7/$, ceny $/M=2,6/$ oraz nowoczesności produktu $/M=2,5/$. Wskaźniki rozproszenia są tu wyższe i wynoszą odpowiednio 0,65, 0,78 oraz 0,97. Stosunkowo wysoką wartość odchylenia standardowego w przypadku nowoczesności produktu można wytłumaczyć obecnością w próbie dużej liczby przedsiębiorstw eksportujących surowce i nisko przetworzone materiały. Poziom technologiczny wyrobu i jego nowoczesność nie odgrywają w tym przypadku większej roli. Są to tradycyjne wyroby nie podlegające zmianom lub podlegające im tylko w niewielkim stopniu.

Średnie znaczenie przypisuje się następującym czynnikom konkurencyjności: reklamie i kształtowaniu prestżu przedsiębiorstwa $/M=2,2/$ kompleksowości oferowanego asortymentu $/M=2,2/$ oraz opakowaniu towaru eksportowego $/M=2,0/$. Ciekawa jest stosunkowo niska ocena znaczenia reklamy. Można wysunąć tu hipotezę tłumaczącą to zjawisko:

1. część przedsiębiorstw jest słabo zaangażowana w działalność eksportową i nie styka się na szerszą skalę bezpośrednio z rynkami zagranicznymi,
2. eksport znacznej części przedsiębiorstw kierowany jest na rynki krajów socjalistycznych, na których - według powszechnej opinii - działalność reklamowa nie odgrywa istotniejszej roli,
3. część przedsiębiorstw sprzedaje towary, które "z natury" nie wymagają reklamy - np. surowce i materiały.

Konieczne są więc dalsze badania, które powinny wykazać od czego zależy znaczenie przypisywane reklamie jako czynnikowi konkurencyjności. Do podjęcia tych badań skłania też stosunkowo duże rozproszenie odpowiedzi $/S=0,84/$. To rozproszenie wzrosłoby jeszcze, gdyby uznać brak odpowiedzi w 13 przypadkach za przypisanie braku znaczenia temu czynnikowi.

Dość zaskakujące jest też stosunkowo niska ocena znaczenia opakowania eksportowego, zwłaszcza w świetle powszechnych narzekania na jakość opakowań i przypisywania im roli czynnika hamującego rozwój eksportu. Ocena ta byłaby jeszcze niższa przy zakwalifikowaniu 12 braków oceny jako uznania opakowań jako czynnika bez znaczenia. Należy jednak zwrócić uwagę na znaczne rozproszenie odpowiedzi / $S=0,99$ /. Sugeruje to konieczność dalszych badań, które wyjaśniłyby to znaczne zróżnicowanie w ocenach - czy decyduje o tym rynek, asortyment, itp.

Kompleksowość asortymentu uzyskała wprawdzie wyższe "notowania" niż opakowania, lecz w 21 przypadkach respondenci nie dokonali jej oceny. Można więc sądzić, że przy głębszym zastanowieniu wzrosłaby liczba odpowiedzi przypisujących temu czynnikowi brak lub małe znaczenie - co obniżyłoby średnią ocenę. Nasuwa się tu hipoteza, że niska ocena znaczenia kompleksowości asortymentu wynika z płytkiej penetracji rynku przez przedsiębiorstwa eksportujące. Docierają one tylko do pierwszego ogniw łańcucha pośredników, pozostawiając im troskę o kompletowanie zestawów asortymentowych. Doświadczenie wykazuje, że zarówno w przypadku artykułów inwestycyjnych, jak i konsumpcyjnych oferowanie pełnych linii asortymentowych /full-line/ a nawet komplementarnych zestawów różnych produktów /tzw. system produktów/ odgrywa istotną rolę w konkutowaniu. Często właśnie w procesie kompletowania asortymentu tworzy się zasadnicza wartość marketingowa produktu i powstaje przewaga konkurencyjna. Także wysokie zróżnicowanie odpowiedzi / $S=1,02$ / skłania do poszukiwania przyczyn tego, dlaczego jedni uważają kompleksowość za czynnik istotny, a inni za nieistotny.

Najniższe znaczenie przedsiębiorstwa przypisują serwisowi i dostawom części zamiennych - średnia ocen wynosi tu 1,6, ale aż w 45 przypadkach nie uzyskano ocen tego czynnika konkurencyjności. Uzasadnione jest więc przypuszczenie, że mogłaby ona kształtować się jeszcze niżej. Nasuwa się wiele możliwych wyjaśnień tego faktu. Może to wynikać z charakteru asortymentu, rodzaju rynków, małego zaangażowania się w działalność eksportową, sporadycznych dostaw eksportowych itp. Do dalszych analiz skłania też wysoki stopień rozproszenia odpowiedzi - odchylenie standardowe wynosi tu aż 1,26.

Tabela 1 pozwala uchwycić to, co zdaniem przedsiębiorstw eksportujących jest ważne dla konkutowania na rynkach zagranicz-

nych. Pojawia się jednak następne pytanie - jak przedsiębiorstwa oceniają swoje szanse konkutowania w odniesieniu do wymienionych czynników? Poproszono respondentów by ocenili swój potencjał konkurencyjny w zakresie poszczególnych czynników w skali czterostopniowej, na której 0 oznacza brak konkurencyjności, 1 - nieznaczną konkurencyjność, 2 - średnią konkurencyjność oraz 3 to duża konkurencyjność. Ocen takich dokonano osobno dla eksportu na I oraz na II obszar płatniczy.

Na pytanie dotyczące potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w eksporcie na I obszar płatniczy nie odpowiedziało 51 przedsiębiorstw. Jest to liczba znacznie wyższa niż liczba przedsiębiorstw, które w ogóle nie eksportują do krajów socjalistycznych. Można przypuszczać, że wiele przedsiębiorstw, które nie odpowiedziały po prostu nie zna warunków działania na swych rankach eksportowych, albo sądzi, że na tych rynkach konkurencja nie odgrywa żadnej roli.

Otrzymane odpowiedzi są zebrane w tab. 2.

Trzeba przyznać, że przedsiębiorstwa w sposób umiarkowany oceniają swoje możliwości konkurencyjne. Średnio mocną ich stroną są: konkurencyjna jakość $M=2,2/$, terminowe dostawy $M=2,1/$,

Tab. 2. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw
w eksporcie na I obszar płatniczy

czynnik	ocena konkurencyjności				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a/ cena	3	9	54	15	3	2,0	0,66
b/ jakość	2	3	51	27	1	2,2	0,63
c/ nowoczesność	0	15	50	12	7	2,0	0,59
d/ serwis /części zamienne	14	11	14	6	39	1,3	1,04
e/ reklama prestiz	26	17	24	1	16	1,0	0,88
f/ opakowanie	15	18	27	6	18	1,4	0,94
g/ terminowość dostaw	0	9	51	20	4	2,1	0,59
h/ szybkość dostaw	2	16	44	16	6	2,0	0,71
i/ kompleksowość asortymentu	5	14	35	17	13	1,9	0,34

konkurencyjna cena $M=2,0/$, nowoczesność produktu $M=2,0/$, szybkie dostawy $M=2,0/$ oraz dostarczanie kompleksowego asortymentu

$M=1,9/$. Zróżnicowanie odpowiedzi jest niewielkie. Świadczy to o tym, że nie ma większych różnic w ocenach przedsiębiorstw różnych branż, różnych wielkości, o różnym udziale w sprzedaży ogółem, itp. Pewna niezgodność ocen występuje jedynie w odniesieniu do oceny konkurencyjności w zakresie szybkości dostaw $S=0,71/$.

Niską opinię o swym potencjale konkurencyjnym mają natomiast przedsiębiorstwa w odniesieniu do opakowań eksportowanych towarów $M=1,4/$, usług serwisowych i dostaw części zamiennych $M=1,3/$ oraz oddziaływań reklamowych $M=1,0/$. Jest przy tym charakterystyczne, że wiele przedsiębiorstw nie dokonało oceny swej konkurencyjności w wymienionych dziedzinach. Można wysnuć wniosek, że - z jednej strony dla wielu przedsiębiorstw są to mało istotne dziedziny konkurowania, a z drugiej - stosunkowo duża liczba odpowiedzi "nie jesteśmy konkurencyjni" świadczy, że rzeczywiście są to słabe strony badanych przedsiębiorstw. Występuje też znaczne zróżnicowanie odpowiedzi. Wartości odchylenia standardowego przy ocenie konkurencyjności w zakresie serwisu, reklamy i opakowań wynoszą odpowiednio: 1,04, 0,88 oraz 0,94. Wymaga to wyjaśnienia w dalszych badaniach.

Przeprowadzone badania zdają się potwierdzać zakorzeniony stereotyp w myśleniu o rynkach krajów socjalistycznych. Zgodnie z nim są to rynki łatwe, nie wymagające reklamy, zadawalające się byle jakim opakowaniem, nie wymagające sprawnego serwisu i rytmicznych dostaw części zamiennych. Wydaje się, że takie myślenie coraz bardziej będzie rozmiądać się z rzeczywistością. Trzeba koniecznie je zmienić. Rynki krajów socjalistycznych pozostaną naszymi głównymi rynkami eksportowymi. Jednocześnie będą stawać się rynkami coraz bardziej konkurencyjnymi.

Zestawienie ocen konkurencyjności przedsiębiorstw w eksporcie na II obszar płatniczy zawiera tab. 3. Odpowiedzi na to pytanie nie udzieliło 29 respondentów, co mniej więcej pokrywa się z liczbą przedsiębiorstw nie eksportujących na rynki tego obszaru.

Zgodnie z tym, czego można było się spodziewać oceny własnych możliwości konkurencyjnych nie przekraczają oceny "jesteśmy średnio konkurencyjni". Takimi "średniakami" są badane przedsiębiorstwa w zakresie terminowości dostaw $M=2,1/$, jakości $M=2,0/$, szybkości dostaw $M=2,0/$ oraz ceny $M=1,9/$. Średnie wartości odchylenia standardowego świadczą o braku zasadniczych różnic w tych ocenach. Skupienie ocen wokół wartości 2 /średniej

Tab. 3. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw
w eksporcie na II obszar płatniczy

czynnik	ocena konkuren- cyjności				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a/ cena	12	16	52	24	2	1,9	0,63
b/ jakość	4	20	53	28	1	2,0	0,77
c/nowoczesność	10	28	44	10	15	1,6	0,34
d/ serwis części zam.	22	11	10	6	57	1,0	1,04
e/ reklama prestiż	43	29	15	0	19	0,7	0,74
f/ opakowanie	23	25	34	5	19	1,2	0,90
g/ terminowość dostaw	4	13	59	29	1	2,1	0,70
h/ szybkość dostaw	5	18	53	27	3	2,0	0,77
i/ komplekso- wość asort.	13	15	40	18	20	1,7	0,94

konkurencyjności/ jest niezależne od branży, wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zaangażowania się w działalność eksportową itp.

Poniżej średniej konkurencyjności badane przedsiębiorstwa oceniają swój potencjał w zakresie nowoczesności produktu / $M=1,6$ / oraz kompleksowości asortymentu / $M=1,7$ /. W przypadku kompleksowości asortymentu stosunkowo wysoką wartość przyjmuje odchylenie standardowe / $S=0,94$ /. Świadczy to o rozbieżności w dokonanych ocenach. Przyczyn tych rozbieżności należy poszukiwać w drodze dalszych badań.

