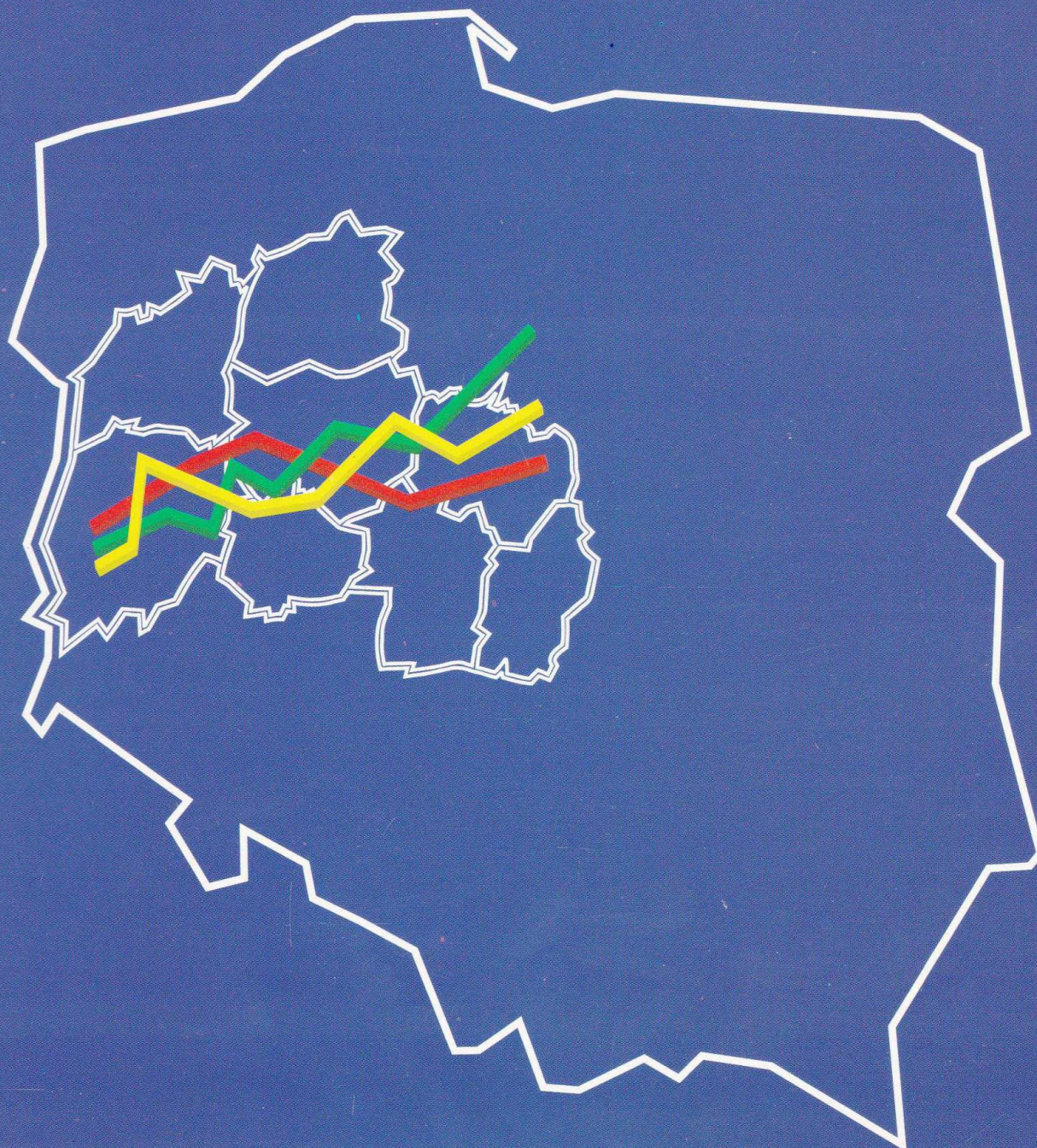




ISSN 1426-8418

REGIONALNY BIULETYN WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ

Nr 1 (12)/99 Luty 1999



banki

firmy

gminy

Spis treści

Od autorów	5
Program badań na rok 1998	7
Metodologia badań	8
Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w latach 1992 - 1998 w świetle wskaźników koniunktury gospodarczej oraz prognoza na I kwartał 1999 roku	9
Sprawozdanie z badań przeprowadzonych w IV kwartale 1998 roku	
• Przedsiębiorstwa – koniunktura bieżąca	16
• Przedsiębiorstwa – konkurencyjność i otoczenie konkurencyjne	22
• Gminy – atrakcyjność dla inwestorów	27
• Powiaty ziemskie – kompetencje a środki budżetowe	29
Pomiary konkurencyjności przedsiębiorstwa	31
Koniunktura na rynku usług bankowych w Wielkopolsce – ponowne pogorszenie koniunktury	35
Zróżnicowanie gospodarczej aktywności mieszkańców powiatów ziemskich województwa wielkopolskiego	41
Analiza pierwotnego rynku mieszkaniowego w Poznaniu w latach 1997-1998 (na podstawie ofert firm developerskich)	45
Rekomendujemy	50

Od autorów

Szanowni Państwo,

niniejszy Biuletyn jest ostatnim, który ukazuje się w starej strukturze administracyjnej kraju, dotyczy bowiem wyników badań z czwartego kwartału 1998 roku. Przedmiotem badań była jak zwykle krótkookresowa koniunktura przedsiębiorstw, ale także problemy konkurencyjności przedsiębiorstw i inwestycji podnoszących atrakcyjność gmin dla inwestorów. Towarzyszące problematyce badawczej artykuły dotyczą komplementarnego zagadnienia teoretycznie uzasadnionych sposobów pomiaru poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, a także stałej problematyki konkurencyjności na rynku usług bankowych. Jak zwykle na koniec roku podsumowujemy także rynek nieruchomości.

Nowym obszarem naszego zainteresowania są powiaty. Mamy nadzieję, że władze powiatowe zechcą z nami współpracować w przyszłości. Tym razem informacje zebrane z powiatów traktujemy jedynie sygnalnie.

Jak zwykle dziękujemy za współpracę i zapraszamy Państwa do współtworzenia naszego Biuletynu.

Program badań na rok 1998

Program badań na rok 1998 wynika zarówno z doświadczeń poprzednich dwóch lat, jak i z potrzeby dokonania pewnych modyfikacji. Doświadczenie nakazuje utrzymać zasadę powtarzalności niektórych pytań, szczególnie w zakresie stałego monitoringu przedsiębiorstw, a także powtórzyć wybrane tematy badawcze po upływie roku. Dotyczy to przykładowo takich elementów, jak zatrudnienie i płace w przypadku przedsiębiorstw, czy rolnictwo w przypadku gmin.

Z kolei potrzeba pewnej modyfikacji łączy się z zamiarem większego akcentowania problematyki bankowej oraz reformy administracyjnej kraju. Chcielibyśmy również dostarczać więcej informacji związanych z wydarzeniami w Wyższej Szkole Bankowej.

Program badań w poszczególnych kwartałach 1998 prezentujemy w poniższych tabelach.

Przedsiębiorstwa:

I kwartał 1998	a) koniunktura b) związki z bankami
II kwartał 1998	a) koniunktura b) bariery działalności
III kwartał 1998	a) koniunktura b) zatrudnienie i płace
IV kwartał 1998	a) koniunktura b) konkurencyjność

Gminy:

I kwartał 1998	a) związki z bankami b) gminy z perspektywy banków
II kwartał 1998	a) reforma administracyjna kraju b) samorządność
III kwartał 1998	a) kredytowanie rolnictwa b) aktywizacja zatrudnienia na wsi
IV kwartał 1998	a) powiaty; bilans otwarcia b) konkurencyjność dla inwestorów

Metodologia badań

Systematyczne badania koniunktury gospodarczej metodą testu koniunkturalnego są prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny, we współpracy z Akademią Ekonomiczną w Poznaniu, od połowy 1992 r. Jest to tzw. statystyka bez cyfr, która pozwala określać zachodzące w sektorze przedsiębiorstw tendencje oraz formułować krótkookresowe prognozy.

Wszystkie wskaźniki o charakterze koniunkturalnym, które prezentujemy w niniejszym opracowaniu, mają charakter jakościowy. Oznacza to, że wyrażają opinie przedsiębiorstw o zmianach sytuacji gospodarczej z miesiąca na miesiąc w sensie jej poprawy bądź pogorszenia. Jeżeli w ogólnej sumie odpowiedzi przeważają pozytywne (sytuacja gospodarcza uległa poprawie) wobec odpowiedzi negatywnych (sytuacja gospodarcza uległa pogorszeniu), to wskaźnik ma wartość dodatnią. Jeżeli występuje sytuacja odwrotna, tzn. nad pozytywnymi odpowiedziami przeważają negatywne, wskaźnik ma wartość ujemną. Można powiedzieć, że w zakresie oceny sytuacji ogólnej wskaźniki te są wyrazem optymizmu gospodarczego. Skala tego optymizmu ma jednak swoje źródło w kształtowaniu się pewnych realnych kategorii, takich jak produkcja, ceny, zapasy, zobowiązania itp., a także w krótkookresowej prognozie ogólnej sytuacji gospodarczej.

Wskaźniki klimatu koniunkturalnego, używane do oceny tendencji w zakresie zmian koniunkturalnych, są średnią arytmetyczną odpowiednich wskaźników w zakresie oceny sytuacji bieżącej oraz prognozy.

Niezależnie od ogólnego wskaźnika klimatu koniunkturalnego, można budować wskaźniki dotyczące poszczególnych elementów sytuacji gospodarczej, oddzielnie dla oceny sytuacji bieżącej danego miesiąca (kwartału) i oddzielnie dla prognozy na następny miesiąc (kwartał).

Dla potrzeb niniejszego biuletynu przyjęliśmy jako reprezentatywne dla tych tendencji dwie grupy produktów: produkty związane z bieżącymi wydatkami gospodarstw domowych (żywność, odzież, produkty chemiczne) oraz produkty pośrednio lub bezpośrednio powiązane z sektorem budownictwa (drewno, produkty niemetaliczne, meble).

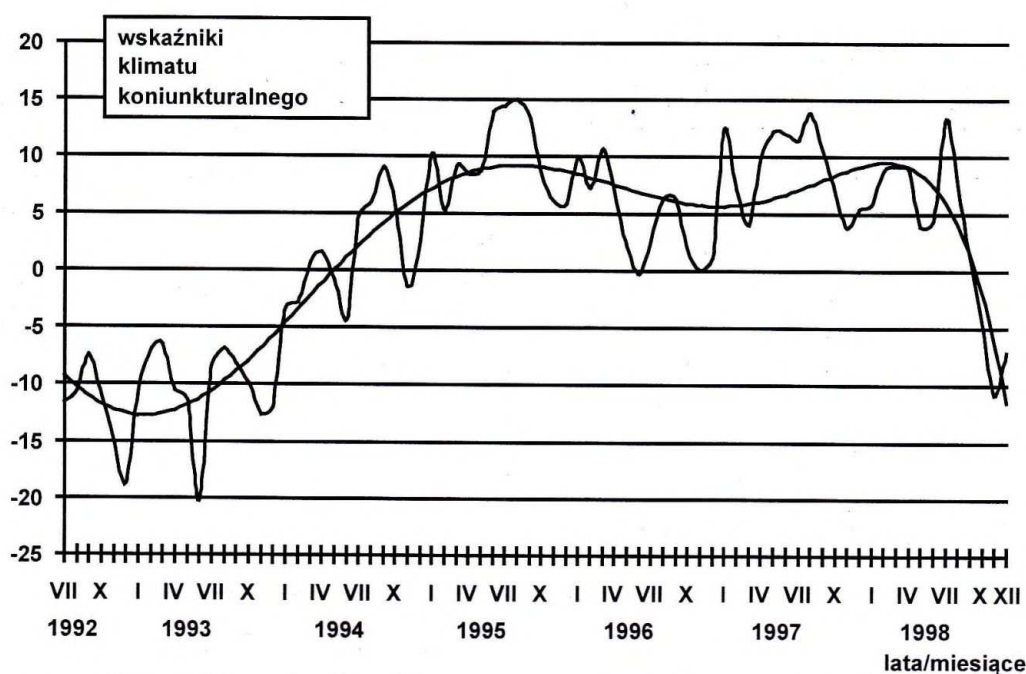
Wykorzystywane w Biuletynie wskaźniki są ustalane w następujący sposób:

- wskaźniki klimatu koniunkturalnego są średnią arytmetyczną sald ocen w zakresie ogólnej sytuacji bieżącej oraz prognozy;
- wskaźniki produkcji są saldem ocen pozytywnych (produkcja wzrosła) i ocen negatywnych (produkcja spadła);
- wskaźniki zatrudnienia są wyrazem oceny przez przedsiębiorstwa poziomu zatrudnienia wobec poziomu produkcji (zbyt wysokie bądź zbyt niskie);
- wskaźniki zobowiązań, określające, czy w danej grupie przedsiębiorstw zdolność do bieżącego regulowania zobowiązań per saldo wzrasta czy spada, są różnicą odpowiedzi pozytywnych (zdolność do regulowania zobowiązań wzrosła) i negatywnych (zdolność do regulowania zobowiązań spadła);
- wskaźniki bariery konkurencyjnego importu liczone są jako suma wskazań na konkurencyjny import jako barierę działalności w stosunku do ogółu wskazań respondentów na istnienie jakichkolwiek ograniczeń bieżącej produkcji;
- wskaźniki prognozy korzystania z krajowego i zagranicznego kredytu liczone są jako odsetek przedsiębiorstw przewidujących zaciągnięcie kredytu w stosunku do całej badanej ich populacji.

