

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 278**

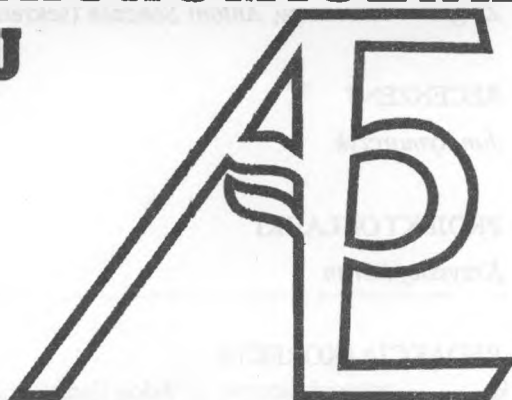
**PRZEDSIĘBIORSTWO
A INTERNACJONALIZACJA
DZIAŁALNOŚCI
GOSPODARCZEJ**

Poznań 2000

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 278**



**PRZEDSIĘBIORSTWO
A INTERNACJONALIZACJA
DZIAŁALNOŚCI
GOSPODARCZEJ**

**Redakcja naukowa
MARIAN GORYNIA, JERZY SCHROEDER**

Poznań 2000

KOMITET REDAKCYJNY

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Edmund Kurtys,
Zbigniew Romanow, Antoni Sobczak (sekretarz), Halina Szulce (przewodnicząca)*

RECENZENT

Jan Rymarczyk

PROJEKT OKŁADKI

Krzysztof Baran

REDAKCJA I KOREKTA

Maria Zielińska

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2000

ISSN 0208-4902
ISBN 83-88222-03-1

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax (061) 854 31 59

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

e-mail: wae@novci1.ae.poznan.pl

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. (061) 854 38 05, 854 38 06

SPIS TREŚCI

Wstęp (<i>Marian Gorynia, Jerzy Schroeder</i>)	5
Eugeniusz CZERWIENIEC	
Udział kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw	9
Marian GORYNIA, Beata STĘPIEŃ, Monika SULIMOWSKA	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja	31
Marian GORYNIA, Radosław WOLNIAK	
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce – zachowania inwestorów zagranicznych i zachowania przedsiębiorstw krajowych	63
Aleksandra GRZESIUK	
Strategie cenowe przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Wybrane aspekty	93
Maria KORZENIOWSKA-MARCINIAK	
Charakterystyka oraz wpływ procesu globalizacji na przemiany zachodzące na międzynarodowym rynku dzieł sztuki na przykładzie domów aukcyjnych Sotheby's i Christie's	104
Marek RATAJCZAK	
Rozwój infrastruktury w skali międzynarodowej a aktywność sektora prywatnego	123
Jerzy SCHROEDER	
Kulturowe uwarunkowania zarządzania kadrą w przedsiębiorstwach międzynarodowych	144
Paweł ŚLIWIŃSKI	
Finansowanie przedsiębiorstwa za pomocą długu zagranicznego	166
Henryk WOJCIECHOWSKI	
Przedsiębiorstwa transnarodowe w procesach globalizacyjnych	184

WSTĘP

W niniejszej książce przedstawiono wyniki badań pracowników Katedry Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oraz jej współpracowników. Relacjonowane prace badawcze prowadzone były w latach 1997-1999 w ramach indywidualnych projektów badawczych oraz w ramach projektów realizowanych przez 2-3-osobowe zespoły.

Należy podkreślić, że prezentowana praca stanowi kontynuację publikacji wydanych w poprzednich latach, a mianowicie: Zeszytu Naukowego seria I nr 241 pt. *Przedsiębiorstwo na rynkach międzynarodowych* (Poznań 1997) oraz Zeszytu Naukowego seria I nr 266 pt. *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej* (Poznań 1998).

Można wskazać kilka istotnych cech wspólnych wszystkich trzech publikacji:

- orientacja mikroekonomiczna większości artykułów, tzn. koncentracja uwagi na problemach występujących na poziomie przedsiębiorstw rozwijających związki gospodarcze z zagranicą,
- równoczesne podejmowanie zagadnień związanych z prowadzeniem polityki gospodarczej, a w szczególności z oddziaływaniem instrumentów polityki na zachowania przedsiębiorstw,
- szerokie spectrum tematyczne poruszanych problemów, stanowiące odzwierciedlenie rozległych i zróżnicowanych zainteresowań badawczych autorów.