Jako słabą określano własną pozycję konkurencyjną w odniesieniu do opakowania towaru eksportowego / $M=1,2$ /, poziomu usług serwisowych i dostaw części zamiennych / $M=1,0$ / oraz reklamy i kształtowania prestiżu przedsiębiorstwa / $M=0,7$ /. Taka ocena swoich słabych stron przez eksporterów nie jest zaskoczeniem. Potwierdza ona sady obiegowe. Respondenci są przy tym na ogół zgodni co do słabości działań reklamowych. Odchylenie standardowe ma tu wartość: $S=0,74$. Nie było, na przykład ani jednej odpowiedzi, która by oceniała własny potencjał reklamowy jako duży. Stosunkowo duże jest natomiast rozproszenie odpowiedzi

w przypadku serwisu /S=1,04/ oraz opakowań /S=0,90/. Będzie ciekawe ustalenie jakie znaczenie w tych przypadkach odgrywają rodzaj towaru, charakter rynku /rozwinęte kraje kapitalistyczne i kraje rozwijające się/ i inne czynniki. Uderzająca jest duża ilość uchylenia się od oceny w przypadku serwisu. Może to oznaczać, że serwis i dostawy części zamiennych dla dużej części badanych eksporterów nie odgrywają znaczniejszej roli. Takie przypuszczenie jest uzasadnione w przypadku eksportu surowców, nisko przetworzonej żywności i nisko przetworzonych materiałów. Do tej kategorii przedsiębiorstw należy jednak tylko 31 respondentów.

Interesujące może być porównanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw w eksporcie na poszczególne obszary. Zgodnie z oczekiwaniami można stwierdzić, że przedsiębiorstwa oceniają swe możliwości konkurowania niżej w eksporcie do drugiego obszaru płatniczego niż do pierwszego. Wyjątek stanowią terminowość i szybkość dostaw. W obu obszarach respondenci są w tym zakresie średnio konkurencyjni. Podobne są profile konkurencyjności /rys.1/. Oznacza to, że czynniki stanowiące względnie słabą lub mocną stronę w konkurowaniu na I obszarze są tymi samymi czynnikami na II obszarze. Stosunkowo większa rozbieżność profili - in minus dla drugiego obszaru - dotyczy konkurencyjności w zakresie nowoczesności produktu, serwisu i reklamy.

Pewne wnioski można też wysunąć z zestawienia znaczenia poszczególnych czynników konkurencyjności z oceną potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw w zakresie tych czynników. Analiza kształtu profilów znaczenia i profilów potencjału /rys.1/ wykazuje, że ich przebieg jest na ogół zgodny. W tym co ważne przedsiębiorstwa wykazują względnie duże /średnie/ możliwości konkurencyjne. Występuje jednak jedno wyraźne odstępstwo od "równoległości" przebiegu profilów znaczenia i potencjału konkurencyjnego. Jest to reklama i kształtowanie prestiżu przedsiębiorstwa. Czynniki ten oceniany jest jako względnie ważny i jednocześnie jest to najslabsza strona badanych przedsiębiorstw. Względnie duże rozbieżności między oceną znaczenia danego czynnika i potencjału konkurencyjnego w tym zakresie występują jeszcze w odniesieniu do jakości /w I i II obszarze/, nowoczesności /w II obszarze/, opakowania /w II obszarze/ oraz terminowości dostaw /w I i II obszarze/.

W analizie czynników konkurencyjności starano się też ustalić

czy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw w zakresie poszczególnych czynników w ciągu ostatnich 2-3 lat poprawiła się, pozostała bez zmian, czy też pogorszyła się. Na pytanie to nie udzieliło żadnej odpowiedzi 8 respondentów. Uzyskane rezultaty przedstawia tab. 4.

Tab. 4. Zmiany pozycji konkurencyjnej

czynnik	konkurencyjność przedsiębiorstw						brak odpo- wiedzi
	poprawiła się		bez zmian		pogorszała się		
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	
a/ cena	30	24	70	56	25	20	2
b/ jakość	71	58	50	40	4	2	2
c/ nowoczesność	56	47	60	50	4	3	7
d/ serwis/części zamienne	12	17	57	81	1	2	57
e/ reklama/prestiz	28	25	77	68	8	7	14
f/ opiekowanie	18	16	80	72	3	2	16
g/ terminowość dostaw	62	50	53	43	9	7	3
h/ szybkość dostaw	52	42	65	53	6	5	4
i/ kompleksowość asortymentu	25	23	78	73	4	4	20

Dane zawarte w tab. 4 wskazują, na to, że większość przedsiębiorstw ocenia, że ich konkurencyjność w zakresie większości czynników pozostała bez zmian. Szczególnie duży odsetek respondentów nie dostrzega zmian w swym położeniu konkurencyjnym w odniesieniu do usług serwisowych i dostaw części zamiennych /81 % udzielonych odpowiedzi/, zapewnienie kompleksowego asortymentu /73% odpowiedzi/, opakowań /72% odpowiedzi/, reklamy i umocnienia prestiżu przedsiębiorstwa /68% odpowiedzi/. W przypadku szybkości dostaw i nowoczesności produktów tylko nieznaczna większość wskazuje na brak zmian - odpowiednio 53 i 50%. Spośród pozostałych przedsiębiorstw większość ocenia, że ich pozycja poprawiła się - 42% w przypadku szybkości dostaw oraz 47% w odniesieniu do nowoczesności produktu.

W zakresie dwóch czynników dominująca grupa przedsiębiorstw ocenia nawet, że nastąpiła poprawa konkurencyjności. 58% respondentów sądzi, że udało się im poprawić jakość o 50%, że polepszyła się ich pozycja konkurencyjna w zakresie terminowości.

Pocieszający jest nikły odsetek wskazań na pogorszenie się konkurencyjności w ostatnich 2-3 latach. Znaczniejsza grupa przedsiębiorstw /20% udzielonych odpowiedzi/ wskazała jedynie na pogorszenie się konkurencyjności w zakresie cen. W odniesieniu do pozostałych czynników odsetek takich odpowiedzi był zawsze znacznie niższy od 10 procent.

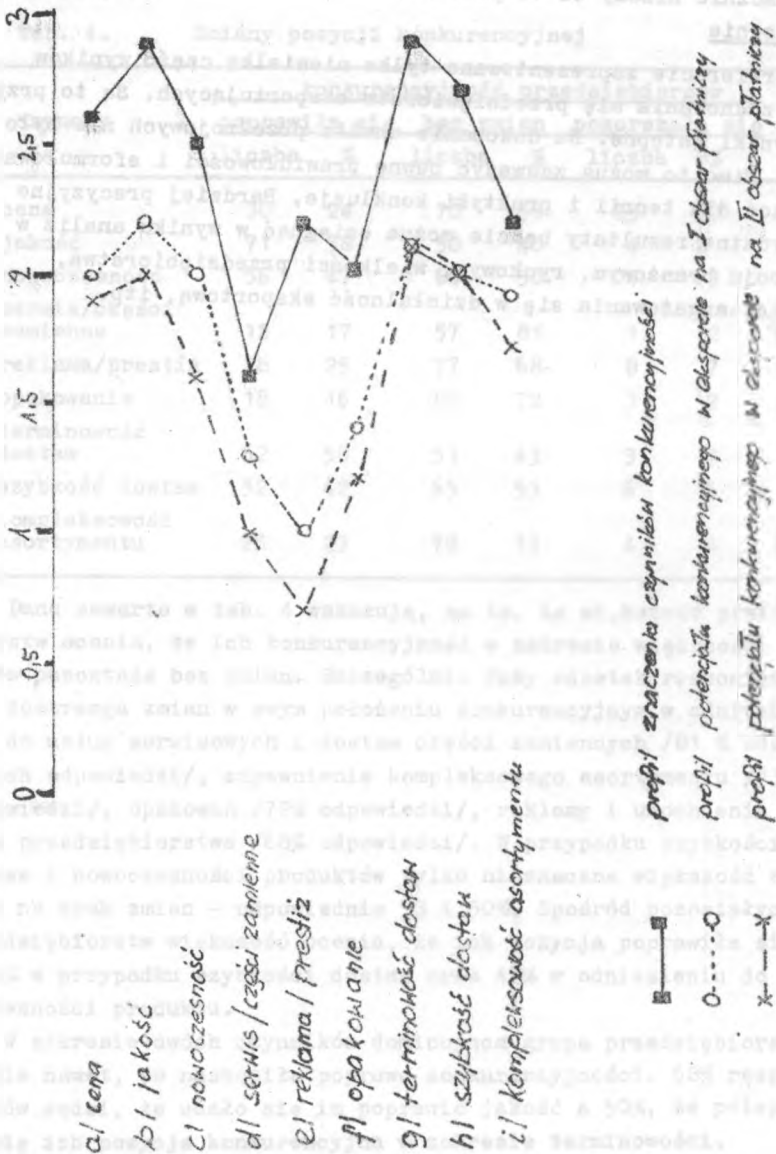
Zakończenie

W referacie zaprezentowano tylko niewielką część wyników badań zachowania się przedsiębiorstw eksportujących. Są to przy tym wyniki wstępne. Na dokonanie analiz przekrojowych nie było czasu. Mimo to można zauważyć pewne prawidłowości i sformułować znaczące dla teorii i praktyki konkluzje. Bardziej precyzyjne i przydatne rezultaty będzie można osiągnąć w wyniku analiz w przekroju branżowym, rynkowym, wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zaangażowania się w działalność eksportową, itp.

Marian Gorynia
Wiesław J. Otta
Andrzej Wietrzykowski

Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw

Rysunek 1



Marian Gorynia

Wiesław J. Otta

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Andrzej Wietrzykowski

KW PZPR w Toruniu

PRZESŁANKI I MOŻLIWOŚCI KONKURENCJI CENOWEJ

Podstawą zarowej konkurencji cenowej jest osiągnięcie przewagi nad konkurentami w zakresie jednostkowych kosztów produkcji i sprzedaży. Przewaga ta może wynikać z niższej ceny czynników produkcji /związanej np. ze względną ich obfitością/ i/lub większej ich wydajności. Eksport powinien więc być opłacalny. Konkutowanie w warunkach subsydiowania jest niedopuszczalne, z wyjątkiem tzw. subsydiowania wychowawczego, kiedy to dopłaty do eksportu przyznawane są rozwijającym się gałęziom wytwórczości przez okres potrzebny do osiągnięcia odpowiedniej skali produkcji i sprzedaży. Forsowanie nieopłacalnego eksportu pociąga za sobą szereg negatywnych zjawisk, jak:

1. niekorzystnie oddziałują na gospodarkę wewnętrzną, zwiększając stopę inflacji i przyzwyczajając przedsiębiorstwa do tzw. "miękkiego" finansowania,

2. pogarsza pozycję kraju w międzynarodowym podziale pracy poprzez utrwalanie niekonkurencyjnej struktury gospodarki,

3. naraża na odwetowe posunięcia partnerów handlowych i organizacji międzynarodowych /np. GATT/, traktujących subsydiowanie eksportu jako nieuczciwą konkurencję.

Poziom opłacalności eksportu

W badaniach eksporterów regionu pomorskiego znalazły się pytania dotyczące ogólnych możliwości prowadzenia konkurencji cenowej, związanych przede wszystkim z zakresem opłacalnego eksportu. Spytano też o czynniki pogarszające opłacalność oraz o możliwości poprawy w tej dziedzinie.

Na pytanie "jaki procent eksportu przedsiębiorstwa do I obszaru płatniczego jest opłacalny /wskaznik efektywności WF 1/?" odpowiedziało 77 przedsiębiorstw. Nie otrzymano odpowiedzi aż od 58 respondentów, czyli 43% badanej próbki. Jest to znacznie więcej niż liczba przedsiębiorstw nie eksportujących w ogóle na I obszar. Można na tej podstawie sadzić, że niektóre przedsiębiorstwa nie obliczają nawet wskaźnika WF i nie orientują się o opłacalności swego eksportu.