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w latach 1992-1998 w świetle wskaźników koniunktury gospodarczej oraz prognoza na I kwartał 1999

Podstawowe tendencje

Klimat koniunktury dla ogółu przemysłu przetwórczego w Polsce:

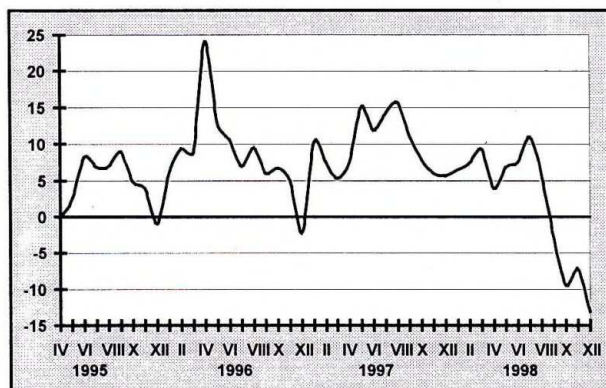


Źródło: Badania koniunktury, GUS, Warszawa, styczeń 1999 r.

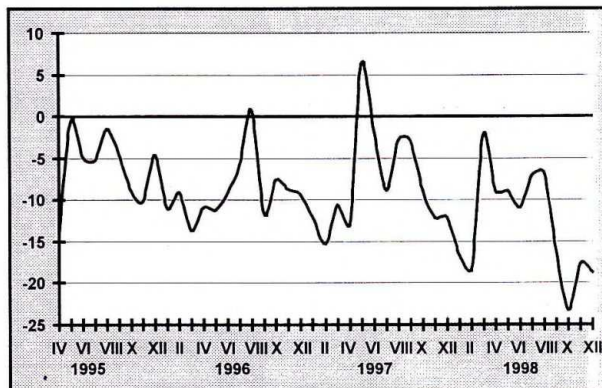
W ostatnim kwartale ubiegłego roku nastąpiło zdecydowane załamanie długookresowego trendu koniunktury, mierzonego wskaźnikiem klimatu koniunktury. Po raz pierwszy od 1994 roku wskaźnik ten przyjął wartości ujemne, spadając w listopadzie do -10,5. Wygaszanie aktywności gospodarczej przedsiębiorstw było już sygnalizowane przez system wskaźników jakościowych pod koniec 1997 roku, kiedy ujawnił się spadek popytu, w tym głównie zagranicznego oraz zaczęła wzrastać bariera konkurencyjnego importu. Należy zauważyć, że wraz z pokonaniem 10% progu inflacji gospodarka weszła w trudniejszą fazę konkurencji (rzeczywisty rynek nabywcy). Podjęcie pakietu działań stabilizacyjnych ograniczyło tempo wzrostu PKB za cenę utrzymania równowagi makroekonomicznej i przetrwania kryzysu rosyjskiego. Prognoza na I kwartał 1999 nie zapowiada pogłębiania się tych negatywnych tendencji.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych

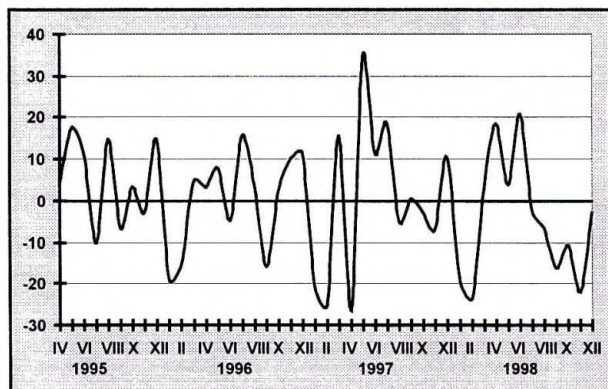
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



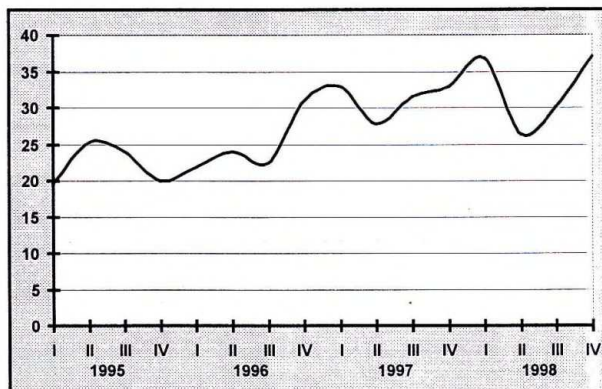
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



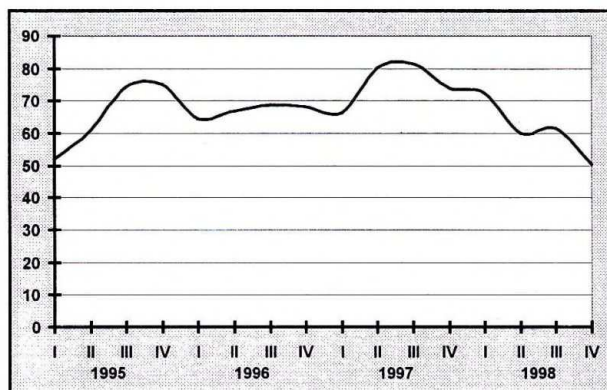
Wskaźnik produkcji



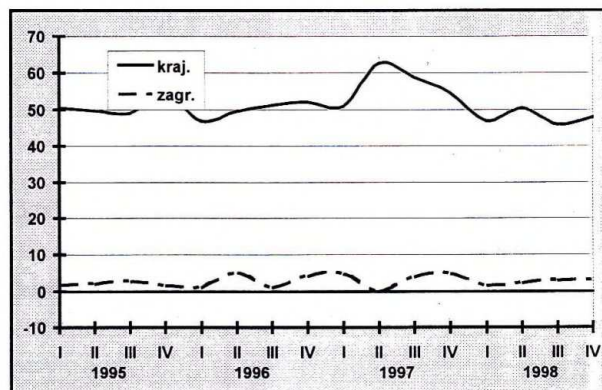
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźniki prognozy korzystania z kredytu

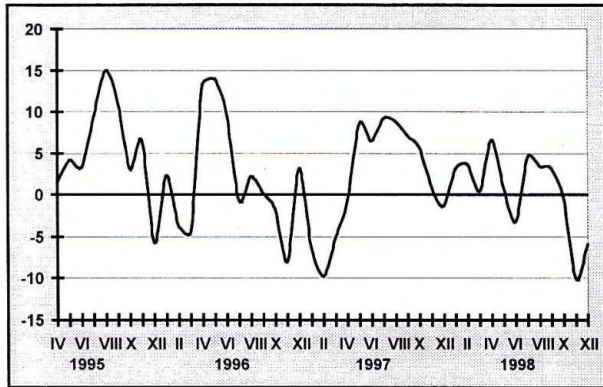


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

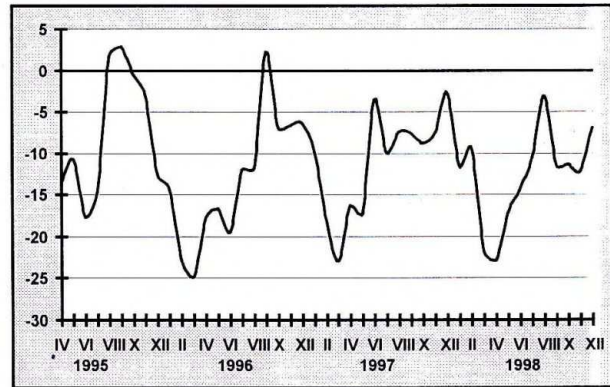
Ze względu na kryzys rosyjski i brak zdecydowanych postępów w restrukturyzacji rolnictwa, załamanie koniunkturalne dotknęło ten rodzaj działalności w sposób szczególnie dotkliwy. Zarówno wskaźnik klimatu koniunkturalnego, jak i wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań, osiągnęły najniższe wartości od 1995 roku. Bariera konkurencyjnego importu ciągle jednak wzrasta, co oznacza konieczność kontynuowania długookresowych działań dostosowawczych.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja odzieży oraz futrzarstwo

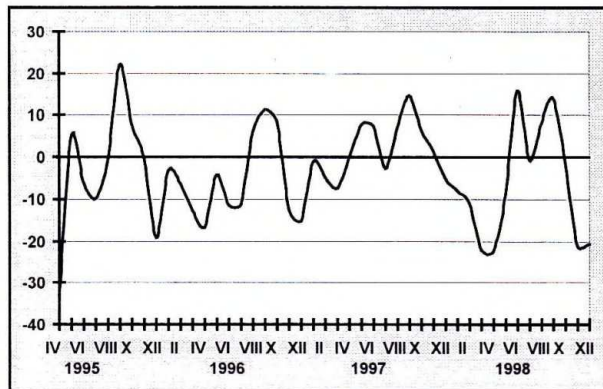
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



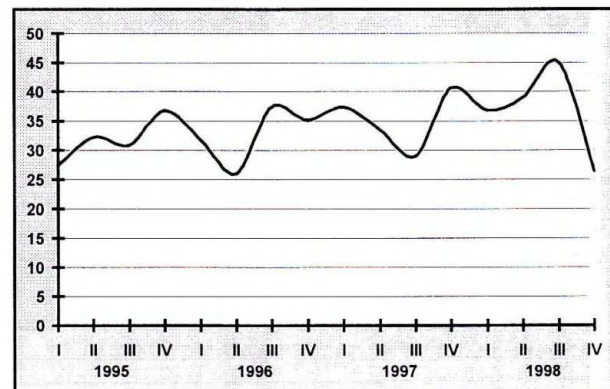
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



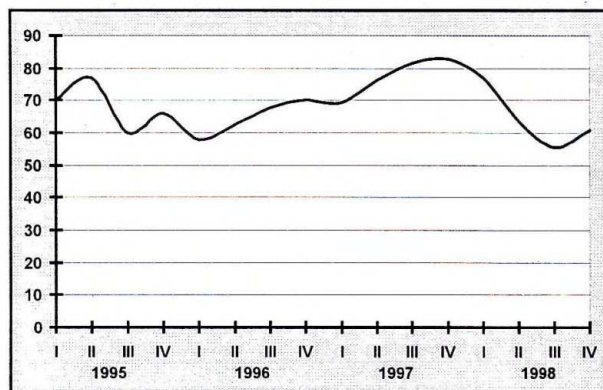
Wskaźnik produkcji



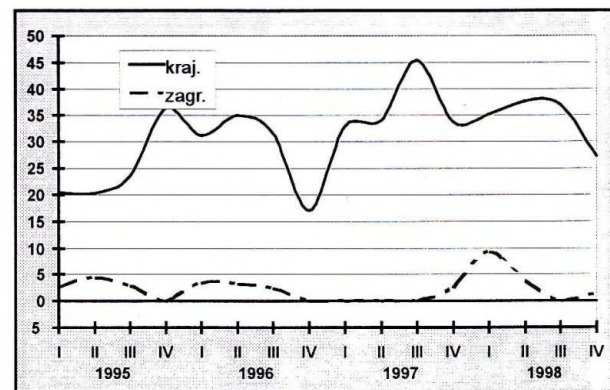
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźniki prognozy korzystania z kredytu

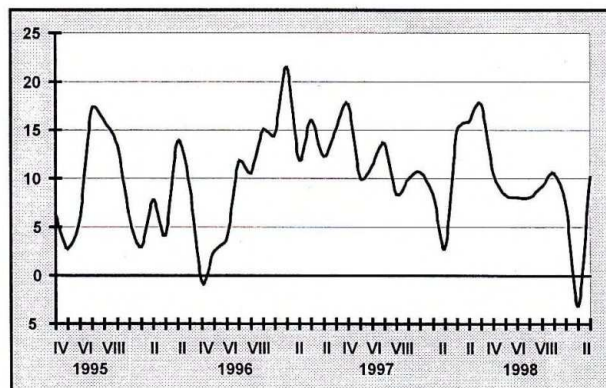


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

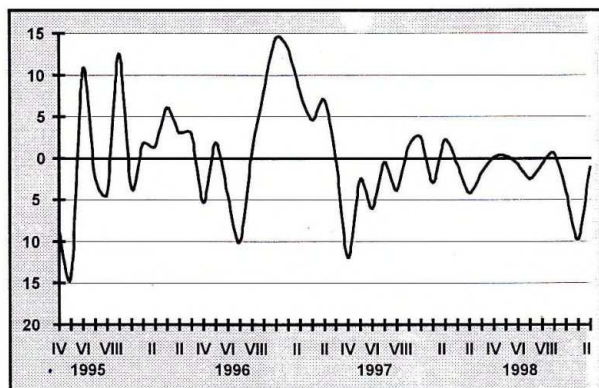
Produkcja odzieży oraz futrzarstwo należy do grupy tych rodzajów działalności, które napotykały przez kilka ostatnich lat na rosnącą barierę konkurencyjnego importu i z trudem utrzymywały swoją pozycję na rynku. Nie został dotychczas rozwiązany problem tzw. nieuczciwej konkurencji. Spadek popytu, głównie zagranicznego, spowodował więc ponowne pojawienie się negatywnych tendencji w zakresie produkcji. Cechą pozytywną jest poprawa zdolności do regulowania zobowiązań oraz zasygnalizowany spadek bariery konkurencyjnego importu.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja chemicznych dóbr konsumpcyjnych