Myśl przewodnią, scalającą rozważania prowadzone w poszczególnych artykułach, stanowi stwierdzenie, że w obecnej sytuacji występującej w gospodarce polskiej i w gospodarce światowej problematyka internacjonalizacji zachowań przedsiębiorstw zasługuje na wzmożoną i szczególną uwagę. Wynika to, po pierwsze, z faktu, że cechą życia gospodarczego w skali globu jest postępująca intensyfikacja więzi ekonomicznych pomiędzy poszczególnymi grupami państw, regionami, państwami, branżami i przedsiębiorstwami. Konsekwencją tego procesu jest rosnąca współzależność tych jednostek ekonomicznych. Głównymi aktorami rozgrywających się wydarzeń pozostają wszakże przedsiębiorstwa. Po drugie, w sytuacji przechodzącej poszczególne fazy transformacji gospodarki polskiej coraz większą rolę odgrywają uwarunkowania związane ze współpracą gospodarczą z zagranicą. We współpracy tej tkwi wiele szans rozwojowych, ale jednocześnie widoczne są liczne i poważne zagrożenia. Tempo rozwoju gospodarczego Polski,

a więc tempo zmniejszania dystansu cywilizacyjnego dzielącego nasz kraj od krajów najbardziej rozwiniętych, zależy w bardzo istotnym stopniu od tego, co dzieje się w naszym otoczeniu zewnętrznym. Osłabienie tempa wzrostu gospodarczego u naszych głównych partnerów handlowych natychmiast odbija się niekorzystnie na naszej stopie wzrostu. Poważnym zagrożeniem dla dynamicznej równowagi gospodarczej jest deficyt w bilansie handlowym i bilansie obrotów bieżących. Panuje dość zgodna opinia, że główną przyczyną tego deficytu nie są zbyt duże rozmiary importu, lecz zbyt niski poziom eksportu. Również w tym przypadku głównymi aktorami są przedsiębiorstwa.

To właśnie procesy zachodzące w firmach, w coraz szerszym zakresie internacjonalizujących swą działalność, wyznaczają końcowe, bardziej lub mniej korzystne, rezultaty współpracy gospodarczej z zagranicą w skali całej gospodarki. Poznanie mechanizmów skutecznej i efektywnej internacjonalizacji działalności gospodarczej na poziomie przedsiębiorstwa może pozwolić osiągnąć co najmniej dwa cele:

- może doprowadzić do wypracowania swoistych wzorców postępowania, które po stosownej adaptacji mogą być wykorzystane przez inne przedsiębiorstwa,
- może stanowić jedną z przesłanek kształtowania adekwatnej polityki gospodarczej.

W poszczególnych artykułach zamieszczonych w niniejszej książce podjęte zostały następujące kwestie szczegółowe:

- zanalizowanie skali i sposobów zaangażowania kapitału zagranicznego w restrukturyzację polskich przedsiębiorstw (E. Czerwieniec),
- rozważania dotyczące istoty konkurencyjności przedsiębiorstwa, sposobów jej pomiaru, a także standaryzacji (M. Gorynia, B. Stępień, M. Sulimowska),
- przedstawienie wybranych aspektów makroekonomicznych napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski, a następnie scharakteryzowanie strategii inwestorów zagranicznych na rynku polskim oraz dokonanie typologii strategii walki konkurencyjnej firm polskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi (M. Gorynia, R. Wolniak),
- przedyskutowanie najważniejszych aspektów polityki cenowej przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (A. Grzesiuk),
- charakterystyka procesów globalizacji zachodzących na międzynarodowym rynku dzieł sztuki (M. Korzeniowska-Marciniak),
- zanalizowanie wpływu rozwoju infrastruktury w skali międzynarodowej na aktywność sektora prywatnego (M. Ratajczak),
- rozważenie kulturowych uwarunkowań zarządzania kadrą w przedsiębiorstwach międzynarodowych (J. Schroeder),
- przedstawienie zasad analizy finansowania przedsiębiorstwa z wykorzystaniem kapitału zagranicznego (P. Śliwiński),

- określenie roli przedsiębiorstw ponadnarodowych w procesach globalizacji (H. Wojciechowski).