Wśród udzielonych odpowiedzi 11 respondentów /14% odpowie-

dzi/ podało jedynie wartość wskaźnika WF dla całości eksportu przedsiębiorstwa. Taki globalny wskaźnik ma ograniczone znaczenie analityczne - zamazuje zróżnicowanie opłacalności w odniesieniu do poszczególnych asortymentów eksportowych i poszczególnych rynków.

W 46 przedsiębiorstwach /60% odpowiedzi/ całość eksportu do I obszaru jest opłacalna. 75-99% opłacalnego eksportu wykazuje 6 przedsiębiorstw /8% odpowiedzi/. W 3 przedsiębiorstwach opłacalna jest więcej niż połowa a mniej niż 3/4 sprzedaży eksportowej. Jedno przedsiębiorstwo odpowiedziało, że opłacalny eksport stanowi w nim 25-49% wywozu. Dla 10 przedsiębiorstw /13% odpowiedzi/ mniej niż 25% eksportu jest opłacalne.

Tak więc przesłanki konkurowania ceną na I obszarze występują wyraźnie /powyżej 75% eksportu opłacalnego/ w 52 przedsiębiorstwach. Jest to wprawdzie około 70% udzielonych odpowiedzi, ale znacznie mniej niż połowa badanej próbki. Poprawę opłacalności /wzrost udziału eksportu opłacalnego w eksporcie ogółem lub poprawa wskaźnika WF/ wykazało przy tym w ostatnich latach 7 przedsiębiorstw /9% odpowiedzi/. W 8 przedsiębiorstwach /10% odpowiedzi/ opłacalność pogorszyła się. W 52 przedsiębiorstwach /68% odpowiedzi/ pozostała ona bez zmian. W 10 przypadkach nie można było określić kierunku zmian w zakresie opłacalności /przedsiębiorstwa, które rozpoczęły eksport w 1987 roku oraz przedsiębiorstwa zgłaszające brak danych o opłacalności z okresów wcześniejszych/.

Na podobne pytanie dotyczące poziomu opłacalności eksportu do II obszaru płatniczego odpowiedziało 101 przedsiębiorstw /około 75% próbki/. Nie udzieliły odpowiedzi 34 przedsiębiorstwa, a więc nieco więcej niż liczba przedsiębiorstw nie eksportujących w ogóle do II obszaru.

Śród respondentów 18 przedsiębiorstw /18% udzielonych odpowiedzi/ podało jedynie globalną wartość wskaźnika efektywności WF. Nie można więc w tych przypadkach ustalić zróżnicowania opłacalności poszczególnych asortymentów i rynków eksportowych. W 45 przedsiębiorstwach /45% odpowiedzi/ całość eksportu do II obszaru jest opłacalna. Znaczna większość eksportu /75-99%/ jest opłacalna w 15 przedsiębiorstwach /15% odpowiedzi/. W grupie respondentów, których 50-74% eksportu jest opłacalne mieści się 6 przedsiębiorstw /6% odpowiedzi/. Mniej niż połowa, ale więcej niż 1/4 eksportu jest opłacalna w 3 przedsiębiorstwach

/3% odpowiedzi/. Mniej niż 25% opłacalnego eksportu, kierowanego do II obszaru wykazuje 14 przedsiębiorstw /14% odpowiedzi/.

Silną podstawę dla konkutowania cenami/na rynkach II obszaru ok. 60 % przedsiębiorstw. Jest to udział nieco tylko mniejszy niż w przypadku I obszaru. Poprawa w zakresie opłacalności wystąpiła przy tym w 25 przedsiębiorstwach /25% odpowiedzi/. Sytuacja w tej dziedzinie była stabilna w 49 przedsiębiorstwach /49% odpowiedzi/. Jedynie 13 respondentów /13% odpowiedzi/ stwierdziło, że nastąpiło u nich pogorszenie opłacalności eksportu. W stosunku do 14 przedsiębiorstw /14% odpowiedzi/ nie można było ustalić kierunku zmian w dziedzinie opłacalności.

Pocieszające jest to, że tylko stosunkowo nieduży odsetek przedsiębiorstw wykazuje pogorszenie opłacalności sprzedaży za granicę. W ponad połowie przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi nie zaobserwowano istotniejszych zmian w zakresie opłacalności. Stosunkowo dużo przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku eksportu do II obszaru deklarowało natomiast poprawę opłacalności. Można to wiązać z uaktywnieniem polityki kursowej w 1987 roku. Stosunkowo mniejszy stopień poprawy w przypadku I obszaru płatniczego jest związany, jak się wydaje, z podkreślaną przez wielu eksporterów niesymetrycznością procesów dewaluacji złotego w stosunku do rubla transferowego i walut wymienialnych - rewaloryzacja rubla zazwyczaj spóźnia się.

Bariery opłacalności

Kolejne pytanie zmierzało do ustalenia znaczenia poszczególnych przyczyn niezadawalającej opłacalności eksportu. Przedsiębiorstwom przedstawiono listę 10 czynników mogących przyczynić się do pogorszenia wyników finansowych eksportu. Poproszono by respondenci oznaczyli znaczenie każdej z tych przyczyn na skali czterostopniowej, gdzie 0 oznaczało brak znaczenia, 1 - małe znaczenie, 2 - średnie znaczenie oraz 3 - duże znaczenie. Dopuszczono też możliwość uwzględnienia innych przyczyn, spoza wymienionych w pytaniu.

Na pytanie nie odpowiedziało w ogóle 37 przedsiębiorstw. Jednak aż 26 z nich to przedsiębiorstwa, w których cały eksport jest opłacalny i które są widocznie w pełni zadowolone z osiągniętego poziomu opłacalności. Trzeba jednak przyznać, że nie wszyscy "stuprocentowo" opłacalni eksporterzy byli usatysfakcjonowani swoimi osiągnięciami. Część z nich odpowiedziała na pyta-

nie, wskazując istotne, ich zdaniem, przyczyny powodujące to, że eksport nie jest tak opłacalny, jaki mógłby być w optymalnych warunkach. Uzyskane wyniki przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Przyczyny niedostatecznej opłacalności eksportu

przyczyna	ocena znaczenia				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a/ drogie materiały i komponenty	8	6	17	62	5	2,4	0,9
b/ droga energia	16	22	22	29	9	1,7	1,1
c/ drogie usługi obce	21	15	23	28	11	1,7	1,1
d/ wysokie koszty robocizny	23	28	25	15	7	1,4	1,0
e/ wysokie koszty ogólne	14	35	31	12	6	1,4	0,9
f/ wysokie koszty krajowe sprzedaży	17	37	25	9	10	1,3	0,9
g/ wysoka prowizja agenta	21	30	25	9	13	1,3	0,9
h/ wysokie zagraniczne koszty transakcyjne	14	34	29	10	11	1,4	0,9
i/ wysoka marża/prowizja pph	11	31	33	13	10	1,6	0,9
j/ niska cena na rynkach zagranicznych	5	4	20	64	5	2,5	0,8

Uwaga: średnie i odchylenia standardowe obliczono biorąc pod uwagę jedynie odpowiedzi udzielone, nawet w tych przypadkach, w których brak odpowiedzi można było interpretować jako brak znaczenia danego czynnika.

W opinii respondentów dwa czynniki wysuwają się zdecydowanie na czoło jako przyczyny niezadawalającej opłacalności eksportu. Są to - zbyt niska cena wynebowana na rynkach zagranicznych /średnia ocen $M=2,5$ / oraz zbyt drogie materiały i komponenty używane do produkcji eksportowej / $M=2,4$ /. Co więcej nie ma tu zasadniczych różnic w opiniach poszczególnych przedsiębiorstw, o czym świadczą umiarkowane wartości odchylenia standardowego - odpowiednio 0,8 oraz 0,9.

Nieco mniej niż średnie negatywne oddziaływanie na opłacalność eksportu respondenci przypisują zbyt drogiej energii zużywanej

w procesach produkcji eksportowej $M=1,7/$, zbyt drogim usługom obcym $M=1,7/$, a także zbyt wysokim marżom i prowizjom pobieranym przez pośredniczące przedsiębiorstwa handlu zagranicznego $M=1,6/$. Relatywnie wyższe wartości odchylenia standardowego w przypadku energii i usług obcych $S=1,1/$ sugerują jednak, że opinie są podzielone. Stosunkowo dużo przedsiębiorstw $/9 \text{ i } 11/$ uchyliło się też od oceny tych przyczyn. Można sądzić, że były to przedsiębiorstwa, w których zużycie energii i usług obcych jest niewielkie. Zróżnicowana energochłonność i różna zależność od usług obcych wydają się być również czynnikami odpowiedzialnymi za rozproszenie ocen. Wśród 10 przedsiębiorstw, które nie oceniły znaczenia marż i prowizji phz powinny znajdować się przede wszystkim przedsiębiorstwa koncesjonowane.

Jako nieco więcej niż małe było oceniane znaczenie pozostałych źródeł kosztów - kosztów robocizny $M=1,4/$, kosztów ogólnych $M=1,4/$, zagranicznych kosztów transakcyjnych $M=1,4/$, krajowych kosztów sprzedaży $M=1,3/$ oraz kosztów prowizji agenta zagranicznego $M=1,3/$. Zróżnicowanie ocen nie było przy tym zbyt wysokie - w większości przypadków wartość odchylenia standardowego wynosiła 0,9. Stosunkowo dużo przedsiębiorstw nie dokonało jednak oceny znaczenia krajowych kosztów sprzedaży, zagranicznych kosztów transakcyjnych i kosztów prowizji agenta zagranicznego. W niektórych przedsiębiorstwach krajowe koszty sprzedaży eksportowej mogą być małe lub nie różnić się od kosztów sprzedaży na rynek wewnętrzny. Brak oceny można interpretować w tym przypadku jako przypisanie braku znaczenia temu elementowi kosztów. Tak więc średnia ocena mogłaby być jeszcze niższa. Uchylenie się od oceny wpływu prowizji agenta zagranicznego i zagranicznych kosztów transakcyjnych na opłacalność może natomiast wynikać z braku rozeznania przedsiębiorstw w tej materii. Mniej zaangażowani eksporterzy czasami nie interesują się tymi zagadnieniami. Inni z kolei są administracyjnie odcięci od informacji płynących z rynków zagranicznych.

Zdaniem respondentów na obniżenie opłacalności eksportu wpływają przede wszystkim czynniki zewnętrzne, od nich niezależne. Znaczenie typowo wewnętrznego czynnika - kosztów ogólnych było oceniane znacznie niżej. Jest charakterystyczne, że znaczną częścią odpowiedzialności za niezadawalającą opłacalność producenci-eksporterzy obarczają przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. One to są odpowiedzialne za wynegocjowanie zbyt niskich

cen na rynkach zagranicznych. Pobierają też za swe usługi zbyt wysokie marże i prowizje.

Jak już wspomniano pytanie dotyczące przyczyn niezadawalającej opłacalności eksportu miało charakter częściowo otwarty. Respondenci mogli podać dodatkowe czynniki, które ich zdaniem obniżają wyniki finansowe. Wielokrotnie wskazywano tu na nieprawidłową, zdaniem respondentów, politykę kursową, zwłaszcza w odniesieniu do relacji kursów dolara i rubla transferowego. Inne czynniki wymienione przez przedsiębiorstwa to:

- koszty dodatkowych i zbędnych pośredników krajowych /poza phz/,
- zmiany cen wewnętrznych, podważające kalkulacje opłacalności,
- arbitralne ustalanie cen urzędowych,
- dezorganizacja zaopatrzenia materiałowego,
- wzrost kosztów, wynikający z niewykorzystania potencjału produkcyjnego z powodu zużycia sprzętu, częstych awarii i przes-tojów.