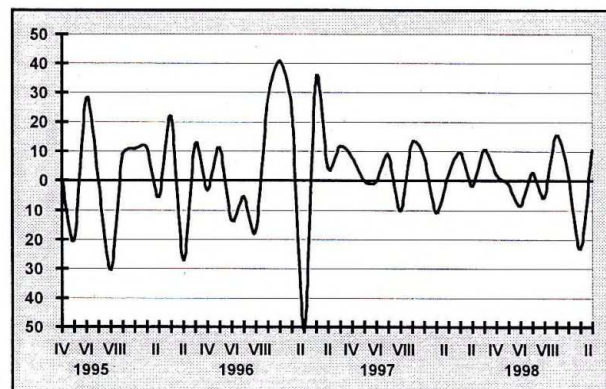
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



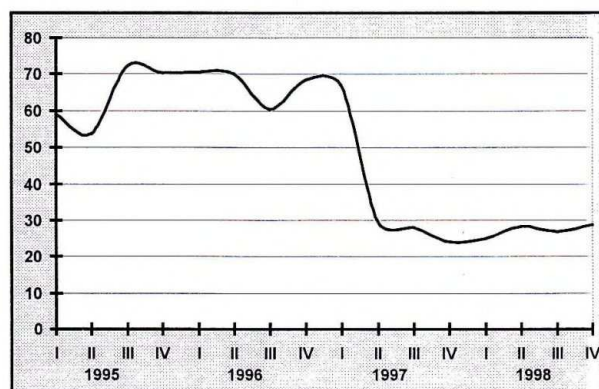
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



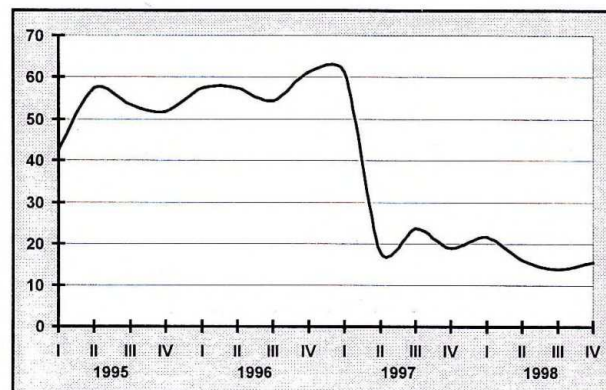
Wskaźnik produkcji



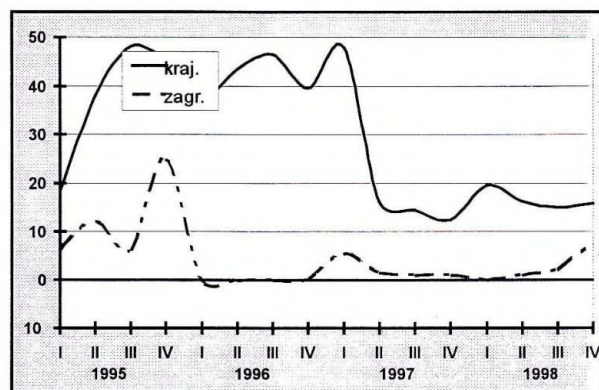
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźniki prognozy korzystania z kredytu

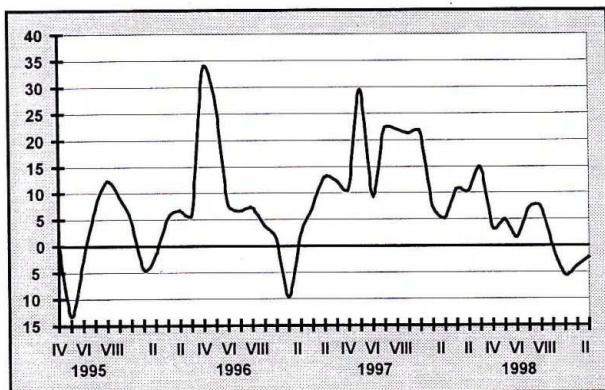


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

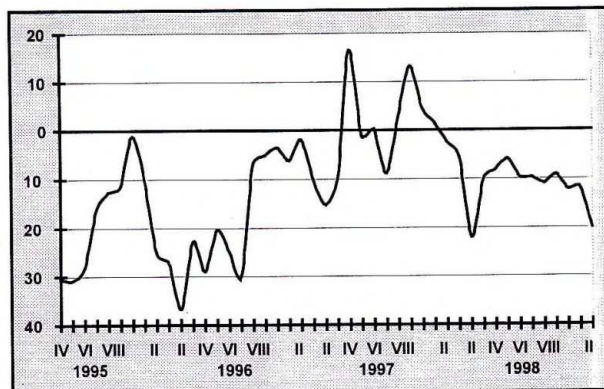
W ostatnim kwartale 1998 roku produkcja chemicznych dóbr konsumpcyjnych skutecznie oparła się załamaniu koniunkturalnemu, utrzymując zasadniczo poziom aktywności gospodarczej z trzeciego kwartału ubiegłego roku. Dowodzi to korzyści z odpowiednio wczesnego i radykalnego pokonania bariery konkurencyjnego importu. Również krótkookresowa prognoza nie przewiduje pojawienia się odroczonego w czasie negatywnych tendencji.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz słomy i wikliny

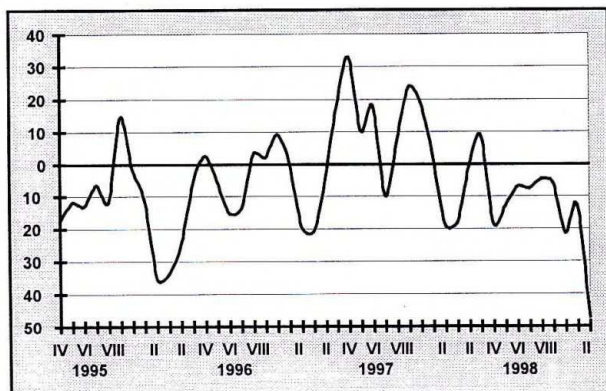
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



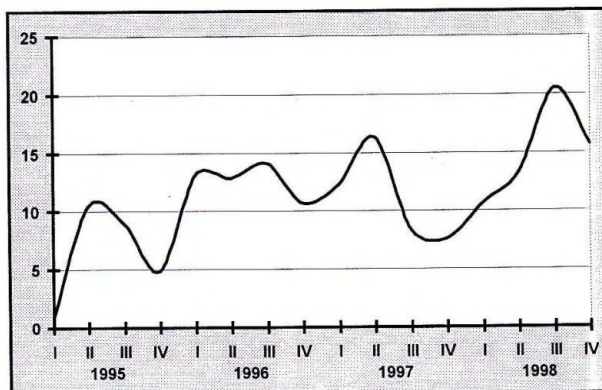
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



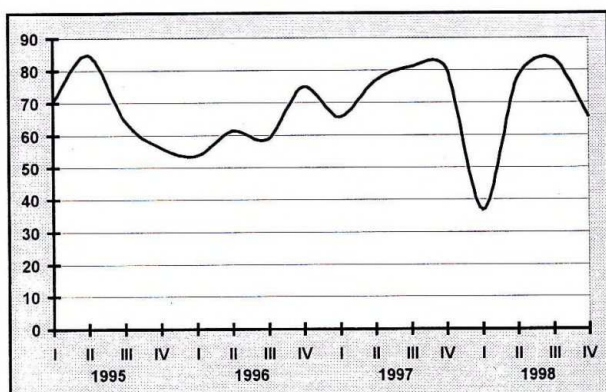
Wskaźnik produkcji



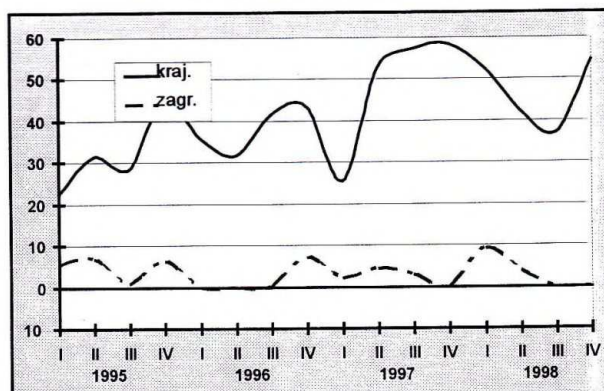
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźnik prognozy korzystania z kredytu

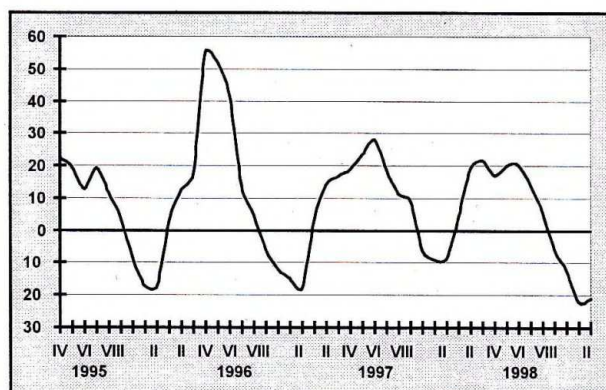


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

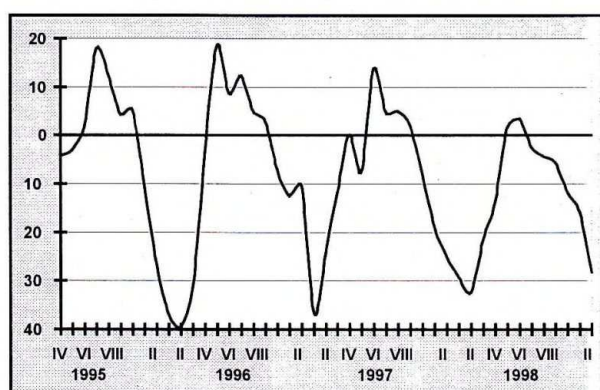
Koniec 1998 roku przesądził o negatywnym kierunku zmian w zakresie produkcji oraz zdolności do regulowania zobowiązań. Pogłębił swój spadek wskaźnik klimatu koniunkturalnego. Wyniki badań wskazują na zwiększającą się skłonność do korzystania z krajowego kredytu, który stał się tańszy. Prognoza wskazuje na możliwość sezonowej poprawy sytuacji, zwłaszcza, że nie wzrasta bariera konkurencyjnego importu.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych

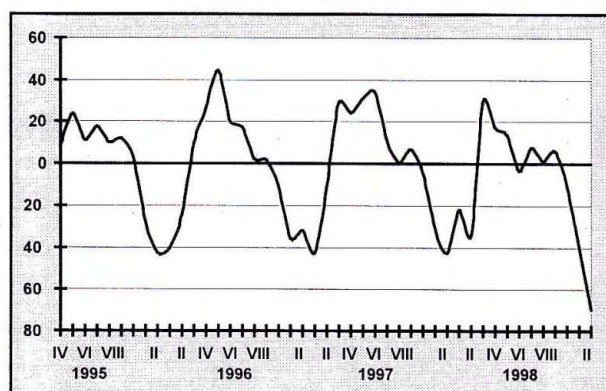
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



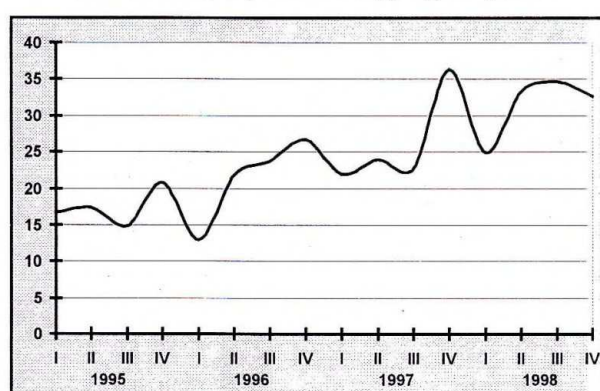
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