Nie wszystkie prace badawcze, których wyniki są relacjonowane w niniejszym opracowaniu, zostały już całkowicie zakończone. W wielu przypadkach zakłada się kontynuowanie i rozwijanie badań. Szczególnie obiecujący wydaje się kierunek badań zorientowany na problematykę związaną z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej, odniesioną do poziomu przedsiębiorstwa.

Marian Gorynia, Jerzy Schroeder

**Marian GORYNIA, Beata STĘPIEŃ,
Monika SULIMOWSKA**

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – KONCEPCJE, POMIAR, OCENA I STANDARYZACJA

Wstęp

W gospodarce konkurencyjnej, a taki charakter ma większość współczesnych gospodarek narodowych oraz gospodarka światowa jako całość, podstawową cechą zachowań przedsiębiorstw jest konkurowanie o względy nabywcy. Od wielkości i dynamiki sprzedaży zależy bieżąca sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (podstawowy cel krótkookresowy przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej), a także jego zdolność do przetrwania (podstawowy cel długookresowy). Zrozumiały jest więc nieustanny wzrost zainteresowania zagadnieniami konkurencji, konkurencyjności, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnych. Wydaje się, że istotne wyzwania stojące przed nauką w tej dziedzinie dotyczą:

- wypracowania adekwatnych podstaw konceptualnych i terminologicznych dotyczących zagadnień konkurencyjności,
- opracowania i doskonalenia poprawnych metod oceny konkurencyjności,
- określenia standardów, których spełnienie winno stanowić swoistą rękojmię dla nabywcy co do jakości oferty spełniającego te normy producenta.

Rozważania prowadzone w niniejszym artykule zmierzają w trzech wyżej określonych kierunkach:

- w części pierwszej dokonano przeglądu najważniejszych pojęć wiążących się z konkurencyjnością,
- w części drugiej przedstawiono metody oceny potencjału konkurencyjnego,
- w części trzeciej zrelacjonowano międzynarodowe próby budowy uniwersalnych narzędzi pomiaru, oceny i standaryzacji potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

1. Podstawy konceptualne i terminologiczne

O konkurencyjności i potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa jest sens mówić w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji. W naukach ekonomicznych istotę konkurencji próbowano oddać za pomocą określeń takich jak: niewidzialna ręka, zmysły zwierzęce, destrukcyjne wiatry, walka o przetrwanie itp.¹ Dla dalszych rozważań istotne jest rozróżnienie dwóch sposobów pojmowania konkurencji²:

- konkurencji-selekcji,
- konkurencji-regulacji.

Koncepcja konkurencji-selekcji bazuje na indywidualizmie metodologicznym. Występuje widoczna analogia z mechanizmami selekcji naturalnej znanymi u Darwina – w tym sensie konkurencja oznacza walkę o przetrwanie, której funkcją jest wyselekcjonowanie najbardziej efektywnych podmiotów ekonomicznych kosztem innych. Konkurencja, rozumiana jako proces selekcji, jest traktowana jako instrument zapewniający maksymalną efektywność gospodarki. Konkurencyjny rynek stanowi najbardziej adekwatną formę organizacji ekonomicznej, mającą doprowadzić do osiągnięcia optimum Pareto, czyli optymalnej alokacji dostępnych zasobów. W tym ujęciu konkurencja jawi się jako zjawisko pożądane w każdym czasie i w każdym miejscu. Jest więc zrozumiałe, że koncepcja konkurencji-selekcji jest konstruktem o charakterze normatywnym i stanowiła podstawę wypracowania modelu konkurencji czystej i doskonałej. Rozwinięcia koncepcji konkurencji-selekcji dokonane w ramach ekonomii branży doprowadziły do uwzględnienia – obok pierwotnie branej pod uwagę struktury rynku (rynek doskonały) i generowanej przez nią optymalnej alokacji zasobów (optimum Pareto) – zachowań przedsiębiorstw. Istnieją dwa podejścia do uwzględniania zachowań przedsiębiorstw: podejście strukturalne i podejście behawioralne. Proces konkurencyjny w pierwszym podejściu opisuje tryptyk: struktury – zachowania – rezultaty. Oznacza to, że struktura rynku wyznacza zachowania przedsiębiorstw, a od zachowań zależne są osiągnięte przez firmy rezultaty. W podejściu behawioralnym pierwotny charakter mają zachowania firm, determinujące ich rezultaty. Z kolei osiągnięte wyniki mają decydujące znaczenie dla kształtowania się struktury rynku branżowego.