Możliwości poprawy opłacalności

Pytanie o ocenę znaczenia przyczyn niezadawalającej opłacalności eksportu zostało uzupełnione pytaniem dotyczącym możliwości poprawy w tej dziedzinie. Respondentów poproszono by określili możliwości poprawy w zakresie 10 czynników decydujących o opłacalności. Oceny możliwości dokonywano na skali czterestopniowej, w której 0 oznaczało brak możliwości, 1 - małe możliwości, 2 - średnie możliwości oraz 3 - duże możliwości poprawy. Na pytanie otrzymano 118 odpowiedzi, czyli nie odpowiedziało 17 respondentów. Można przypuszczać, że ci ostatni albo nie widzą żadnych możliwości poprawy, albo nie mają w tej sprawie orientacji. Odpowiedzi na to pytanie zebrano w tab. 2.

Jest niepokojące, że możliwości poprawy opłacalności są ogólnie oceniane bardzo nisko. Przeciętna ocena w odniesieniu do każdego z badanych czynników nie osiągnęła nawet wartości 2, co oznaczało średnie możliwości. Nieco poniżej średnich oceniano możliwości poprawy w zakresie wydajności pracy $M=1,7$ oraz szanse osiągnięcia wyższej ceny na rynkach zagranicznych $M=1,7$. W tym ostatnim przypadku wystąpiła jednak duża rozbieżność ocen $S=1,1$ - ponad 30% respondentów sądziło, że możliwości uzyskania wyższej ceny od odbiorców zagranicznych są duże, podczas gdy około 50% uważało, że są one małe lub żadne. Wydaje się, że duży odsetek "optymistów" koresponduje z dającym się zauważyć w odpowiedziach na poprzednie pytanie przekonaniem, że przed-

siębiorstwa handlu zagranicznego wynegocjowały zbyt niską cenę i jak się pstarają, to mogą ją podwyższyć.

Tab. 2. Możliwości poprawy opłacalności eksportu

czynnik	ocena możliwości				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a/ obniżka nakładów materiałowych	29	59	17	9	4	1,1	0,8
b/ obniżka zużycia energii	32	58	17	3	8	0,9	0,7
c/ obniżka nakładów na usługi obce	36	47	20	4	11	0,9	0,8
d/ zwiększenie wydajności	11	33	49	18	7	1,7	0,8
e/ obniżka kosztów ogólnych	10	57	38	7	6	1,4	0,8
f/ obniżka krajowych kosztów sprzedaży	29	59	21	2	7	1,0	0,7
g/ niższa prowizja agenta	50	38	15	3	12	0,7	0,8
h/ obniżka zagranicznych kosztów transakcyj,	46	43	8	5	16	0,7	0,7
i/ niższa prowizja phz	33	46	22	7	10	1,0	0,9
j/ wyższa cena na rynkach zagranicznych	14	37	26	36	5	1,7	1,1

Jako więcej niż małe, ale znacznie mniej niż średnie oceniano możliwości obniżki kosztów ogólnych $M=1,4/$. Nie wystąpiły w tym przypadku zasadnicze różnice w ocenach $S=0,8/$.

Jako małe oceniano możliwości obniżki kosztów materiałowych $M=1,1/$, wynegocjowania niższej marży/prowizji od phz $M=1,0/$, obniżki kosztów krajowych sprzedaży $M=1,0/$, obniżki zużycia energii $M=0,9/$ oraz obniżki nakładów na usługi obce $M=0,9/$. Nie zanotowano przy tym wielkiego rozproszenia ocen - wartości odchylenia standardowego mieściły się w granicach 0,7-0,9. Uchylenie się 11 respondentów od oceny możliwości obniżki nakładów na usługi obce można interpretować jako brak znaczenia usług obcych w produkcji eksportowej. Trudno natomiast powiedzieć

dlaczego 10 przedsiębiorstw nie potrafiło ocenić możliwości uzyskania niższych marż/prowizji w stosunkach z przedsiębiorstwami handlu zagranicznego. Być może są to przedsiębiorstwa /zakłady/ eksportujące poprzez długi łańcuch pośredników i nie orientujące się w tym zagadnieniu, bądź też przedsiębiorstwa koncesjonowane.

Zdecydowanie nisko oceniono możliwości wynegocjowania z agentem zagranicznym niższej prowizji / $M=0,7$ / oraz obniżki zagranicznych kosztów transakcyjnych / $M=0,7$ /. Wystąpiła przy tym względna jednolitość opinii / $S=0,6$ oraz $0,7$ /. Wiele przedsiębiorstw uchyliło się jednak od oceny. Należy sądzić, że brak rozeznania tych problemów nie pozwolił im na zajęcie stanowiska.

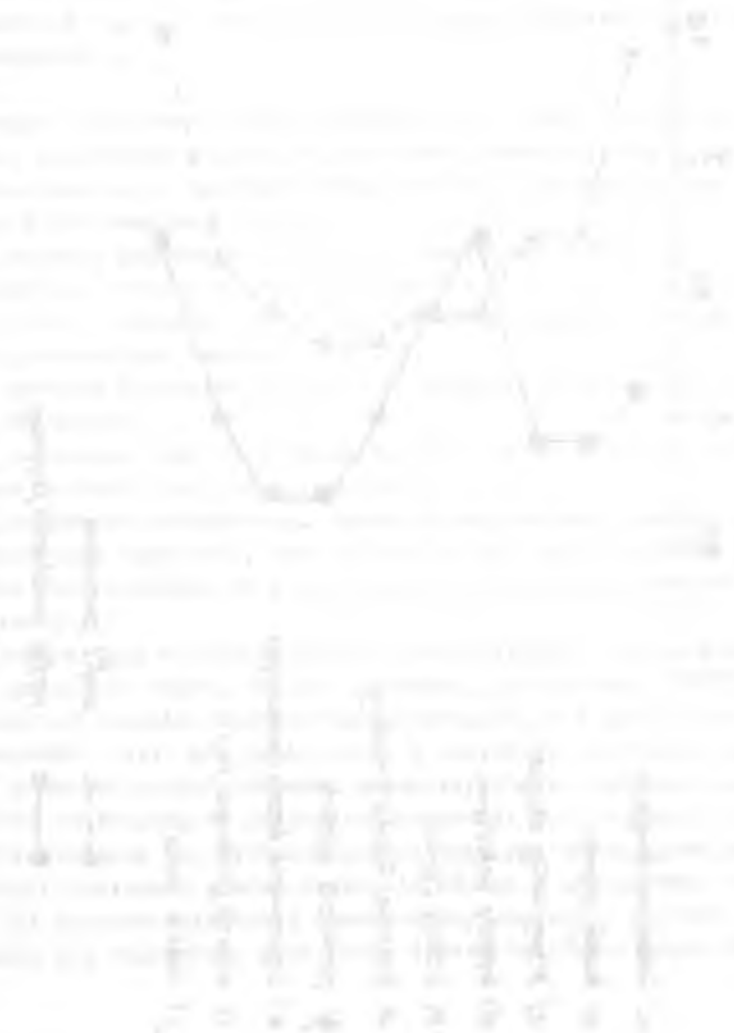
Charakterystyczne jest to, że nadzieję poprawy opłacalności wiązano z działalnością innych - przede wszystkim możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wyższej ceny na rynkach zagranicznych. Własne możliwości przedsiębiorstw są, ich zdaniem, bardzo skromne. Jedyną wyjątek stanowi tu poprawa wydajności pracy. Wszystko to jest bardzo niepokojące, zwłaszcza w świetle badań wskazujących na wysoką materiałochłonność, energochłonność i wysokie koszty ogólne w gospodarce polskiej. Ogólne tendencje w konkurencji światowej wyraźnie zmierzają do zaostrzenia się konkurencji cenowej. Konkurencja ta zaczyna odgrywać znaczącą rolę już nie tylko w handlu surowcami, materiałami i nisko przetworzonymi produktami. Staje się ona coraz bardziej widoczna w światowym handlu wysoko przetworzonymi dobrami. Przedsiębiorstwa i gospodarki, które nie będą w stanie w istotny sposób zredukować kosztów produkcji i sprzedaży są skazane na porażkę w walce konkurencyjnej i wyeliminowanie z rynków światowych.

Na koniec rozważań o opłacalności eksportu w przedsiębiorstwach przemysłowych warto przywrócić się bliżej kształtowi profilu znaczenia czynników opłacalności i możliwości poprawy w zakresie tychże czynników /rys. 2/. Na ogół są one mniej więcej symetryczne - z trzema wyjątkami, a mianowicie:

- wpływ kosztów materiałów i komponentów jest oceniany względnie wysoko, podczas gdy możliwości obniżki nakładów materiałowych są oceniane jako niske,
- w większości przedsiębiorstw koszty robocizny nie mają znaczącego wpływu na opłacalność eksportu, istnieją natomiast

względnie duże możliwości poprawy w tej dziedzinie /zwiększenie wydajności pracy/,

- znaczenie kosztów ogólnych w stosunku do innych czynników oceniane jest jako niewielkie, relatywnie dobre są natomiast perspektywy ich obniżki.



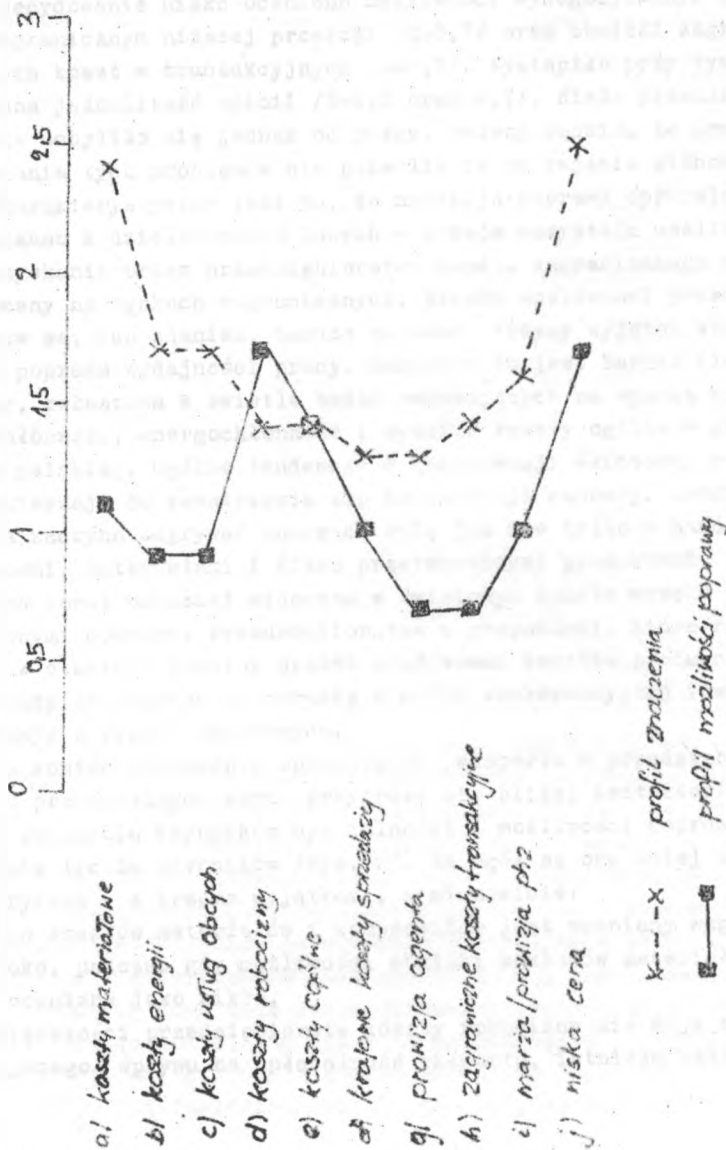
Marian Gorynia

Wiesław J. Otta

Andrzej Wietrzykowski

Przesłanki i możliwości konkurencji cenowej

Rysunek 2



PRODUCENT-EKSPORTER W GRZE KONKURENCYJNEJ

Zachowanie się przedsiębiorstwa nigdy nie jest całkowicie zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Nie jest ono także dowolne. Przedsiębiorstwo jest świadomym graczem. Odpowiada ono na posunięcia innych graczy i podejmuje automatyczne działania w ramach obowiązujących reguł gry. Jedną z gier rozgrywanych przez przedsiębiorstwa jest gra konkurencyjna. Polskie przedsiębiorstwa konkurują na rynkach zagranicznych. Coraz częściej konkurencja reguluje też zachowania przedsiębiorstw w gospodarce wewnętrznej.