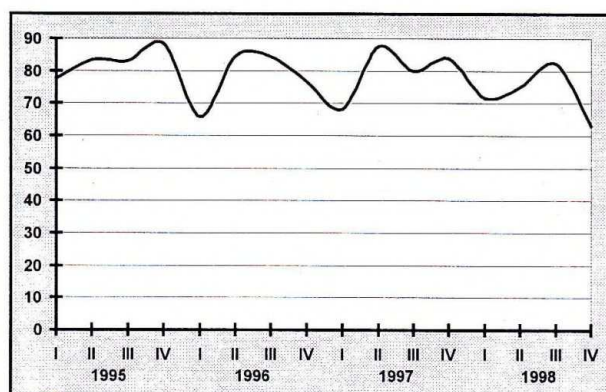
Wskaźnik produkcji



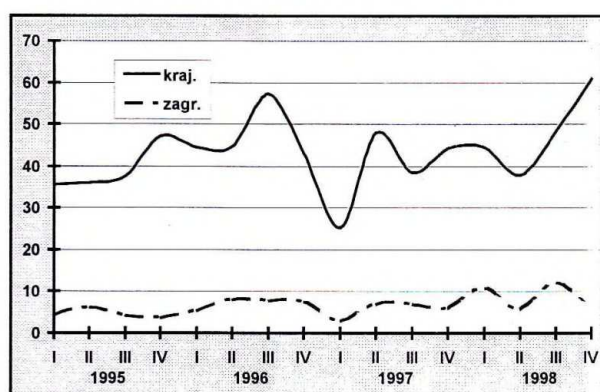
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźniki prognozy korzystania z kredytu

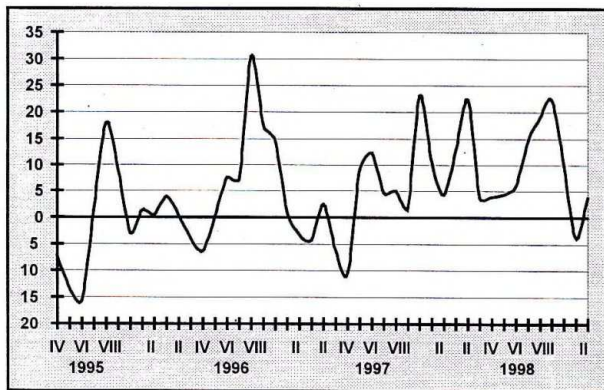


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

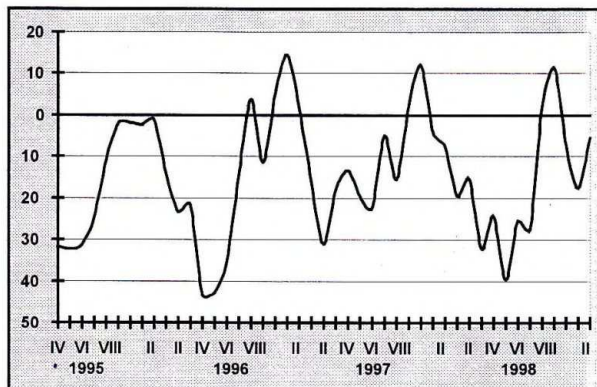
W czwartym kwartale 1998 roku nastąpiło zakończenie sezonowego cyklu w budownictwie i większość wskaźników wykazała spadek. Zwraca uwagę fakt, że tym razem spadek był głębszy niż w analogicznych okresach w poprzednich latach. Jednocześnie ustabilizowała się bariera konkurencyjnego importu i zwiększyła skłonność do korzystania z kredytów. Może to oznaczać, że budowy będą w większym stopniu finansowane przez inwestorów niż w drodze kredytowania przez odbiorców.

Zmiany koniunkturalne w IV kwartale 1998 r. Produkcja mebli

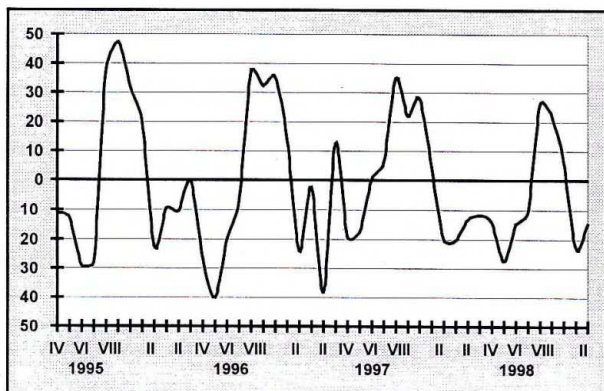
Wskaźnik klimatu koniunkturalnego



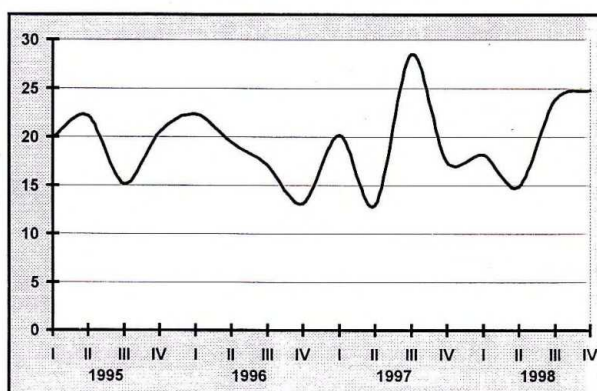
Wskaźnik zdolności do regulowania zobowiązań



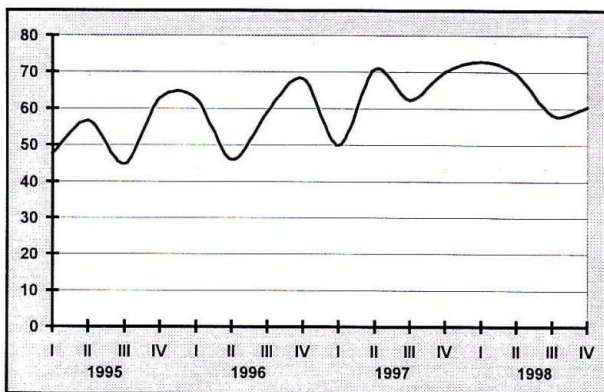
Wskaźnik produkcji



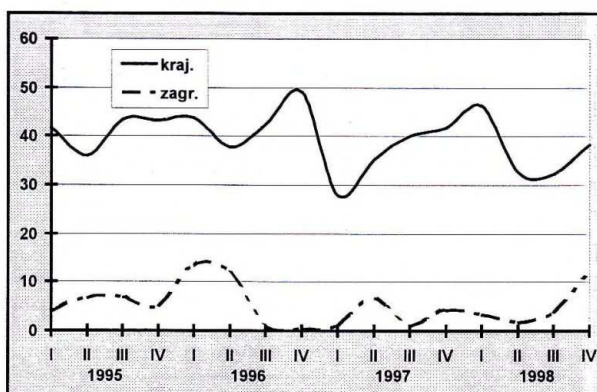
Wskaźnik bariery konkurencyjnego importu



Wskaźnik zatrudnienia wobec produkcji



Wskaźnik prognozy korzystania z kredytu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badania koniunktury GUS, Warszawa 1999 r.

Sytuację koniunkturalną w zakresie produkcji mebli należy uznać za stabilną, z tendencją do nieznacznej poprawy. Świadczy o tym zmniejszenie się amplitudy wahań sezonowych, poprawa wskaźnika zdolności do regulowania zobowiązań i utrzymanie pozycji konkurencyjnej większości przedsiębiorstw. Popyt na meble pozostaje w ścisłym związku z podażą mieszkań i w dłuższym okresie koniunktura w tej gałęzi będzie zależała od tendencji zachodzących w budownictwie.

Sprawozdanie z badań przeprowadzonych w IV kwartale 1998 roku

W czwartym kwartale 1998 r. zostały przeprowadzone jak zwykle dwojakiemu rodzaju badania: dotyczące przedsiębiorstw przemysłowych oraz gmin. Przedsiębiorstwa, oprócz krótkookresowych ocen koniunktury, prosiliśmy o opinie w sprawie konkurencyjności firm i otoczenia konkurencyjnego. Gminy prosiliśmy o dokonanie bilansu wydatków inwestycyjnych w 1998 roku oraz o ocenę atrakcyjności dla inwestorów.

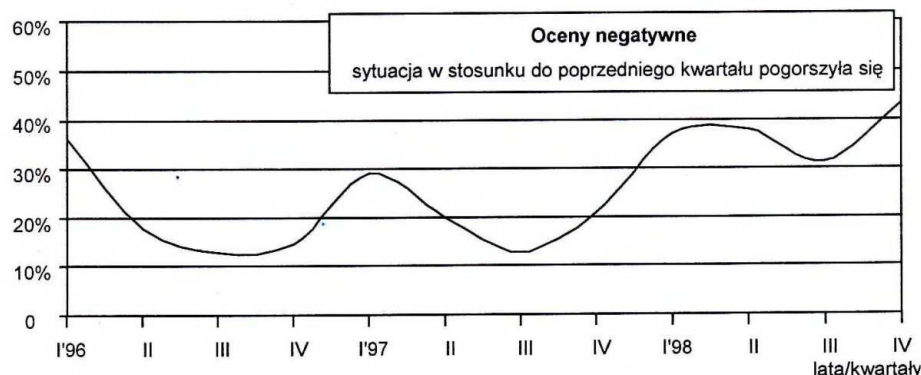
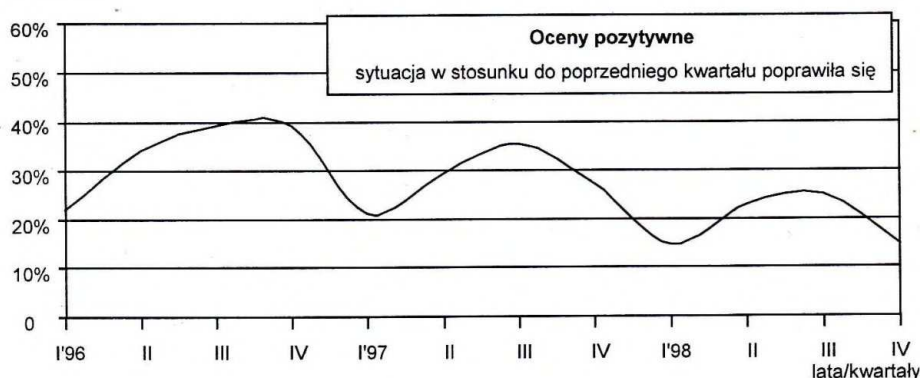
W ankietyzacji biorą udział przedsiębiorstwa i gminy z następujących dawnych województw:

1. gorzowskie,
2. kaliskie,
3. konińskie,
4. leszczyńskie,
5. pilskie,
6. poznańskie,
7. sieradzkie,
8. zielonogórskie.

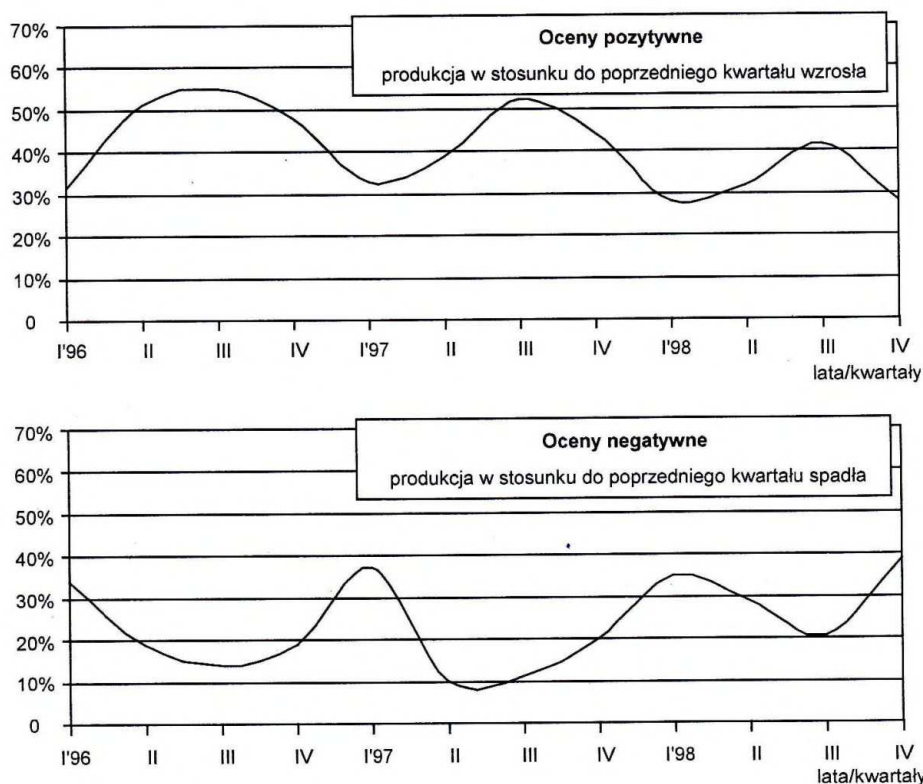
Przedsiębiorstwa – koniunktura bieżąca

Podstawą krótkookresowej oceny koniunkturalnej są odpowiedzi firm. Poniżej przedstawiamy porównawczo wyniki uzyskane w latach 1996 – 1998.