Koncepcja konkurencji-regulacji pojmuje konkurencję jako sposób regulacji rynków. Konkurencja w tym ujęciu oznacza procedury dostosowań i ewolucji rynków z uwzględnieniem zachowań podmiotów gospodarczych, które w nich uczest-

¹ L. Benzone, *Approches de la concurrence en économie industrielle*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. De Bandt, L. Benzone, P.-M. Romani, Economica, Paris 1991, s. 396.

² Ibidem, s. 397-410.

niczą. W przeciwieństwie do konkurencji-selekcji, konkurencja-regulacja zakłada podejście nie normatywne, lecz raczej opisowe, pozytywne. Uwaga jest zogniskowana na funkcjonowaniu systemu ekonomicznego i na jego reprodukcji. W ramach koncepcji konkurencji-regulacji wyróżnia się konkurencję międzybranżową (*industrial competition, concurrence inter-industrielle, concurrence des capitaux*) oraz konkurencję wewnątrzbranżową (*market competition, concurrence intra-industrielle, concurrence des producteurs*). Konkurencja wewnątrzbranżowa odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu się bieżących cen oferowanych przez branżę. Konkurencja międzybranżowa stanowi przyczynę powstania tendencji do wyrównywania stopy zysku w poszczególnych branżach i ma duży wpływ na kształtowanie poziomu ceny w dłuższym okresie (tzw. ceny naturalnej). Więcej uwagi poświęca się konkurencji wewnątrzbranżowej. Konkurencja ta ma charakter procesu iteracyjnego, polegającego na ciągłych dostosowaniach oczekiwań podmiotów ekonomicznych i osiąganych przez nie rezultatów. Dostosowania mogą mieć charakter cenowy i ilościowy. Rezultaty procesów konkurencji nie są oceniane z punktu widzenia normy, jaką jest optymalny stan równowagi, ale z punktu widzenia poziomu realizacji oczekiwań. Koncepcja konkurencji-regulacji ma charakter dynamiczny – decyduje o tym łączne przyjmowanie trzech założeń: asymetria pomiędzy przedstawicielami strony podaży (uniktowy charakter oferty pod względem zdolności produkcyjnych, kosztów itp.), mniejszy lub wyższy stopień nieodwracalności decyzji i rozpatrywanie różnych momentów. W ramach koncepcji konkurencji-regulacji dużą wagę przywiązuje się do uwarunkowań historycznych – aktualne procesy konkurencji zachodzące w branży są częściowo określone przez bieg wypadków w przeszłości. W ujęciu tym występują więc liczne odwołania do poglądów szkoły historycznej i instytucjonalnej.

Oba krótko scharakteryzowane sposoby pojmowania konkurencji wydają się mieć jedną cechę wspólną – zakładają one rywalizację podmiotów gospodarczych należących do strony podaźowej o względy podmiotów, będących przedstawicielami strony popytowej. Rywalizacja ta przedstawia się odmiennie w zależności od tego, z jaką strukturą rynku mamy do czynienia. Konkurencja doskonała i czysty monopol są użytecznymi punktami odniesienia jako skrajne rodzaje struktury rynku, jednak w rzeczywistości większość rynków znajduje się pomiędzy tymi biegunami³. Większość przedsiębiorstw działa w warunkach konkurencji niedoskonałej, której najbardziej charakterystycznymi przypadkami są oligopol i konkurencja monopolistyczna.