Gry

Reguły zachowania się przedsiębiorstw i innych podmiotów w danej gospodarce zależą od charakteru obowiązującego w niej systemu regulacji. W modelu sfery regulacji wyróżniłem pięć idealnych typów regulacji /Otta 1986 i 1987/:

1. tyranie gospodarczą, w której centralny podmiot sprawuje niepodzielnie władzę opartą na przymusie,
2. rynek doskonały, na którym doskonała konkurencja pełni funkcję mechanizmu samoregulacji,
3. idealną biurokrację, w której narzędziem centralnej regulacji są nakazy,
4. centralną regulację parametryczną, gdzie centralnie stanowiące parametry regulują gospodarkę,
5. wspólnotę gospodarczą, opartą na consensusie społecznym.

Inne typy regulacji, jak tradycyjne lub charyzmatyczne przywództwo nie odgrywają we współczesnych gospodarkach istotniejszej roli.

Idealne typy w rzeczywistości nie występują. Realne gospodarki mniej lub więcej od nich odchodzą. Czynnikiem, który modyfikuje zachowania podmiotów gospodarczych jest gra o władzę gospodarczą, czyli gra polityczna. W przypadku centralnej regulacji podmioty podporządkowane uzyskują władzę w stosunku do podmiotu centralnego i gospodarka przestaje być "czystą" tyranią, biurokracją czy systemem parametrycznym. W przypadku samoregulacji następuje proces skupiania władzy i gospodarka przestaje być zbiorem całkowicie suwerennych podmiotów, których zachowanie się regulowane jest przez doskonałą konkurencję lub

przez uzgodnienia społeczne.

W rzeczywistych gospodarkach współistnieją różne formy regulacji. Różne jest jednak ich znaczenie i intensywność występowania. W zależności od dominującego mechanizmu regulacji można wyróżnić pięć modeli systemów regulacji gospodarek:

1. gospodarkę wojenną, w której podmiot centralny narzuca swą wolę innym podmiotom, posługując się głównie środkami przymusu,
2. gospodarkę rynkową, w której zasadniczą rolę odgrywa konkurencja,
3. gospodarkę administrowaną za pomocą nakazów i parametrów,
4. gospodarkę syndykalistyczną, w której podstawową rolę odgrywają mechanizmy uzgodnień społecznych,
5. gospodarkę przetargów, zdominowaną przez grę polityczną.

Trzeba pamiętać, że gospodarka rynkowa i inne tego typu pojęcia są pojęciami modelowymi. Ekspozują one najistotniejszy w danej gospodarce mechanizm regulacji. Inne sposoby regulacji odgrywają mniejszą rolę, co nie znaczy, że w ogóle w danej gospodarce nie występują.

Brak gier między podmiotami gospodarczymi jest możliwy jedynie w idealnie scentralizowanych tyraniach, biurokracjach i systemach parametrycznych. W rzeczywistych gospodarkach występują, z różnym natężeniem, trzy rodzaje gier - konkurencyjne, polityczne i kooperacyjne.

W grze politycznej chodzi o uzyskanie władzy w stosunku do partnera/ów/. Władzę można osiągnąć kontrolując istotne dla partnera rzadkie zasoby i informacje i/lub posiadając rzadkie umiejętności. Inne źródła władzy odgrywają w stosunkach gospodarczych mniejszą rolę - np. przymus fizyczny, charyzma, identyfikacja ideologiczna, tradycja itp.

Gra polityczna może toczyć się w gospodarkach administrowanych za pomocą centralnych nakazów i/lub centralnie stanowionych parametrów. W takich gospodarkach powszechnym zjawiskiem jest przetarg w układzie pionowym: przedsiębiorstwa - centralna administracja gospodarcza. W przypadku regulacji nakazowej przedmiotem przetargu są wysokość centralnie wyznaczanych zadań i przyznawanych na ich wykonanie środków. W centralnej regulacji parametrycznej występuje zjawisko "negocjowania" parametrów - np. indywidualne ulgi podatkowe. W miarę decentralizowania

gospodarki zaczynają nasilać się przetargi w układzie poziomym - między przedsiębiorstwami występującymi w roli dostawców i odbiorców. Czynniki władzy /siła przetargowa/ odgrywa w nich znaczną rolę.

Gra polityczna występuje także w gospodarkach rynkowych. Im dalej dana gospodarka odbiega od typu rynku doskonałego /wysoki stopień monopolizacji, immobilność czynników produkcji, itp./, tym większe jest znaczenie tej gry.

Drugim rodzajem gier, które mogą rozgrywać przedsiębiorstwa są gry konkurencyjne. Ich celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad partnerami-konkurentami. Może występować konkurencja cenowa, której podstawą jest uzyskanie przewagi kosztów /wydajności/. Może występować też konkurencja przez różnicowanie, która polega na uzyskaniu rzeczywistego lub pozornego odróżnienia produktów/usług przedsiębiorstwa od produktów/usług konkurentów. Konkurować można przez różnicowanie produktu /np. przez innowacje techniczne/, czasu i miejsca oferowania produktu i usługi, znaczenia symbolicznego produktu, opakowania, itp.

Zachowanie się podmiotów gospodarczych w grach konfliktowych /politycznej i konkurencyjnej/ może mieć charakter obronny - zabezpieczenia się przed niekorzystnymi dla przedsiębiorstwa działaniami partnerów i zniechęcenie ich do takich działań. Mogą także polegać na ataku na pozycję partnera /atak czołowy/ i/lub na zajmowaniu pozycji, które są także jego celem /obejście przeciwnika/.

Trzeci rodzaj gier - to gry kooperacyjne. Ich przesłanką jest występowanie wspólnych interesów, a celem - maksymalizacja korzyści ze wspólnego działania. Zachowania kooperacyjne mogą być podporządkowane grze politycznej. W gospodarce administrowanej mogą służyć tworzeniu grup nacisku zwiększających siłę przetargową przedsiębiorstw. W gospodarce rynkowej mogą prowadzić do karteli i zmowy monopolistycznej.

W każdej gospodarce występują jednak również znaczne obszary działań, w których zachowania kooperacyjne nie są podporządkowane zachowaniom konfliktowym. Dotyczy to zarówno gospodarek rynkowych /Buckley, Casson 1988/, jak i administrowanych /Piotrowski 1986/.

Zróżnicowanie sfery regulacji w rzeczywistych gospodarkach powoduje to, że przedsiębiorstwa, zwłaszcza te o szerokim zakresie asortymentowo-branżowym i rynkowym, mogą stykać się z różny-

mi oddziaływaniami regulacyjnymi i prowadzić równocześnie wiele różnych gier z różnymi partnerami. Zazwyczaj występuje jednak dominacja jednej gry. Badania zachowania się przedsiębiorstw handlu zagranicznego wykazały, na przykład, że gry konkurencyjne na rynkach zagranicznych spychane były na dalszy plan przez dominującą grę polityczną w gospodarce wewnętrznej /Otta 1986/.
Strategia przedsiębiorstwa

Strategię przedsiębiorstwa w grach gospodarczych można przedstawić za pomocą wektora zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym oraz wektora rozwinięcia jego zasobów. Zmiana pozycji przedsiębiorstw w realnej sferze gospodarowania może dotyczyć zasięgu przedsiębiorstwa /wymiar pionowy/ i/lub jego zakresu /wymiar poziomy/.

Wymiar pionowy wektora zmiany pozycji określa zmiany w ilości kolejnych faz produkcji i obrotu, objętych przez przedsiębiorstwo. Zmiana zasięgu przedsiębiorstwa może przybrać postać integracji pionowej wstecznej, kiedy przedsiębiorstwo obejmuje swym zasięgiem poprzedzające fazy produkcji i obrotu - np. gdy producent wyrobów finalnych podejmuje wytwarzanie dotychczas kupowanych komponentów. Może też nastąpić integracja zstępująca /do przodu/, w której przedsiębiorstwo przejmuje fazy produkcji i obrotu następujące po dotychczas przez nie wykonywanych - np. producent angażuje się w działalność handlu hurtowego.

W wymiarze poziomym wektora zmiany pozycji mieszczą się zmiany zakresu branżowego i asortymentowego przedsiębiorstwa oraz zmiany w zestawie jego dostawców i odbiorców. Przedsiębiorstwo może działać w jednej lub kilku branżach - komplementarnych /system produktów/ lub wzajemnie nie powiązanych /zestaw konglomeratowy/. Przedsiębiorstwo może wytwarzać pełny zestaw asortymentowy produktów danej branży lub specjalizować się w niektórych tylko asortymentach.

Zmiany zestawu dostawców mogą dotyczyć zmian konkretnych dostawców i ich liczby /koncentracja, rozproszenie zakupów/, oraz zmian rodzaju dostawców /zmiana rynków zakupu/ - np. przesunięcie zakupów z hurtu do bezpośrednich producentów kupowanych wyrobów, z jednych rynków importowych na inne, itp.

Wśród odbiorców produktów i/lub usług przedsiębiorstwa należy wyróżnić odbiorców ostatecznych /konsumentów i użytkowników/ oraz pośredników. Zmiany w ich zestawie mogą dotyczyć zmian

konkretnych odbiorców i ich liczby, a także zmian rodzaju odbiorców /rynków zbytu/ - np. producent leków może zaopatrywać indywidualnych klientów przez apteki lub dostarczać tylko do szpitali, może zmieniać rynki eksportowe, itp.

Wektor rozwinięcia zasobów obrazuje zmiany w alokacji zasobów przedsiębiorstwa - kadrowych, technologicznych, finansowych, materiałowych, niematerialnych. Zmiany te mogą zachodzić w różnych układach:

1. podmiotowym - zmiany w podziale zasobów między jednostki i komórki organizacyjne przedsiębiorstwa,
2. funkcjonalnym - przybierając postać tzw. orientacji - produkcyjnej, marketingowej, na badania i rozwój, itp.
3. produktów i grup odbiorców /rynków/.

W zależności od zmiany wielkości nakładów na poszczególne cele rozwinięcie zasobów może przybrać formę inwestowania lub deinvestowania /wycofywania się/. Zmiany w stopniu skupienia nakładów pozwalają wyróżnić koncentrację i rozproszenie zasobów.

Dokonując identyfikacji wektora zmiany pozycji i wektora rozwinięcia zasobów można tylko opisać sposób zachowania się przedsiębiorstwa - jego strategię. Nie można jej jednak zinterpretować i wyjaśnić jej genezy. Sens strategii przedsiębiorstwa ujawnia się dopiero w kontekście procesów zachodzących w sferze regulacji.

Zmiany pozycji przedsiębiorstwa i alokacji jego zasobów mają różne znaczenie w zależności od rodzaju gier. Integracja wsteczna, polegająca na przejściu przez przedsiębiorstwo produkcji komponentów do wyrobu finalnego może być interpretowana jako dążenie do:

1. uniezależnienia się od partnera - monopolistycznego dostawcy, z którym przedsiębiorstwo toczy grę polityczną,
2. obniżenia kosztów w konkurencji cenowej,
3. zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości w konkutowaniu poprzez jakość towarów,
4. lepszego zabezpieczenia posiadanych technologii przed przejęciem ich przez konkurentów.