- Ogólna sytuacja gospodarcza w stosunku do poprzedniego kwartału w ocenie przedsiębiorstw:



- Produkcja w stosunku do poprzedniego kwartału:



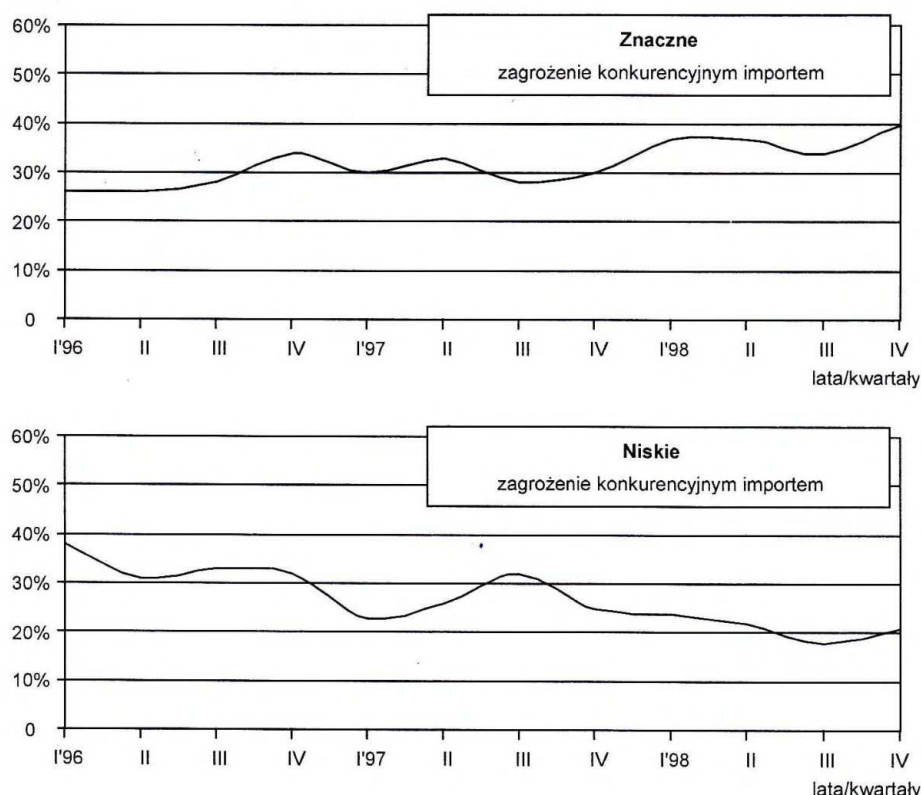
- Popyt na rynku wewnętrznym w stosunku do poprzedniego kwartału:

	I kwartał '98	II kwartał	III kwartał	IV kwartał
nie zmienił się	31%	34%	29%	27%
wzrósł: istotnie	2%	3%	9%	5%
zauważalnie	11%	9%	15%	5%
w małym stopniu	10%	12%	13%	9%
	23%	24%	37%	19%
spadł: istotnie	22%	21%	13%	26%
zauważalnie	18%	16%	13%	18%
w małym stopniu	6%	5%	8%	10%
	46%	42%	34%	54%

- Popyt na rynkach zagranicznych w stosunku do poprzedniego kwartału:

	I kwartał '98	II kwartał	III kwartał	IV kwartał
nie zmienił się	56%	58%	45%	56%
wzrósł: istotnie	4%	3%	4%	4%
zauważalnie	5%	6%	4%	4%
w małym stopniu	10%	10%	9%	9%
	19%	19%	17%	17%
spadł: istotnie	10%	8%	20%	11%
zauważalnie	8%	10%	11%	8%
w małym stopniu	7%	5%	7%	8%
	25%	23%	38%	27%

- Zagrożenie konkurencyjnym importem:



Na wykresach dotyczących ogólnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw oraz oceny produkcji w stosunku do poprzedniego kwartału przedstawione są wyłącznie oceny pozytywne i negatywne. Zbliżanie się do siebie linii ocen pozytywnych i negatywnych oznacza pogorszenie się sytuacji w stosunku do poprzedniego kwartału, natomiast ich oddalanie się od siebie oznacza tendencję do poprawy sytuacji.

W czwartym kwartale 1998 r. nastąpiło wyraźne załamanie się koniunktury gospodarczej, co znalazło swoje syntetyczne odbicie we wskaźniku klimatu koniunkturalnego, ale także w ocenie ogólnej sytuacji gospodarczej i we wszystkich pozostałych wybranych wskaźnikach, które systematycznie publikujemy w biuletynie.

Wskaźnik oceny ogólnej sytuacji gospodarczej w przedsiębiorstwach odzwierciedla wpływ wielu czynników, w tym przede wszystkim sytuacji w zakresie zobowiązań i należności, zapasów, popytu i produkcji. W ostatnim kwartale 1998 r. Tylko 15% respondentów stwierdziło, że ogólna sytuacja gospodarcza w stosunku do poprzedniego kwartału (trzeciego 98) uległa poprawie, a aż 43% oceniło, że pogorszyła się. Tym samym saldo koniunktury, jako różnica między odpowiedziami pozytywnymi i negatywnymi, przyjęło wartości ujemne i spadło z -6 do -28 w czwartym kwartale. Jak wynika z wykresów, negatywne nastroje gospodarcze utrzymywały się już od początku 1998 r., kiedy pojawiły się pierwsze skutki wprowadzanego przez rząd pakietu stabilizacyjnego. Trzeba dodać, że sposoby tzw. schładzania gospodarki nie były drastyczne, a czynnikiem, który zadziałał równolegle i w tym samym kierunku było pogarszanie się warunków konkurencyjności i częściowo kryzys rosyjski. Gospodarka de facto wkroczyła w fazę rynku nabywcy, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Sytuację skomplikowało wprowadzenie długo odraczanych reform społecznych.

Wskaźniki oceny ogólnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa kumulują w sobie wpływ wielu czynników, stąd są one bardziej wrażliwe na zmiany otoczenia

gospodarczego. Ich wartości są z reguły niższe od wskaźników, charakteryzujących pojedyncze kategorie ekonomiczne.

Przykładem tej prawidłowości jest prezentowany w kolejności wskaźnik produkcji, który informuje o zmianach, jakie zaszły z kwartału na kwartał w tym zakresie. Wskaźnik ten również uległ pogorszeniu z ponad 20 w trzecim, aż do -11 punktów w czwartym kwartale. Saldo -11 punktów wynika z faktu, że 28 % respondentów oceniło zmiany w produkcji jako korzystne w stosunku do poprzedniego kwartału a 39 % jako niekorzystne.

Pogorszenie się sytuacji w zakresie podaży ma swoje źródło w spadku popytu, głównie na rynku wewnętrznym. Jest to wytłumaczalne deficytem w handlu zagranicznym, co oznacza praktycznie, że konsumenci zwrócili się w większym stopniu ku towarom z importu, a popyt na produkty krajowe spadł. O tym, że popyt na produkty krajowe spadł informowało w trzecim kwartale ubiegłego roku 34 % respondentów, a w analizowanym czwartym kwartale już 54 % badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie przeciętnie co piąte przedsiębiorstwo oceniło, że popyt na jego produkty wzrósł. Świadczy to o dokonującej się dywersyfikacji producentów i pogłębiającej się różnicy między tymi, którzy odnoszą sukcesy rynkowe, mimo ogólnie złej sytuacji koniunkturalnej, a tymi, którzy z trudem znajdują nabywców na swoje produkty.

Popyt na rynkach zagranicznych natomiast nie uległ specjalnym zmianom w okresie ostatniego półrocza 1998 r., a nawet nieco się poprawił. Oznacza to, że w stosunku do ogółu przedsiębiorstw w kraju, przedsiębiorstwa naszego regionu lepiej sobie radzą z działalnością eksportową.

Fakt, że głównym czynnikiem spadku aktywności gospodarczej przedsiębiorstw jest narastająca przewaga importu nad eksportem potwierdzają wskaźniki zagrożenia konkurencyjnym importem. Aż 40% respondentów określiło, że zagrożenie konkurencyjnym importem jest duże, co oznacza wzrost w stosunku do początku 1996 roku o około 15 punktów. W stosunku do tego samego okresu (1996 rok) odsetek optymistów, stwierdzających, że zagrożenie to jest niskie spadł o połowę, tzn. z około 40 do 20 %.

Wzrost konkurencji jest korzystny dla konsumentów, ale wymaga znacznego wysiłku ze strony producentów w celu dostosowania się do nowych warunków rynkowych. Wyrazem presji konkurencyjnej jest spadek inflacji powodujący zmniejszenie w krótkim okresie przychodów przedsiębiorstw. W analizowanym czwartym kwartale ubiegłego roku w 60% przypadków ceny z kwartału na kwartał nie uległy zmianie. Tylko 22% respondentów zdecydowało się na podwyższenie cen, w tym głównie w granicach do 5%, a więc poniżej tempa inflacji. W pozostałych przypadkach ceny uległy obniżeniu.

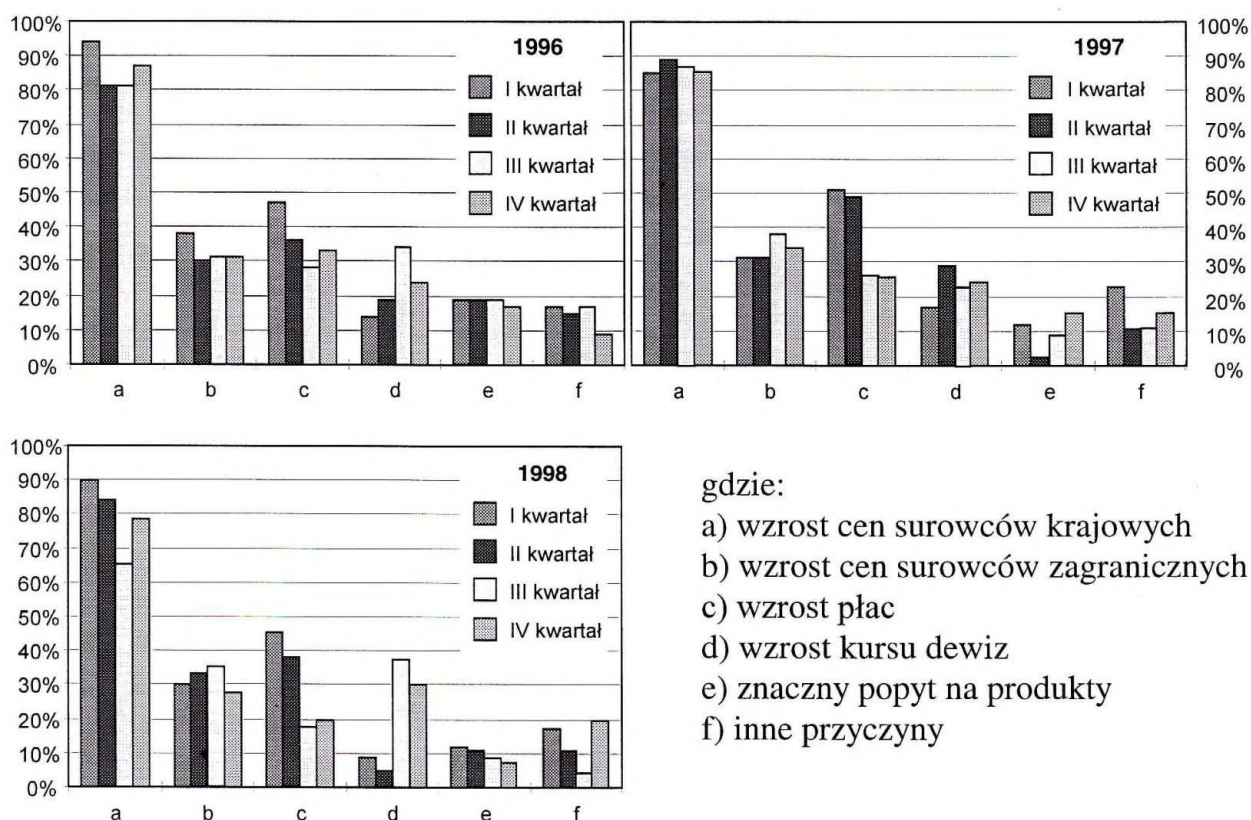
- Przeciętne ceny na produkty w stosunku do ubiegłego kwartału:

	I kwartał '98	II kwartał	III kwartał	IV kwartał
nie uległy zmianie	41%	61%	60%	60%
wzrosły w przedziale:				
do 5%	37%	21%	21%	19%
6-10%	13%	4%	4%	3%
11-20%	2%	0%	1%	0%
ponad 20%	0%	0%	0%	0%
	52%	25%	26%	22%

W pozostałych, bilansujących się do 100% przypadkach, ceny spadły.

Z punktu widzenia przyczyn wzrostu cen sytuacja nie uległa istotniejszej zmianie w stosunku do przełomu z drugiego i trzeciego kwartału, w którym to okresie, przypomnijmy, wyraźnie spadło znaczenie czynnika płac i cen surowców krajowych w napędzaniu inflacji. Tym razem charakterystyczny jest wzrost znaczenia innych przyczyn, do których można zaliczyć wzrost kosztów z tytułu wzrostu cen energii, paliw, usług transportowych, cen zaopatrzeniowych innych dóbr niż surowce, a także ustalenie minimalnych cen na cukier (przemysł spożywczy).

Przyczyny wzrostu cen w poszczególnych kwartałach w trzech kolejnych latach 1996 – 1998 obrazują poniższe wykresy:



W zakresie przyczyn wzrostu cen wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowane przedsiębiorstwa mogły udzielić kilku odpowiedzi.