Konkurencja w branży może być rozumiana w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu konkurencja oznacza rywalizację pomiędzy podmiotami konkurującymi na danym rynku branżowym. W szerszym znaczeniu konkurencja obejmuje oprócz rywalizacji pomiędzy aktualnymi rywalami także cztery inne czynni-

³ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 1997, s. 267.

ki: zagrożenie nowymi wejściami, zagrożenie ze strony substytutów, siłę przetargową dostawców i siłę przetargową nabywców⁴. Należy jednak zauważyć, że nawet wąskie pojmowanie konkurencji nie implikuje ograniczenia kręgu konkurentów firmy tylko do przedsiębiorstw działających w danym biznesie (branży). Konkurentami są *de facto* firmy dostarczające lub mogące dostarczać te funkcje, które występują w łańcuchu wartości realizowanym przez dane przedsiębiorstwo⁵. Każda firma konkuruje więc w dwóch wzajemnie powiązanych wymiarach: z dostawcami podobnych produktów o względy odbiorców oraz z wykonawcami funkcji występujących w jej łańcuchu wartości o miejsce („prawo” realizacji tych funkcji) w szerszym systemie wartości.

W celu umożliwienia przejścia od pojęcia konkurencji do pojęcia konkurencyjności istotne jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy intensywnością konkurencji a konkurencyjnością⁶. Intensywność konkurencji oznacza poziom antagonizmu pomiędzy podmiotami gospodarczymi w danym momencie. Konkurencyjność oznacza natomiast zdolność każdego z tych podmiotów do przeżycia i prosperowania w ramach układu – złożonego, kreatywnego i niestabilnego – powiązań o charakterze sojuszniczym lub wrogim. Konkurencyjność jest przy tym kategorią strategiczną – obejmuje zarówno rywalizację, jak i zмовę. W tym miejscu pojawia się potrzeba dokonania wyróżnienia dwóch rodzajów konkurencyjności, które można określić jako:

- konkurencyjność rynkowa,
- konkurencyjność pozarynkowa.

Konkurencyjność rynkowa to konkurencyjność uzyskana z wykorzystaniem metod dozwolonych w ramach rynkowych reguł gry. Konkurencyjność pozarynkowa oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sposób niezgodny z rynkowymi regułami gry. Może to być np. zмова monopolistyczna lub zachowania kwalifikowane jako *rent seeking*⁷ (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)⁸.

W tym miejscu przyjmujemy w uproszczeniu, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsię-

⁴ M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.

⁵ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

⁶ Rozróżnienie to czynimy za: B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie*, s. 482.

⁷ Omówienie koncepcji *rent seeking* zawiera np.: M. Raczyński, *Społeczne koszty monopolu w świetle teorii pogoni za rentą*, „*Ekonomista*” 1994, nr 6 oraz tenże, *Pogoń za rentą a transformacja systemowa w Polsce*, „*Ekonomista*” 1998, nr 2-3.

⁸ A.O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „*The American Economic Review*” 1974, nr 3.

biorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej⁹. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W proponowanym tutaj znaczeniu pojęcia konkurencyjności nie dokonano rozróżnienia pomiędzy przyczynami uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej. Przyczyny uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Przyczyny o charakterze wewnętrznym to przewagi właściwe dla danego przedsiębiorstwa oraz tzw. przewagi internalizacji, a przyczyny o charakterze zewnętrznym to zmienne związane z lokalizacją¹⁰. Próby konceptualizacji konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych, określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*biznes strength*). Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G. Gierszewska i M. Romanowska¹¹ przedstawiają trzy podejścia dotyczące konkurencyjności:

- kluczowych umiejętności G. Hamela i C.K. Prahalada¹², według których o konkurencyjności decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania,
- kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L.E. Shulmana¹³,
- wyróżniających umiejętności Ch.W. Hilla oraz G.R. Jonesa¹⁴.

Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić jedynie na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży.

⁹ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 114.

¹⁰ Inspirację do takiego wydzielenia determinant pozycji konkurencyjnej stanowiła eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga, wyróżniająca trzy grupy zmiennych, skłaniających przedsiębiorstwa do ekspansji międzynarodowej. Por. J. H. Dunning, *International Production and Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London 1981.

¹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1993.

¹² G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, nr 5-6.

¹³ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, nr 3-4.

¹⁴ Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.

M.J. Baker oraz S.J. Hart twierdzą¹⁵, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu z konkurentami.