Konkurowanie

W grze konkurencyjnej przedsiębiorstwo kształtuje swój wektor zmiany pozycji /swoją zasięg i zakres/ oraz swój wektor rozwinięcia zasobów /sposób alokacji zasobów/ tak, by osiągnąć

przewagę kosztów nad konkurentami i/lub uzyskać przewagę w zróżnicowaniu produktu. Są to strategie przywództwa w zakresie kosztów /cost leadership/ i przywództwa w zakresie różnicowania /np. przywództwa technologicznego/. Wariantem strategii przedsiębiorstwa w konkurencji przez różnicowanie jest skupienie się na jednym, wybranym segmencie rynku /Porter 1980/.

Trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest efektem wielu działań. W analizie ekonomicznej od dawna już jest stosowana koncepcja łańcucha kosztów. Ukazuje ona źródła kosztów w przedsiębiorstwie:

1. związanych z działalnością podstawową:

- koszty zakupu materiałów i komponentów, zużywanych w produkcji /łącznie z kosztami przewozu i magazynowania/,
- koszty operacji wytwórczych,
- koszty logistyki wyjściowej /magazynowania i transportu wyrobów przedsiębiorstwa/,
- koszty marketingu,
- koszty usług, serwisu, itp.

2. związanych z działalnością pomocniczą /obsługą działalności podstawowej:

- koszty tworzenia i utrzymywania infrastruktury przedsiębiorstwa,
- koszty gospodarki kadrowej /rekrutacji, szkoleń, działalności socjalnej, itp./,
- koszty badań i rozwoju.

Łańcuch kosztów w przedsiębiorstwie stanowi zazwyczaj tylko część ogólnego systemu kosztów, które są ponoszone od momentu pozyskania surowca aż do dostarczenia gotowego wyrobu ostatecznemu konsumentowi lub użytkownikowi. W wielu przypadkach liczba pojedynczych łańcuchów kosztów w takim systemie jest znaczna.

Dążąc do uzyskania przewagi kosztów przedsiębiorstwo może dokonać w ramach własnego łańcucha kosztów:

1. takiej alokacji zasobów /tak ukształtować wektor rozwinięcia zasobów/ by zapewnić ich najbardziej produktywnie wykorzystanie - skoncentrować zasoby na najbardziej zyskowych wyrobach i rynkach oraz w produktywnych jednostkach organizacyjnych i funkcjach,

2. wyeliminowania produktów, rynków, funkcji czy jednostek organizacyjnych, które nie zapewniają właściwego wykorzystania

zasobów. Nastąpi więc zmiana pozycji przedsiębiorstwa - ograniczenie jego zakresu i/lub zasięgu. Ograniczenie zasięgu przedsiębiorstwa, np. rezygnacja z wykonywania czynności handlu zagranicznego na rzecz pośrednika czy zaniechanie produkcji dotychczas wytwarzanych komponentów do wyrobu finalnego, może nastąpić jedynie przypadku, gdy jest możliwe pozyskanie /zakup/ danych usług czy półproduktów i gdy koszty zakupu są niższe niż koszty wewnętrzne.

Przedsiębiorstwo może dokonać również redukcji kosztów jednostkowych wychodząc poza swój łańcuch kosztów. Takie możliwości stwarza rozszerzenie zakresu i/lub zasięgu przedsiębiorstwa. Dzięki temu przedsiębiorstwo może wykorzystać:

1. zasoby własne, które nie były w pełni użyteczne przy dotychczasowej skali działania,

2. powstające efekty skali w dziedzinie produkcji i marketingu,

3. efekty synergii - np. rozszerzenie asortymentu do pełnego zestawu asortymentowego lub systemu produktów może zwiększyć sprzedaż dotychczasowych wyrobów przedsiębiorstwa i/lub poprawić jej zyskowność.

W wielu przypadkach istnieją możliwości obniżki kosztów całego systemu w drodze działań kooperacyjnych przedsiębiorstw znajdujących się w danym systemie kosztów. W ten sposób zwiększa się konkurencyjność całego systemu, na czym mogą skorzystać jego uczestnicy.

Koncepcja łańcucha i systemu kosztów podkreśla obniżkę nakładów, tworzącą podstawę konkurencji cenowej. W konkuruwaniu, zwłaszcza przez zróżnicowanie, istotne jest też nadanie produktowi możliwie wysokiej wartości użytkowej i symbolicznej. Proces tworzenia tych wartości ilustruje, analogiczna do łańcucha i systemu kosztów, koncepcja łańcuchowa i systemu wartości /Porter 1985/.

Przedsiębiorstwo akcentujące niezawodność swych wyrobów może być zmuszone, na przykład, do rozwoju własnych służb kontroli jakości /zmiany w wewnętrznej alokacji zasobów/, a więc położenia nacisku na czynności pomocnicze w łańcuchu wartości. Może też być zmuszone do wyjścia poza wewnętrzny łańcuch wartości i przejścia produkcji komponentu wyrobu finalnego /zwiększenia zasięgu przedsiębiorstwa/, gdyż dostawcy nie są w stanie

zapewnić wymaganego poziomu jakości. Z kolei konsekwencją decyzji o położeniu nacisku na szybkość i terminowość dostaw może być konieczność przejęcia czynności handlu zagranicznego i utworzenia magazynów na rynkach zagranicznych.

Uzyskanie przewagi kosztów i/lub przewagi zróżnicowania staje się przesłanką sukcesu rynkowego jedynie wtedy, gdy jest to przewaga względnie trwała. Istnieją trzy podstawowe źródła trwałej przewagi konkurencyjnej /Ghemawat 1986/:

1. przewaga rozmiarów,
2. przewaga dostępu do zasobów i klientów,
3. ograniczenie pola manewru dla konkurentów.

Przewaga rozmiarów opiera się na korzyściach skali w produkcji i marketingu, efektach doświadczenia /redukujących koszty i gwarantujących większą niezawodność działania/ oraz korzyściach zasięgu i zakresu przedsiębiorstwa, zaś wniających wystąpienie efektu synergii. Dla osiągnięcia tej przewagi konieczne są poważne nakłady inwestycyjne. Nakłady te wznoszą bariery wejścia dla konkurentów. Jednocześnie jednak tworzą one wysokie bariery wyjścia - z powodu znacznych kosztów "utopionych" w danej działalności przedsiębiorstwo nie jest w stanie szybko jej opuścić.

Przewaga dostępu może bazować na posiadaniu rzadkich umiejętności i know-how, pod warunkiem jednak, że są w jakiś sposób chronione przed konkurentami /np. poprzez opatentowanie/.

Przewagę dostępu do źródeł zaopatrzenia można zapewnić sobie poprzez pionową integrację wsteczną, ustanawianie trwałych stosunków z dostawcami /umowy wieloletnie, komputerowe systemy zamówień/ oraz wyrobienie sobie reputacji dobrego klienta. Przewaga w dostępie do klientów może opierać się na pionowej integracji /np. na tworzeniu filii przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych/, budowaniu reputacji dobrego sprzedawcy, nawiązywaniu trwałych kontaktów z odbiorcami, zwiększającymi koszty przestawienia się /switching costs/ tych ostatnich na dostawy z innych źródeł.

Patenty i zastrzeżone know-how ustanawiają znaczącą barierę wejścia dla konkurentów. Nie wszystkie jednak "sekrety" produkcji i marketingu poddają się ochronie prawnej. Poza tym uzyskanie powadnych rozwiązań badających się do opatentowania, związane jest zazwyczaj z dużymi nakładami na badania i rozwój. Roz-

ciąganie ochrony patentowej nad drobniejszymi usprawnieniami nie zawsze jest natomiast uzasadnione ze względu na wysokie koszty /związająca na rynkach zagranicznych/.

Integracja pionowa jest, na ogół, przedsięwzięciem kosztownym. Stwarza wprowadzić bariery wejścia dla konkurentów, ale jednocześnie jest ryzykowna, gdyż uniemożliwia szybkie wycofanie się. Podobne uwagi odnoszą się do nawiązywania trwałych stosunków z dostawcami i odbiorcami.

Budowanie prestiżu jest wprowadzić stosunkowo mniej kapitałochłonne, jest to jednak czynnik wyjątkowo wrażliwy i łatwo może być naruszony. Utrzymywanie reputacji dobrego dostawcy i odbiorcy wymaga dużej staranności działań przedsiębiorstwa.

Ograniczanie pola manewru konkurentów może wynikać z rządowej protekcji dla firm krajowych i, tym samym, dyskryminacji przedsiębiorstw zagranicznych. Odstręcza to jednak kapitał zagraniczny od inwestowania w dany kraj. Może też pociągnąć za sobą posunięcia odwetowe i ograniczenia możliwości lokowania eksportu na niektórych rynkach zagranicznych.

Pole manewru konkurentów może ograniczać też samo przedsiębiorstwo odpowiednim postępowaniem. Na przykład utrzymywanie w zakresie przedsiębiorstwa marginesowych, z jego punktu widzenia lecz istotnych dla konkurenta, produktów może zmuszać konkurenta do obrony zainwestowanych nakładów i utrudniać mu w ten sposób wkroczenie na "działkę" przedsiębiorstwa. Tym samym kierunku zmierza wspieranie tzw. "dobrych" konkurentów, tzn. konkurentów, którzy obsługują marginesowe segmenty rynku i nie zagrażają głównym segmentom, na których działa przedsiębiorstwo. "Dobrzy" konkurenci blokują miejsce, na które mogliby wkroczyć rzeczywiście groźni rywale.

Ograniczanie pola manewru konkurentów może polegać wreszcie na opóźnianiu ich odpowiedzi na posunięcia przedsiębiorstwa. Odpowiedź na zmianę cen to kwestia tygodni. Powolna zmiana zasięgu i/lub zakresu przedsiębiorstwa wydłuża okres odpowiedzi konkurentów nawet do kilku lat.

Zakończenie

Jak już wspomniano gra konkurencyjna jest dla większości polskich przedsiębiorstw nowością. Dotychczasowy system regulacji gospodarki dopuszczał tylko marginesowe obszary stosunków rynkowych. Trudno było mówić nawet o konkutowaniu na rynkach

zagranicznych, gdyż ci, którzy potencjalnie mieli najwięcej do powiedzenia w zakresie kształtowania strategii eksportowej - czyli od kontaktów gospodarczych z zagranicą. Dziś wiele barier administracyjnych zniesiono, ale wiele z nich jednak pozostało:

1. przedsiębiorstwa są ograniczane w kształtowaniu swego zasięgu i zakresu asortymentowo-branżowego,

2. swoboda wyboru zakresu rynkowego nie jest pełna, a często w ogóle jej brak,

3. przepisy finansowe i bariery administracyjne uniemożliwiają konkurencyjne kształtowanie rozwinięcia zasobów przedsiębiorstwa.

Powodzenie reformy zależy od zniesienia tych barier. Bez tego polskie przedsiębiorstwa nie uzyskają zdolności konkurencyjnej na rynkach zagranicznych i zostaną z nich wyeliminowane. Bez tego nie nastąpi też istotna poprawa w gospodarce wewnętrznej.

Literatura cytowana

- Buckley P.J., Casson C.M. /1988/, A Theory of Cooperation in international Business, "Management International Review" 1988, Special Issue: Cooperative Strategies in International Business.
- Ghemawat P. /1986/. Sustainable Advantage, "Harvard Business Review" 1986, nr 5.
- Otta W.J. /1986/, Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej, AE, Poznań.
- Otta W.J. /1987/, Stosunki phz z otoczeniem. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa, "Handel Zagraniczny" 1987, nr 2.
- Piotrowski K. /1986/, konkurencja czy kooperacja, "Wektory" 1986, nr 7.
- Porter M.E. /1980/, Competitive Strategy, The Free Press, New York.
- Porter M.E. /1985/, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.