Wyniki badań przeprowadzonych w IV kwartale 1998 roku, po dokonaniu porównań z poprzednimi kwartałami, prowadzą do następujących wniosków:

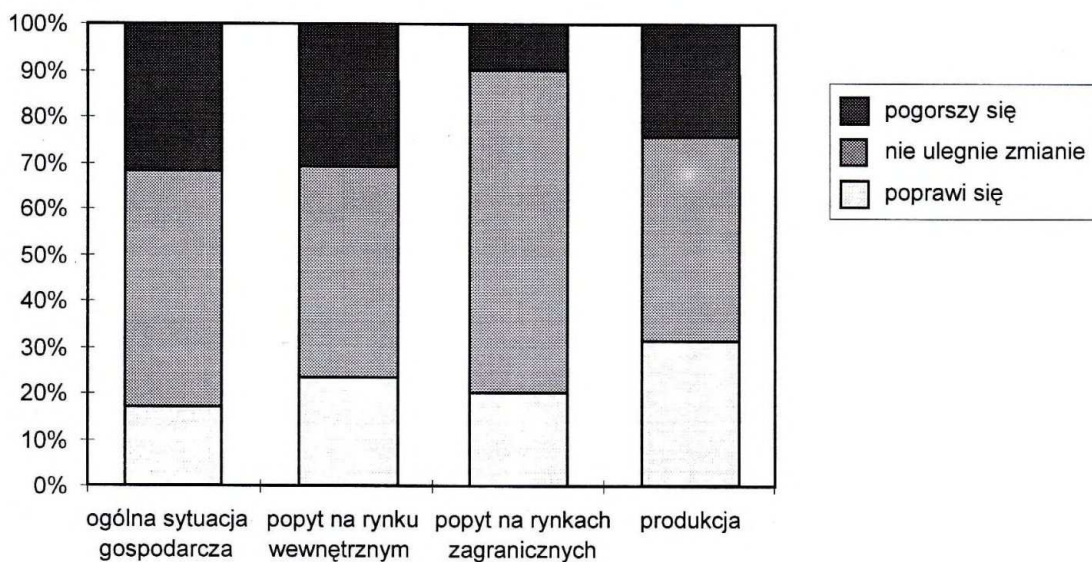
- Prognoza na czwarty kwartał 1998 r., uwzględniająca takie cztery elementy jak: ogólna sytuacja gospodarcza, popyt na rynku wewnętrznym, popyt na rynkach zagranicznych i produkcja okazała się w części dotyczącej dwóch ostatnich czynników bardziej zbliżona do realizacji, a w części dotyczącej dwóch pierwszych elementów zdecydowanie zbyt optymistyczna. Producenci nie przewidzieli znacznego załamania popytu na rynku wewnętrznym.
- Dalszemu pogorszeniu uległa sytuacja konkurencyjna przedsiębiorstw, mierzona wskaźnikiem zagrożenia konkurencyjnym importem. 40% respondentów oceniło to zagrożenie w czwartym kwartale 1998 r. jako znaczne.

- Informacje dotyczące poziomu cen dowodzą dalszego spadku wskaźnika inflacji. Z punktu widzenia przyczyn wzrostu cen zmiany nastąpiły w zakresie wzrostu znaczenia takich elementów kosztowych jak ceny energii, paliw, usług transportowych i innych dóbr zaopatrzeniowych poza surowcami.
- Prognoza na pierwszy kwartał 1999 roku jest negatywna, ale lepsza w stosunku do osiągniętych wyników w czwartym kwartale ubiegłego roku. Pozwala to oczekiwać nieznacznego wzrostu aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, a przynajmniej zahamowania dalszego spadku koniunktury.

Krótkookresowa prognoza na pierwszy kwartał 1999:

W pierwszym kwartale 1999	Ogólna sytuacja gospodarcza	Popyt na rynku wewnętrznym	Popyt na rynkach zagranicznych	Produkcja
poprawi się	17%	24%	20%	31%
nie ulegnie zmianie	51%	45%	70%	44%
pogorszy się	32%	31%	10%	25%

Prognoza sytuacji gospodarczej na pierwszy kwartał 1999 r.



Przedsiębiorstwa

– konkurencyjność firm i otoczenie konkurencyjne

Zmieniające się warunki konkurencyjności dla polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych skłaniają do zasięgnięcia opinii przedsiębiorstw na temat znaczenia czynników siły konkurencyjnej oraz oceny tzw. otoczenia konkurencyjnego, rozumianego jako wpływ takich czynników jak: rywalizacja wśród istniejących firm, bariery wejścia na rynek, siła przetargowa dostawców i nabywców oraz zagrożenie ze strony produktów i usług konkurencyjnych.

Wyniki ankietyzacji przedstawiają tabele 1 i 2 oraz wybrane prezentacje graficzne.

Tabela 1. Znaczenie czynników siły konkurencyjnej

wyszczególnienie	znaczenie czynników siły konkurencyjnej					
	rynek krajowy			rynek zagraniczny		
	duże	średnie	małe	duże	średnie	małe
a. konkurencyjne ceny	71%	24%	5%	70%	21%	9%
b. reklama, promocja	31%	47%	22%	24%	38%	38%
c. wysoka jakość	63%	32%	5%	81%	15%	4%
d. obniżanie kosztów całkowitych	56%	35%	9%	52%	35%	13%
e. budowanie marki firmy	37%	49%	14%	50%	28%	23%
f. tworzenie znaków towarowych	13%	36%	51%	19%	36%	45%
g. badania marketingowe	26%	43%	31%	22%	43%	35%
h. cena siły roboczej	31%	50%	19%	44%	37%	19%
i. nowoczesna technologia	55%	36%	9%	73%	19%	8%
j. nowoczesne zarządzanie	45%	47%	8%	50%	38%	12%
k. niewielka liczba produktów	11%	34%	55%	12%	34%	54%
l. rozszerzanie i różnicowanie asortymentu	45%	37%	18%	30%	47%	23%
m. zwiększanie udziału w rynku	52%	37%	11%	37%	33%	30%

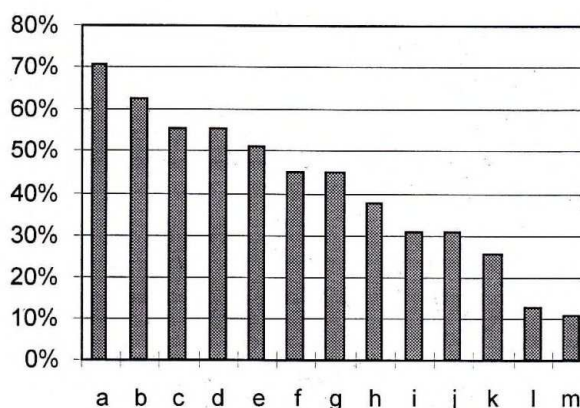
Źródło: badania własne; Wyższa Szkoła Bankowa

Jak wynika z powyższej tabeli, przedsiębiorstwa nadal przywiązują różne znaczenie do tych samych czynników z punktu widzenia rynku krajowego i zagranicznego. W ostatnich dwóch latach różnice te uległy zasadniczemu zmniejszeniu. Ciągłe jednak, przykładowo budowanie marki firmy czy tworzenie znaków towarowych jest postrzegane pozytywnie bardziej z punktu widzenia rynków zagranicznych. Konkurencja wymusza też przywiązywanie relatywnie większej wagi do wysokiej jakości produkcji oraz obniżania kosztów (cena siły roboczej).

Biorąc pod uwagę jedynie duże znaczenie danego czynnika można przedstawić następujące rankingi istotności dla obu rynków:

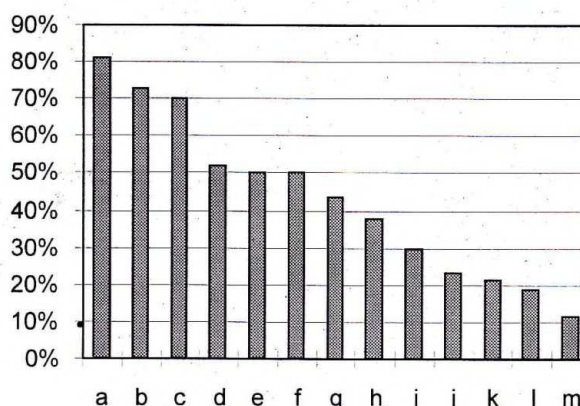
Rynek krajowy:

- a. konkurencyjne ceny
- b. wysoka jakość
- c. nowoczesna technologia
- d. obniżanie kosztów całkowitych
- e. zwiększanie udziału w rynku
- f. nowoczesne zarządzanie
- g. rozszerzanie i różnicowanie asortymentu
- h. budowanie marki firmy
- i. reklama, promocja
- j. cena siły roboczej
- k. badania marketingowe
- l. tworzenie znaków towarowych
- m. niewielka liczba produktów



Rynki zagraniczne:

- a. wysoka jakość
- b. nowoczesna technologia
- c. konkurencyjne ceny
- d. obniżanie kosztów całkowitych
- e. nowoczesne zarządzanie
- f. budowanie marki firmy
- g. cena siły roboczej
- h. zwiększanie udziału w rynku
- i. rozszerzanie i różnicowanie asortymentu
- j. reklama, promocja
- k. badania marketingowe
- l. tworzenie znaków towarowych
- m. niewielka liczba produktów



Zestawienie obu rankingów uwidacznia, że pierwsze cztery czynniki są wspólne w odniesieniu do rynku krajowego i rynków zagranicznych, ale występują w innych konfiguracjach. Na rynku krajowym nadal najważniejszym czynnikiem jest cena, a na rynkach zagranicznych wysoka jakość. W zakresie kolejności pierwszych trzech czynników nie wystąpiły żadne zmiany w stosunku do badania przeprowadzonego przed rokiem. Istotna zmiana polega na awansie na czwarte miejsce czynnika obniżania kosztów całkowitych. Dotyczy to zarówno rynku krajowego, jak i rynków zagranicznych. Świadczy to o tym, że gospodarka weszła w nową jakościowo fazę, w której utrzymanie bądź zwiększenie zysku przy obniżającej się inflacji jest możliwe poprzez utrzymywanie rygorów kosztowych, to znaczy obniżanie przeciętnego kosztu całkowitego na jednostkę produkcji. Należy przypuszczać, że w polskiej gospodarce w najbliższej przyszłości z większą siłą zacznie się uzewnętrzniać problem tak zwanej efektywnej skali produkcji. Oznacza to poszukiwanie optymalnej wielkości przedsiębiorstwa z punktu widzenia kształtowania się kosztów jednostkowych.

Na sytuację przedsiębiorstwa wpływa też otoczenie konkurencyjne, którego znaczenie mierzy się siłą oddziaływania charakterystycznych czynników, które przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Znaczenie otoczenia konkurencyjnego firm

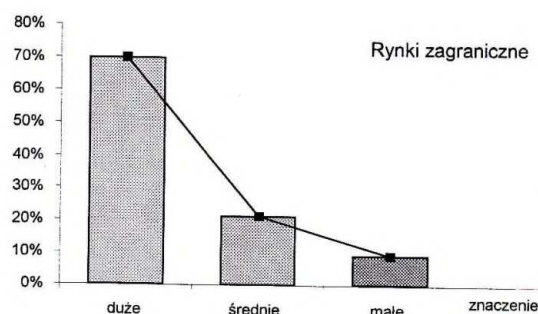
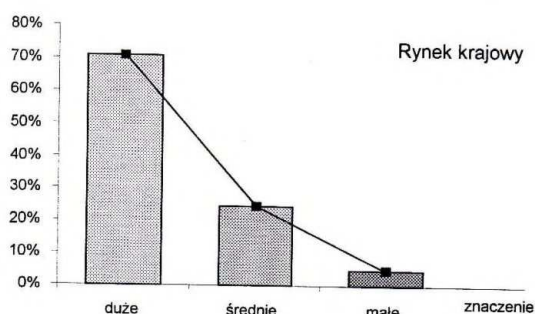
Czynniki	znaczenie		
	duże	średnie	małe
a. rywalizacja wśród istniejących firm	76%	21%	3%
b. bariery wejścia na rynek dla nowych firm	44%	44%	12%
c. siła przetargowa dostawców	46%	40%	14%
d. siła przetargowa nabywców	26%	53%	21%
e. zagrożenie ze strony produktów i usług substytucyjnych	27%	40%	33%

Źródło: badania własne; Wyższa Szkoła Bankowa

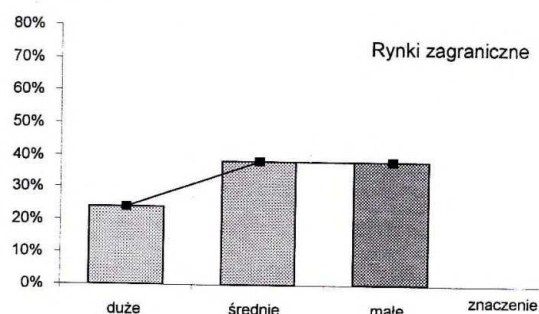
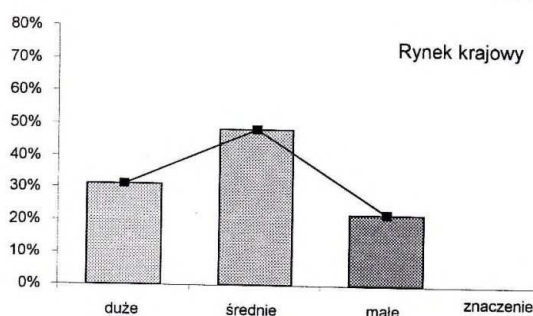
W stosunku do ocen sprzed roku większe znaczenie przypisuje się zagrożeniu ze strony produktów i usług substytucyjnych, sile przetargowej dostawców, a także rywalizacji wśród istniejących firm. To ostatnie jest czynnikiem najczęściej wskazywanym (76% respondentów).

Ilustracją graficzną różnic w ocenie poszczególnych czynników siły konkurencyjnej przedsiębiorstw są poniższe wykresy (na podstawie tabeli 1).

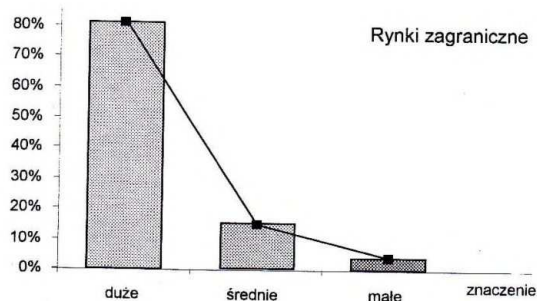
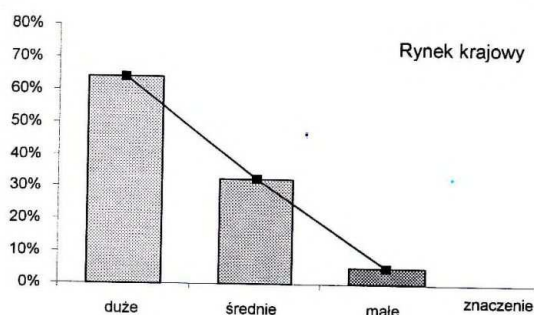
Konkurencyjne ceny



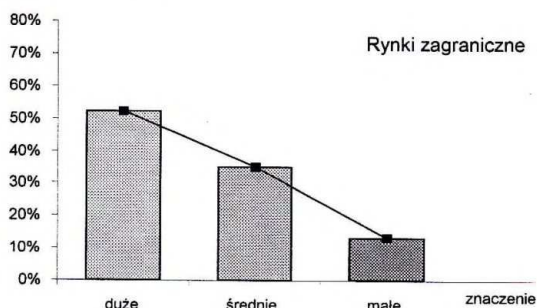
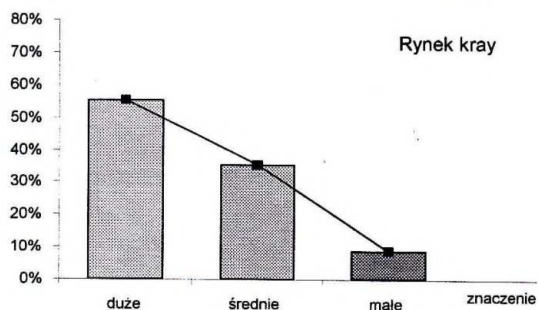
Reklama, promocja



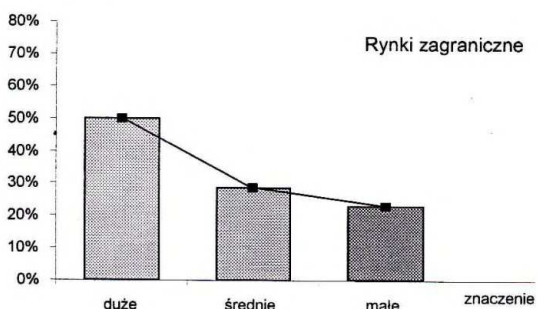
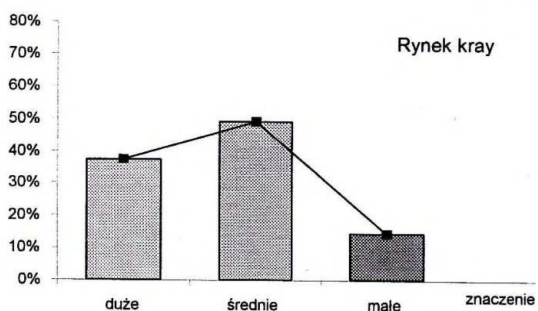
Wysoka jakość



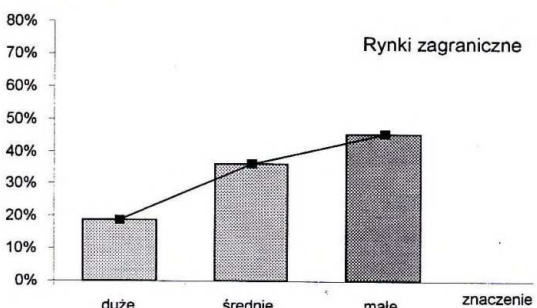
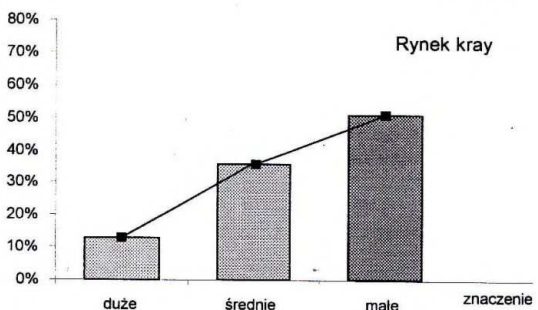
Obniżanie kosztów całkowitych



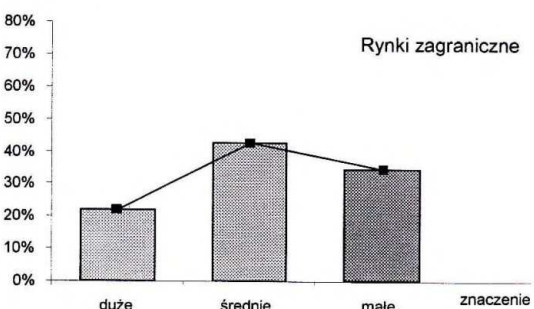
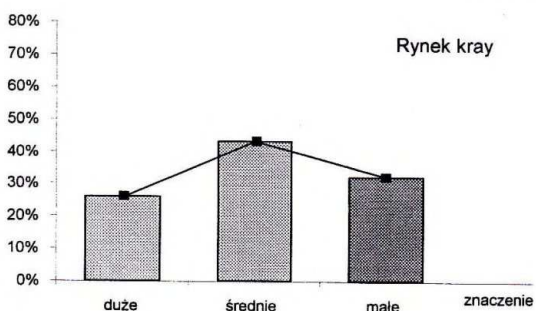
Budowanie marki firmy



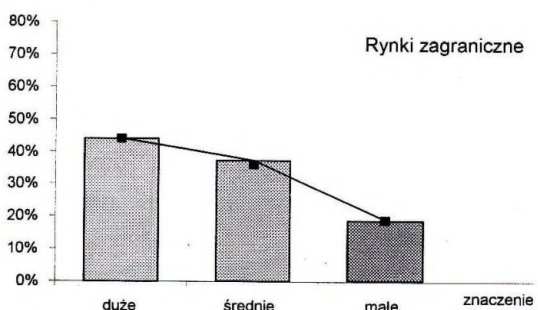
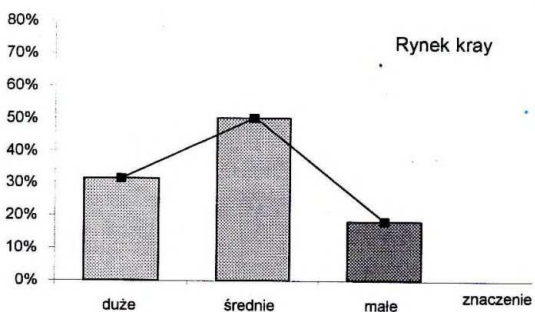
Tworzenie znaków towarowych



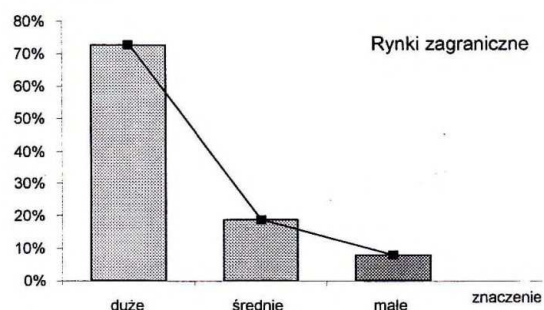
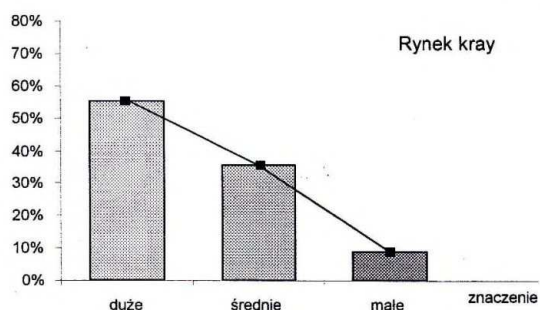
Badania marketingowe



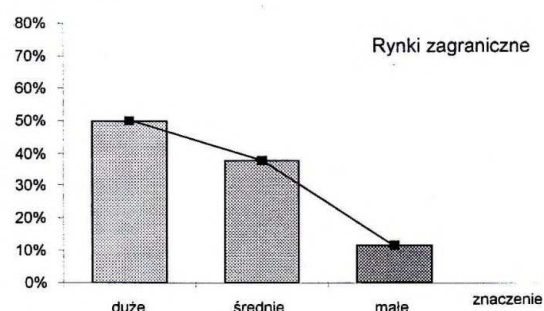
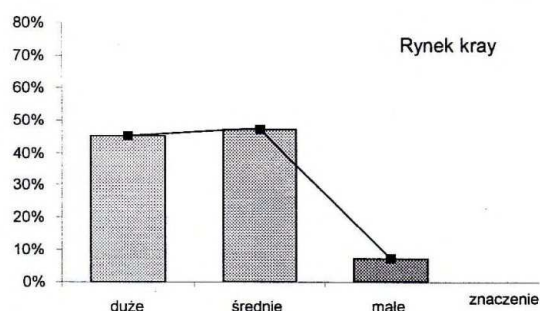
Cena siły roboczej



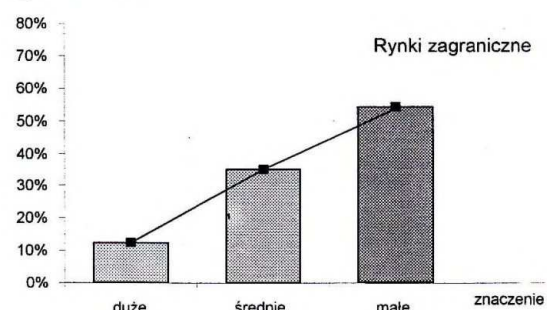
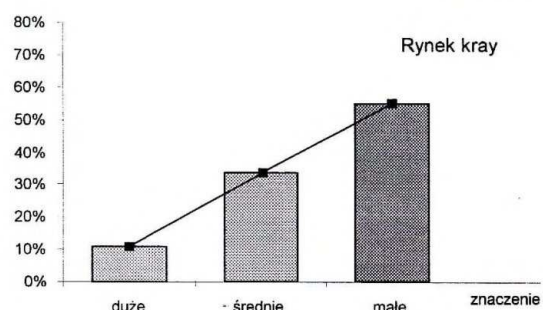
Nowoczesna technologia



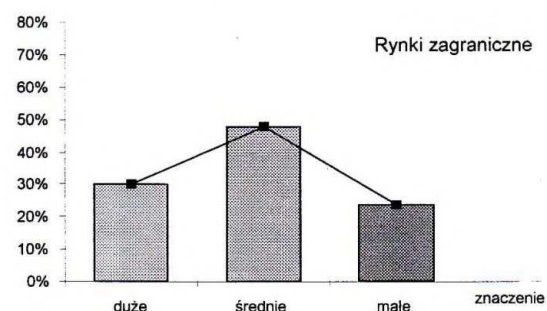
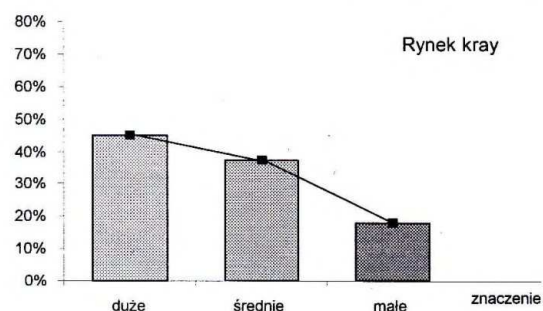
Nowoczesne zarządzanie



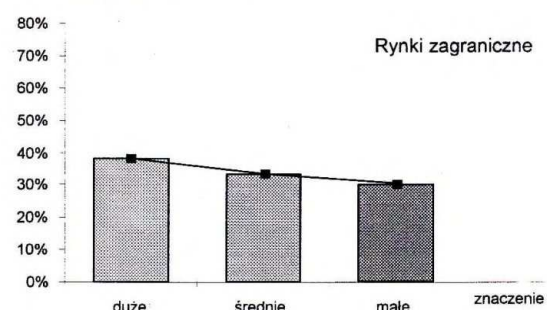
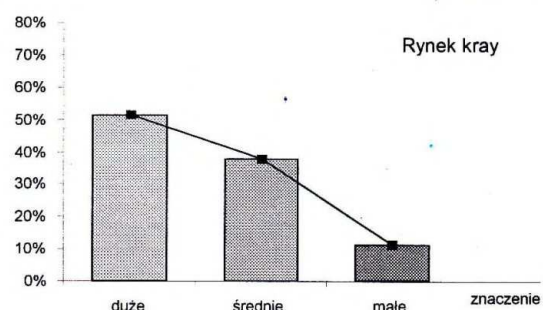
Niewielka liczba produktów



Rozszerzanie i różnicowanie asortymentu



Zwiększanie udziału w rynku



Gminy – atrakcyjność dla inwestorów

Po przeprowadzeniu reformy administracyjnej kraju sytuacja gmin uległa zmianie. Intencją przeprowadzonego sondażu wśród 205 gmin Wielkopolski było zebranie opinii na temat ich atrakcyjności inwestycyjnej w roku 1998, a więc roku poprzedzającym nowe usytuowanie gmin w strukturze administracyjnej. W pierwszej kolejności przedstawiamy tendencje zmian, jakie zaszły w 1998 r. w stosunku do roku 1997 w kwestii wydatków inwestycyjnych gmin.