Marian Gorynia
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Andrzej Iyko
ZPM H. Cegielski w Poznaniu

KONKUROWANIE NA RYNKU SILNIKÓW OKRĘTOWYCH

Wstęp

Procesy konkurencyjne na rynku silników okrętowych mają złożony charakter. Celem niniejszego opracowania nie jest ich dokładne zanalizowanie. Zamiarem autorów jest tylko ukazanie głównych cech konkurowania na omawianym rynku oraz wskazanie na specyfikę strategii konkurencyjnych przyjmowanych przez czołowe firmy, w tym także przez ZPM H. Cegielski - Poznań.

Określenie "rynek silników okrętowych" jest określeniem tradycyjnym, które ze względu na ewolucję możliwych zastosowań silników przeznaczonych pierwotnie do napędu statków straciło nieco na swej adekwatności. Grupa asortymentowa "silniki okrętowe" obejmowała następujące wyroby: wysokoprężne silniki okrętowe napędu głównego, silniki pomocnicze, agregaty prądotwórcze, sprężarki powietrza rozruchowego, części zamienne do silników okrętowych oraz kompletne wyposażenie siłowni okrętowych. Od kilku lat ZPM H. Cegielski - Poznań realizują eksport silników dużej mocy dla siłowni staconarynych - silniki te znajdują zastosowanie w zespołach prądotwórczych elektrowni. Mimo, iż w tym przypadku mamy do czynienia z tym samym wyrobem /z technicznego punktu widzenia/, to jednak zmiana zastosowania pociąga za sobą liczne następstwa w dziedzinie konkurowania /np. ceny, warunki płatności itp./.

Należy zaznaczyć, że działalność eksportowa ZPM H. Cegielski - Poznań prowadzona przez wyodrębnione organizacyjnie Biuro Handlu Zagranicznego nie ogranicza się do sprzedaży wyrobów tego przedsiębiorstwa, ale obejmuje także zbyty wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwa, które zawarły z zakładami umowy o współpracy. PHZ H. Cegielski jest także importerem silników okrętowych dla polskich stoczni oraz części zespołów do produkcji silników okrętowych i kolejowych.

silniki okrętowe produkowane są w HCP na licencjach firm z krajów kapitalistycznych /Sulzer Brothers Ltd., -Szwajcaria oraz M.A.N.- B+W Diesel A/S - Dania/. Ma to istotny wpływ na przyjętą strategię konkurencji na rynkach obcych.

Charakteryzując ogólnie konkurencję na omawianym rynku branżowym należy wskazać na następujące okoliczności :

- znaczenie konkurencji ceną silników okrętowych jest ograniczone,
- stosunkowo znaczne nasilenie konkurencji przez różnicowanie,
- występowanie w szerokim zakresie na rynkach zagranicznych czynników powodujących, że typowe stosunki konkurencyjne w danej branży są ograniczone.

K o n k u r o w a n i e c e n a

Konkurowanie ceną należy obok konkurowania poprzez różnicowanie i konkurowania poprzez skupienie działalności /wg kryterium grupy klientów, produktów lub rynków/ do podstawowych strategii konkurencyjnych przyjmowanych przez przedsiębiorstwa. Zasadnicze założenie tej strategii to minimalizacja kosztów produkcji przy zachowaniu rzecz jasna dobrego, akceptowanego przez odbiorców, poziomu jakości.

Strategia konkurowania poprzez cenę była stosowanym od dawna sposobem uzyskiwania przewagi nad rywalami, a jej skuteczność była szczególnie duża wtedy, gdy nie występowały lub występowały z niewielkim natężeniem bariery zakłócające swobodną konkurencję między podmiotami rynku. Walory tej strategii zostały jeszcze dodatkowo uwypuklone w koncepcji krzywej doświadczenia, zgodnie z którą wraz z upływem czasu, jaki mijał od uruchomienia danej produkcji wzrastała doświadczenia i umiejętności przejawiające się w spadku kosztów produkcji.

Dominacja nad konkurentami pod względem poziomu kosztów daje przedsiębiorstwu określone korzyści. Przede wszystkim może ono osiągać zyski wyższe od średnich w danej branży. Jest ono także bardziej odporne aniżeli pozostali rywale na posunięcia konkurentów, gdyż posiada stosunkowo szeroki margines rentowności - odbiorcy jego produktów nie będą starać się zbijać ceny poniżej poziomu najefektywniejszego konkurenta z branży. Niski poziom kosztów stanowi bardzo duży atut w sytuacji, gdy konieczne jest przystosowanie się do zmian w górę cen czynników produkcji.

Jak na tle powyższego przedstawia się znaczenie konkurencji cenowej na rynku silników wysokoprężnych dużej mocy ?

Podstawowym czynnikiem ograniczającym znaczenie konkurencji cenowej jest fakt, że dla armatora istotny jest nie tylko koszt zakupu statku /koszt silnika napędu głównego mieści się zazwyczaj w granicach 15% do 25% wartości statku/. Nie mniej ważne są koszty eksploatacji. W kalkulacjach przy wyborze źródła zakupu zazwyczaj przyjmuje się długi okres eksploatacji /ok. 20 lat/. Sprawia to, że nawet niewielkie różnice w zużyciu paliwa mogą być istotniejsze niż znaczna różnica w cenie porównywanych silników. Główny wysiłek najważniejszych producentów skupia się na opracowaniu takich konstrukcji silników, które obniżyłyby zużycie paliwa. Prace w tym kierunku przybrały na intensywności wraz z wybuchem kryzysu energetycznego, którego głównym przejawem była gwałtowna wyżka cen ropy naftowej. Ewolucję znaczenia kosztów paliwa zobrazować może następujący przykład. Założmy, że cokolwiek kosztów, jakie ponieść musi armator w związku z zakupem i eksploatacją statku wynosi 100%. Wszystkie koszty daje się zakwalifikować do trzech grup:

- 1/ koszty podróży /paliwo, opłaty w portach i kanałach /,
- 2/ koszty bieżące /załoga, administracja, ubezpieczenie, konserwacje i naprawy, smary /,
- 3/ koszty kapitałowe.

O ile w 1970 roku udział poszczególnych grup kosztów wynosił odpowiednio 8%, 49% i 43%, to w 1980 roku proporcje te przedstawiały się zgoła odmiennie - 30%, 37% i 33%. Na tle powyższych liczb zrozumiałe jest znaczenie, jakie nabywcy statków przywiązują do poziomu zużycia paliwa. Innym parametrem, na który m.in. zwracają szczególną uwagę czołowi producenci silników okrętowych w pracach konstrukcyjnych jest przystosowanie silników do paliw gorszej jakości. co także wywiera wpływ na obniżenie kosztów podróży.

Analizując pozycję konkurencyjną ZPM H.Cegiełski w aspekcie cenowym generalnie stwierdzić należy, że przedsiębiorstwo jest konkurencyjne na rynku międzynarodowym, jeśli za kryterium przyjmiemy porównanie cen żądanych przez producenta polskiego i producentów zagranicznych. Sytuacja jest jednak zróżnicowana w odniesieniu do poszczególnych obszarów płatniczych i geograficznych, a także w zależności od produktów.

W przypadku gospodarki rynkowej charakteryzującej się m.in. wymienialnością pieniądza i brakiem / lub niewielkim zakresem / subwencjonowania eksportu porównanie cen, po jakich oferuje swe wyroby dany producent i producenci zagraniczni jest w zasadzie miarodajnym wskaźnikiem konkurencyjności cenowej. Nie jest to niestety możliwe w przypadku gospodarki polskiej. Proponowanie cen niższych lub zbliżonych do cen konkurentów zagranicznych odbywać się może dzięki specyficznym rozwiązaniom przyjętym w systemie ekonomiczno-financeowym handlu zagranicznego. Dlatego też do oceny pozycji konkurencyjnej polskich eksporterów /w aspekcie cenowym/ nie wystarczy zestawienie ich cen z cenami innych dostawców, ale dodatkowo uwzględnić trzeba wskaźniki opłacalności eksportu. Sytuacja pod tym względem jest bardzo zróżnicowana w zależności od rynków i produktów. Przykładowo od wielu lat nie udało się zawrzeć opłacalnego kontraktu na wolnoobrotowe silniki dużej mocy w eksporcie do krajów I obszaru płatniczego. Główne przyczyny takiej sytuacji to niskie ceny kontraktowe w okresie wyjściowym oraz sposób ustalania cen w kontraktach między partnerami z krajów P W T G. Należy podkreślić, że ZPM H.Cegielski posiadał w tym asortymencie pozycję monopolistyczną na rynku RNPG, jednak nie udało się tego wykorzystać w zadowalającym stopniu w negocjacjach cenowych. Lepiej przedstawia się sytuacja w eksporcie omawianych silników do II obszaru płatniczego, ale i w tym przypadku eksport jest w pewnej części nieopłacalny. W ciągu ostatnich trzech lat daje się zauważyć tendencję do spadku opłacalności eksportu agregatów prądotwórczych wyposażonych w średnioobrotowe silniki wysokoprężne zarówno w eksporcie do I, jak i II obszaru płatniczego. Ponadto na uwagę zasługuje osiąganie dobrych wskaźników opłacalności w eksporcie części zamiennych do I i II obszaru płatniczego.

Zarysowana wyżej sytuacja w zakresie opłacalności eksportu jest niewątpliwie czynnikiem utrudniającym opracowanie i realizację racjonalnej strategii cenowej przez ZPM H.Cegielski. Konkurowanie ceną z zagranicznymi dostawcami zdeterminowane jest przez co najmniej trzy czynniki :

- możliwość uzyskania dopłat wyrównawczych,
- obniżenie kosztów produkcji /w obecnej sytuacji jest to po prostu niemożliwe- chodzi więc raczej o możliwie wolny wzrost kosztów produkcji /,
- dewaluacja złotówki.

Zważywszy na uznaniowy charakter rachunku wyrównawczego i na postępującą dewaluację złotówki nie trudno zauważyć, że w przypadku, gdy zachodzi potrzeba konkutowania ceną na rynku międzynarodowym łatwiej jest zrekompensować obniżenie ceny dewizowej poprzez rachunek wyrównawczy, aniżeli utrzymać lub poprawić opłacalność eksportu poprzez obniżkę kosztów produkcji, gdyż istniejący system ekonomiczny nie wymusza takiego zachowania na przedsiębiorstwie.

Próbę przełamania występujących w dziedzinie rachunku wyrównawczego nieprawidłowości stanowią rozwiązania przyjęte od 1 lipca 1988 roku. Na ich wyczerpującą ocenę jest jeszcze za wcześnie. Należy jednak zauważyć, że niektórzy krajowi dostawcy uważają, że przejście z dopłat uznaniowych na branżowe stawki dopłat jest zbyt nagłe i mogą wystąpić trudności z przystosowaniem się do nowej sytuacji. Może to doprowadzić albo do załamania się eksportu albo też do konieczności udzielenia pozasystemowych dopłat w przypadku chęci utrzymania eksportu na dotychczasowym poziomie.