Wydatki inwestycyjne gmin
w 1998 r. w stosunku do 1997 r.
(ceny realne)

- wzrosły 65%
- pozostały bez zmian 11%
- spadły 24%

Udział wydatków inwestycyjnych
w wydatkach ogółem w 1998 r.
w stosunku do 1997 r.

- wzrósł 60%
- pozostał bez zmian 10%
- spadł 30%

Wydatki inwestycyjne gmin
na jednego mieszkańca w 1998 r.
w stosunku do 1997 r.

- wzrosły 62%
- pozostały bez zmian 7%
- spadły 31%

Udział dochodów własnych gmin
w dochodach ogółem w 1998 r.
w stosunku do 1997 r.

- wzrósł 52%
- pozostał bez zmian 24%
- spadł 24%

Udział subwencji ogólnej w ogólnych
dochodach gmin w 1998 r.
w stosunku do 1997 r.

- wzrosły 57%
- pozostały bez zmian 21%
- spadły 22%

Poziom wyniku finansowego gmin
w 1998 r.
w stosunku do 1997 r.

- wzrósł 42%
- pozostał bez zmian 32%
- spadł 27%

Jak wynika z zaprezentowanych danych wydatki inwestycyjne gmin w 1998 roku w porównaniu z 1997 rokiem wzrosły w większości badanych gmin. Należy podkreślić, że odpowiednie odsetki zawarte w zestawieniach informują jedynie o tym, że przykładowo 65% respondentów wyraziło opinię, że wydatki wzrosły, a nie informują o dynamice wzrostu tych wydatków.

W tym kontekście stosunkowo najmniej korzystnie przedstawiają się wyniki dotyczące poziomu wyniku finansowego gmin, bowiem łącznie w 59% przypadków wynik ten pozostał bez zmian bądź spadł.

W ogólnej sumie wydatków inwestycyjnych zdecydowana większość badanych gmin (78%) zadeklarowała, że w 1998 r. podjęła inwestycje podnoszące atrakcyjność dla inwestorów. Dotyczyły one głównie w kolejności: poprawy infrastruktury, promocji gminy, współpracy z regionami krajów Unii Europejskiej.

W wyniku podjętych inwestycji w przeciętnie co trzeciej gminie nastąpił wzrost liczby miejsc pracy; 10% gmin sformułowało opinię, że wzrost liczby miejsc pracy nastąpił w wyniku inwestycji zagranicznych.

Podjęte inwestycje, z podziałem na krajowe i zagraniczne miały miejsce w następujących rodzajach działalności:

rodzaj działalności	inwestycje krajowe	inwestycje zagraniczne
produkcyjna	17%	7%
budowlana	28%	1%
handlowa	17%	4%
inna	31%	3%

Inwestorom, którzy podjęli przedsięwzięcia inwestycyjne na terenie danej gminy sprzyjały – zdaniem respondentów – następujące czynniki:

– sprzyjający poziom infrastruktury	100% odpowiedzi
– korzystne warunki lokalizacyjne	99%
– tania siła robocza	73%
– korzystne warunki nabycia gruntów	65%
– poziom kwalifikacji mieszkańców	35%
– sprzyjająca atmosfera społeczna	33%
– bliskość surowców	26%
– inne	8%

Pozytywną informacją uzyskaną z badań jest, że do 2000 roku 63% gmin przewiduje utrzymanie tempa inwestycji, a 21% wzrost tego tempa. Z uzyskanych licznych informacji na temat kierunków przewidywanych inwestycji wyłania się obraz, że większość wydatków będzie skierowana na infrastrukturę i ochronę środowiska, a w dalszej kolejności, na działalność przemysłową i budowlaną.

Powiaty ziemskie – kompetencje a środki budżetowe

Jedną z podstawowych innowacji wprowadzonych w ramach reformy administracji publicznej jest reaktywowanie – po prawie 24-letniej przerwie – powiatów. Jednakże w zamyśle twórców reformy mają to być w swej istocie zupełnie inne jednostki niż te, które funkcjonowały do 1975 roku, a podstawowa różnica polega na przyznaniu obecnym powiatom cechy samorządności i, co się z tym wiąże, niezależności w stosunku do struktur administracji rządowej. Nie od dziś jednak wiadomo, iż prawdziwa samorządność jest ściśle powiązana z samodzielnością finansową. Ankieta skierowana do powiatów ziemskich województwa wielkopolskiego miała na celu uzyskanie opinii na ten temat u progu funkcjonowania reformy. Na ankietę odpowiedziało 11 powiatów, a ich opinie potraktujemy tutaj jako reprezentację opinii ogółu powiatów ziemskich Wielkopolski.

Generalnie rzecz biorąc powiaty uważają, że przyznany im zakres kompetencji jest raczej zgodny z oczekiwaniami: 64% respondentów uznało, że jest zgodny w dużym, a 36% – że w małym stopniu. Ta druga grupa powiatów bardzo różnie widzi jednak te dziedziny, w których zakres kompetencji jest zbyt wąski lub zbyt szeroki w stosunku do oczekiwań. W pierwszym przypadku najczęściej wymieniano brak możliwości stymulacji procesów rozwojowych na terenie powiatu, a także słabe powiązania między funkcjonowaniem gmin i powiatu, a w drugim – nadmierne kompetencje w zakresie opieki społecznej, która – jak zaznaczono w jednej z ankiet – winna być realizowana bliżej rodziny i obywatela, a zatem winna znajdować się w kompetencji gmin. Jeśli chodzi o wielkość środków finansowych, którymi dysponują powiaty, to odpowiedzi wykazały absolutną zgodność opinii: 100% respondentów stwierdziło, że są one niezgodne z przyznanym zakresem kompetencji. Niedobór środków dotyczy przede wszystkim następujących dziedzin:

- oświata i wychowanie 82% odpowiedzi,
- administracja 55%,
- opieka społeczna 36%,
- drogi publiczne 36%
- kultura 27%.

Taką samą zgodność opinii wykazali respondenci w przypadku pytania o to, czy źródła środków finansowych odpowiadają potrzebom powiatu: uzyskano 100% odpowiedzi, że nie odpowiadają. Oczywiście wszystkie powiaty stwierdziły, że należałoby te środki zwiększyć (co jest powtórzeniem opinii wyrażonej przy okazji odpowiedzi na poprzednie pytanie), przy czym, ich zdaniem, należałoby przede wszystkim zwiększyć środki pochodzące z:

- udziału w PIT 100% odpowiedzi,
- części oświatowej subwencji ogólnej 91%,
- dotacji na zadania z zakresu administracji rządowej 82%,
- innych dochodów własnych 64%,
- części wyrównawczej subwencji ogólnej 64%.

Co ciekawe, w pojedynczych przypadkach powiaty stwierdzały, że należałoby zmniejszyć środki pochodzące z dotacji na zadania własne oraz części drogowej subwencji.

Powiaty, zapytane o główne kierunki ogółu wydatków budżetowych w 1999 roku, wymieniali najczęściej cztery następujące dziedziny:

- oświata i wychowanie 91% odpowiedzi,
- opieka społeczna 55%,
- drogi publiczne (i transport) 55%,
- bezpieczeństwo publiczne 36%.

Ostatnie pytania dotyczyły udziału wydatków inwestycyjnych w całości tegorocznych wydatków budżetowych powiatu oraz głównych kierunków inwestycji. Jeśli chodzi o pierwszą kwestię, to aż 36% respondentów – z braku środków – nie przewiduje w tym roku jakichkolwiek inwestycji. W pozostałych przypadkach przewidywany udział inwestycji waha się między 0,5% a 14,5%, a średnia arytmetyczna dla wszystkich respondentów wynosi 3,7% ogółu wydatków budżetowych. Powiaty, które zakładają dokonanie w tym roku inwestycji zamierzają je realizować głównie w zakresie oświaty oraz drogownictwa (po 57% odpowiedzi), a w mniejszym stopniu – w zakresie administracji (np. komputeryzacja starostwa) i straży pożarnej (po 29%).

Jak więc widać, ankieta ewidentnie potwierdziła wyrażaną już w prasie i telewizji opinię o niewystarczającym – w stosunku do posiadanych kompetencji – zaopatrzeniu powiatów w stosowne środki finansowe. W związku z tym powstaje obawa, iż powiaty, nie posiadając niezależności finansowej, nie będą w stanie „skonsumować” swojej ustawowo zapisanej samorządności.

P.S. Dane uzyskane od respondentów w ramach drugiej części ankiety wykorzystane zostaną w kolejnych numerach „Regionalnego Biuletynu WSB”.

Pomiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

Marian Gorynia

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Handlu Międzynarodowego

Mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Można wyróżnić dwa sposoby analizy pozycji konkurencyjnej:

1. analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Z. Pierścionka,
2. koncepcję oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W.J. Otty.

Z. Pierścionek w „Strategii rozwoju firmy” proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej, pozwalające na ocenę czy istnieje przewaga konkurencyjna i jaka ona jest duża. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich, determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Etap drugi i trzeci analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wskaźnikami, zdaniem autora metody, najpełniej określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa są:

1. udział przedsiębiorstwa w rynku (segmencie rynku) i tendencje zmian tego udziału na przestrzeni określonego odcinka czasu,
2. sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz tendencje jej zmian.

Jest przy tym istotne, aby obydwa wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę na osiągnięcie dobrej pozycji w sektorze.

Drugim etapem analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników determinujących udział przedsiębiorstwa w rynku oraz jego sytuację finansową na tle konkurencji.

Podstawowymi czynnikami są:

- jakość i nowoczesność produktu,
- cena produktu,

¹ Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s.147.

- system sprzedaży i serwisu,
- renoma przedsiębiorstwa.

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są zdeterminowane z kolei przez technologię i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania, organizację, motywację, informację. Analiza wpływu tych czynników stanowi trzeci etap analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa².

Koncepcja oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W.J. Otty różni się istotnie od poprzedniej. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena, jawią się jako pierwsze i zarazem najistotniejsze czynności w świadomym wyborze miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze oraz kształtowaniu strategii eksportowej danego przedsiębiorstwa³.

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Diagnoza i analiza pozycji konkurencyjnej stanowią natomiast podstawę do sformułowania wniosków i propozycji zmierzających do ewentualnego przekształcenia struktury rynku i zmian w mechanizmach jego funkcjonowania.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują na przykład pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia.

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Drugi sposób wychodzi z założenia, że znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

² Ibidem s. 149

³ Por. W.J. Otta, *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe AE, nr 148, Poznań 1987.

Czwarty krok to przygotowanie skal, z pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych i samo dokonanie pomiaru. Skale muszą zawierać określoną ilość stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami, spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

Piąty krok powinien doprowadzić do sprecyzowania kompleksowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać oceny częściowe, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Na przykład G. Gierszewska i M. Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

1. zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup KCS (kluczowych czynników sukcesu). Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS.
2. nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).
3. zastanów się, czy w Twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1,2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4,5 punktów – mocna strona).
4. pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.
5. zrób zestawienie słabych (1,2 pkt.) i mocnych (4,5 pkt.) stron przedsiębiorstwa.
6. za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego.⁴

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁵. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- — poważna ujemna przewaga (severe competitive disadvantage)
- średnia ujemna przewaga (mild competitive disadvantage)
- E pozycja równa średniemu konkurentowi (equal competitive standing)
- + średnia przewaga konkurencyjna (mild competitive advantage)
- ++ duża przewaga konkurencyjna (great competitive advantage).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

1. problemy metodyczne związane z pomiarem,

⁴ G.Gierszewska, M.Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995, s.220 - 221.

⁵ A.C.Hax, N.S.Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentices – Hall, Engelwood Cliffs 1984, s. 162 - 163.

- 2. dostęp do danych,
- 3. interpretacja wyników pomiaru,
- 4. dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiennie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak czysto podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru, to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia szybsze dochodzenie do konsensusu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych.

Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej zmienność w czasie. Określona ex post pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy ex ante nastręcza o wiele więcej trudności. Znane są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.