Czynnikiem bardzo niekorzystnie wpływającym na możliwość konkutowania ceną jest postępujący od wielu lat wzrost cen surowców, materiałów i komponentów pochodzenia krajowego używanych do wytwarzania wyrobów eksportowych. Zmiany tych cen są całkowicie niezależne od wytwórcy towaru eksportowego, ale wywierają znaczny wpływ na opłacalność sprzedaży eksportowej. Są one oczywiście wyrównywane poprzez zmiany kursu walutowego, które wpływają na wzrost ceny transakcyjnej, ale stopa dewaluacji nigdy nie nadążyła za stopą wzrostu cen krajowych. Wzrost cen zaopatrzeniowych odbywa się zawsze w sposób skokowy i nie jest zsynchronizowany ze zmianami wysokości kursu walutowego. Znaczny wzrost cen krajowych jest szczególnie dotkliwy dla poziomu opłacalności, gdy wprowadzane są do produkcji i eksportu nowe typy silników, co samo przez się powoduje zazwyczaj wzrost kosztów produkcji wynikający z prototypowego charakteru produkcji, zwiększonej pracochłonności i.t.p.

Konkutowanie przez różnicowanie

Strategia konkutowania przez różnicowanie polega na nadaniu produktowi cech różniących go od produktów konkurencji. Zagadnienie ceny, aczkolwiek nie bez znaczenia, schodzi na drugi plan, gdyż właśnie wytworzenie wyrobu odbiegającego pod jednym lub wieloma względami od produktów rywali stwarza na rynku sytuację quasi-monopolistyczną, która jednakże może zazwyczaj być stosunkowo łatwo przełamana przez konkurentów. Odstępstwo od tej reguły możliwe będzie

w sytuacji, gdy dany producent dysponuje towarem odmiennym pod wieloma względami jednocześnie.

Podstawowe czynniki konkurencyjności mające zastosowanie w strategii konkurencyjności przez różnicowanie to:

- konstrukcja, technologia i jakość produktu,
- terminy dostaw,
- oddziaływanie reklamowe,
- opakowanie,
- warunki płatności,
- kompleksowość dostaw,
- świadczenia dodatkowe /części zamienne, serwis itp./.

Niżej zostanie omówione znaczenie tych czynników, które są istotne w konkurencyjności na rynku silników okrętowych.

Osiągnięcie sukcesu w konkurencyjności w zakresie konstrukcji, technologii produkcji i w efekcie jakości silników było silnie uwarunkowane posiadaniem licencji produkcyjnych w świecie firm, w szczególności wspomnianych wcześniej firm Sulzer oraz M.A.N. - B+W. Dzięki temu silniki produkowane przez HCP charakteryzują się najwyższymi parametrami technicznymi i najlepszymi własnościami eksploatacyjnymi. Pod tym względem wyroby przedsiębiorstwa nie ustępują produktom najbardziej renomowanych firm, ale też nie można powiedzieć, aby HCP posiadało w tej dziedzinie przewagę nad rywalami. Należy wskazać, że Zakłady HCP dokładały zawsze wysiłku, aby nowe typoszeregi silników wprowadzać do produkcji jednocześnie z licencjodawcami i innymi licencjodawcami. Ze względu na czas potrzebny do przygotowania produkcji dotrzymanie kroku konkurencyjności było zadaniem bardzo trudnym. Konsekwentna realizacja przyjętych celów umożliwiła przedsiębiorstwu oferowanie silników w wykonaniu identycznym jak licencjodawcy.

Istotnym elementem konkurencyjności w omawianej dziedzinie jest ciągłe doskonalenie produktu. Systematycznie wprowadzano coraz to nowocześniejsze typoszeregi silników, przy czym ciągle skracano okresy między poszczególnymi typoszeregami. Podstawowe znaczenie miało systematyczne unowocześnianie konstrukcji i technologii zmierzające do poprawienia parametrów technicznych i własności eksploatacyjnych czyli do:

- obniżenia jednostkowego zużycia paliwa,
- przystosowania silników do spalania paliw o dużej lepkości i dużej rozpiętości stopnia zanieczyszczenia,
- wzrostu żywotności i wydłużenia okresów międzynaoprawczych,

- ułatwienia obsługi,
- podniesienia stopnia niezawodności działania.

Kolejnym czynnikiem wyznaczającym pozycję konkurencyjną na rynku międzynarodowym jest szybkość i terminowość dostaw. Znaczenie tego czynnika wzrosło wydatnie w ostatnich kilkunastu latach ze względu na przedłużający się kryzys w przemyśle stoczniowym. Znaczna nadwyżka mocy wytwórczych nad efektywnym popytem w skali światowej sprawiają, że każdy potencjalny nabywca ma do wyboru najczęściej kilku dostawców, którzy starają się formułować oferty z jak najkrótszym terminem dostawy. Przy innych warunkach równych, szybkość dostaw decyduje o wyborze źródła zakupu. Pozycja konkurencyjna producenta polskiego jest pod tym względem słaba. Szczególnie niekonkurencyjny jest on w produkcji i dostawach małych silników okrętowych. Cykl produkcji tych wyrobów w firmach konkurencyjnych jest stosunkowo krótki, natomiast wytwórcy polscy nie potrafią dotrzymać kroku rywalom ze względu na długi cykl zaopatrzenia materiałowego. Do tego dochodzi jeszcze brak dostatecznych możliwości finansowania zapasów podstawowych komponentów, których utrzymywanie na relatywnie wysokim poziomie jest konieczne ze względu na nierytmiczność zaopatrzenia.

Bardzo ważnym czynnikiem konkurencyjności jest także oddziaływanie marketingowe na rynki zbytu. Mając świadomość znacznej ilości form oddziaływania marketingowego tutaj ograniczymy się do działalności reklamowej. BHZ H.Cegielski jest uczestnikiem najpoważniejszych imprez targowo-wystawienniczych, na których eksponowane są towary będące przedmiotem eksportu Biura. Pewien niepokój wzbudzać może brak ciągłości uczestnictwa w niektórych imprezach. Przykładowo ilość imprez, których uczestnikiem było BHZ H.Cegielski w ostatnich ośmiu latach wahała się od 3 - 8 rocznie. Dość szeroko wykorzystywaną formą działalności reklamowej jest zamieszczanie ogłoszeń w katalogach targowych oraz czasopismach fachowych. Praktykowane jest także wysyłanie życzeń noworocznych oraz kalendarzy wraz z wkładkami zawierającymi przegląd produkcji eksportowej do klientów zagranicznych. W przemyśle stoczniowym "rodzina" nabywców /stocznie i armatorzy/ oraz dostawców /producenci silników i licencjodawcy/ jest stosunkowo nieliczna i zna się nawzajem. Klasyczna działalność reklamowa nie jest więc niezbędna i sprowadza się raczej do informacji o nowościach. W tym kontekście pozycja BHZ H.Cegielski jest porównywalna z innymi producentami.

Działalność reklamowa odgrywa natomiast szczególnie dużą rolę na rynku zastosowań stacjonarnych ze względu na szeroką gamę potencjalnych nabywców kompletnych siłowni lub zespołów prądotwórczych /nie tylko energetyka profesjonalna, ale również cały szereg energochłonnych zakładów przemysłowych różnych branż/.

Działalność reklamową H.Cegielski prowadzi tutaj na co dzień poprzez swoich agentów i przedstawicieli. Stosunkowo słabo wygląda w tym przypadku zasilanie rynku odpowiednimi /pod względem poziomu edytorskiego, aktualności, a nawet ilości/ wydawnictwami reklamowymi dotyczącymi tak wyrobu, jak i ogólnej informacji o producencie-dostawcy. H.Cegielski ma niekiedy nawet kłopoty ze spełnieniem wymagań przetargowych w tym zakresie. Pozycja H.Cegielskiego jest tutaj zdecydowanie gorsza od konkurentów.

Następny środek konkurencji przez różnicowanie to warunki płatności. Rola warunków płatności rośnie wraz z wzrostem globalnej wartości kontraktu. W eksporcie silników w zastosowaniach morskich występują przede wszystkim płatności gotówkowe. Ale i tutaj istotnym czynnikiem konkurencyjności może być umiejętne różnicowanie warunków płatności gotówkowych. W eksporcie silników stanowiących część składową sprzedawanych statków dominują płatności kredytowe. Podobnie przedstawia się sytuacja w eksporcie elektrowni stacjonarnych, w których zastosowanie znajdują silniki okrętowe. W obu przypadkach, ze względu na duże wartości kontraktów warunki płatności kredytowych mogą być niekiedy podstawowym kryterium wyboru źródła zakupu. Niestety polscy dostawcy mają w tej dziedzinie bardzo małe szanse nawiązania równorzędnej walki konkurencyjnej z rywalami zagranicznymi. Wynika to z praktycznej niemożności uzyskania kredytów dewizowych refinansujących kredyty udzielone zagranicznym odbiorcom. Bardzo istotny jest także brak finansowania złotówkowego udzielanych kredytów eksportowych.

Również w zakresie kolejnego czynnika, jakim jest kompleksowość dostaw sytuacja polskiego eksportera jest zróżnicowana. W eksporcie silników BHZ H.Cegielski oferuje w zasadzie pełną gamę silników produkowanych przez licencjoodawców. Znaczne problemy z zapewnieniem kompleksowości występują jednak w eksporcie siłowni lądowych. Szczególnie uciążliwe jest zorganizowanie dostaw elementów krajowych, których liczba i wartość w przypadku kompletnego obiektu, jakim jest elektrownia, jest znaczna. Charakterystyczne jest w tym przypadku

postępowanie krajowych dostawców, którzy nie chcą sprzedawać w komisie ze względu na nieopłacalność tej formy rozliczeń.

Ostatni z głównych wyznaczników pozycji konkurencyjnej to usługi serwisowe i dostawy części zamiennych. Każdy liczący się na rynku międzynarodowym dostawca musi rozwiązać oba te problemy w sposób satysfakcjonujący odbiorców, gdyż w przeciwnym razie zostanie wyparty z rynku. Na uwagę zasługuje tutaj duża rola unifikacji działalności serwisowej i dostaw części zamiennych przez licencjodawców i licencjobiorców. W związku z tym w tej dziedzinie nie ma dużych różnic w poziomie świadczeń pomiędzy poszczególnymi producentami. Posiadanie rozbudowanej sieci serwisowej jest jednocześnie jedną z podstawowych barier wejścia nowych producentów do tej branży.

Bariera w konkuro waniu

Występowanie barier w konkuro waniu nasiliło się szczególnie w okresie kilkunastoletniego kryzysu w przemyśle stocznio w ym.

Pierwszą barierą jest polityka podziału terytoriów sprzedaży prowadzona przez licencjodawcę. Każdy producent może więc sprzedawać tylko na wyznaczonych rynkach, przez co eliminuje się w zasadzie walkę konkurencyjną pomiędzy licencjobiorcami tego samego licencjodawcy. Sprzedaż towaru poza przydzielonym rejonem geograficznym może się dokonać tylko w przypadku uzyskania zgody od licencjodawcy.

Istotnym czynnikiem określającym charakter konkurencji na rynku silników okrętowych jest monopol technologiczny trzech najw ięcej znaczących firm. Stopień skomplikowania konstrukcji oraz technologii produkcji jest w tej branży tak wysoki, że stanowi on barierę wejścia w zasadzie nie do przebycia przez nowych konkurentów. Monopol technologiczny jest dodatkowo wzmocniony wspomnianą wcześniej sytuacją w dziedzinie usług serwisowych oraz dostaw części zamiennych.

Poważną barierę w przypadku niektórych krajów stanowią przepisy regulujące import towarów. Adaptacja do tych barier wymaga od dostawców zmian w metodach konkuro wania. Na przykład w celu obejścia obowiązku uzyskiwania licencji importowych na wyroby gotowe realizuje się dostawy eksportowe części, a następnie wykonuje montaż produktów na miejscu u importera.

Inną barierą o charakterze administracyjnym są ograniczenia płatności za dostawę silników w wolnych dewizach. Srodkiem umożliwiającym pokonanie tych trudności może być na przykład akceptacja płatności w walucie krajowej Importera /niewymienialnej/.