Z kolei „Report on the Competitiveness of Community Industry”¹⁶ określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a jej miarą, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych. Na przykład według R. Grabowieckiego¹⁷ wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk, umożliwiającą uzyskanie dywidendy przez właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingowa). J. Gittus¹⁸ także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu gwarantującego godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans. Również Biuro Analiz NYSE¹⁹ podaje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą.

W.J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku²⁰. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku), służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący: udział w rynku, relatywna jakość, poziom serwisu, reputacja, sprawność akwizycji, szybkość realizacji, opanowanie technologii, dostępność materiałów.

¹⁵M.J. Baker, S.J. Hart, *Marketing and Competitiveness Success*, Philip Allan, New York 1992.

¹⁶W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

¹⁷R. Grabowiecki, *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRISS, Warszawa 1996.

¹⁸J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.

¹⁹W. Bieńkowski, op. cit.

²⁰W.J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma ma dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa²¹. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup: rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, kosztowa pozycja przedsiębiorstwa, marka i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia ich opanowania przez konkurentów. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (*ex post*), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (*ex ante*)²².

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem jego siły konkurencyjnej²³. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej²⁴. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa określone są przez następujące zmienne: relatywny udział w rynku, bezwzględny udział w rynku, relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa, relatywny poziom cen zbytu, stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży, stosunek nakładów na marketing do sprzedaży²⁵.

²¹ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

²² Ibidem, s. 71.

²³ A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s. 116-117.

²⁴ A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, red. R.G. Dyson, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s. 73.

²⁵ T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990, s. 188.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne: udział w rynku, służby sprzedaży, marketing, serwis, badania i rozwój, produkcja, dystrybucja, zasoby finansowe, image, szerokość linii asortymentowej, jakość i niezawodność, kompetencje w dziedzinie zarządzania²⁶.

Podsumowując ten fragment rozważań proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

- Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości. Składają się na nią: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, określająca jego położenie w teraźniejszości i/lub potencjał konkurencyjny determinujący przyszłą sytuację przedsiębiorstwa.
- Konkurencyjność rynkowa to konkurencyjność uzyskana z wykorzystaniem metod dozwolonych w ramach rynkowych reguł gry. Konkurencyjność pozarynkowa oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sposób niezgodny z rynkowymi regułami gry.
- Pozycja konkurencyjna wyznaczana jest przez konkurencyjność domeny przedsiębiorstwa oraz potencjału. Domena przedsiębiorstwa jest zaś określona przez zestaw produktów/rynków oraz miejsce, jakie zajmuje przedsiębiorstwo w łańcuchu technologicznym. Na potencjał przedsiębiorstwa składają się jego zasoby rzeczowe, finansowe, kadrowe, technologiczne, niematerialne, struktura organizacyjna, wizja strategiczna oraz kultura organizacyjna.
- Konkurencyjność potencjału i konkurencyjność domeny są wynikiem spełniania przez nie kryteriów: adekwatności, elastyczności i efektywności.
- Przyczyny uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Przyczyny o charakterze wewnętrznym to uzyskanie przewagi właściwej dla danego przedsiębiorstwa oraz tzw. przewagi internalizacji, a przyczyny o charakterze zewnętrznym to zmienne związane z lokalizacją.
- Pojęcia zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa i tzw. siły biznesu można traktować jako pojęcia tożsame, oznaczające ten fragment konkurencyjności lub pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, który jest zdeterminowany przez przyczyny o charakterze wewnętrznym i świadczą o możliwościach uzyskania pożądanego pozycji konkurencyjnej w przyszłości.

²⁶A.C. Hax, N.S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 156.

2. Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może podlegać badaniu zarówno w ujęciu całościowym (mówimy wtedy o pozycji konkurencyjnej i/lub przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa – organizacji), jak i w rozbiciu na poszczególne elementy, składniki domeny i potencjału. Analiza może także obejmować powiązania między tymi elementami dla sprawdzenia, czy zachodzą między nimi efekty synergiczne. Ponieważ przewaga konkurencyjna powstaje tylko w stosunku do innej organizacji, działającej w tym samym otoczeniu, analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje także badanie zjawisk i stanów charakteryzujących to otoczenie oraz wywierających wpływ na zachowanie przedsiębiorstwa.

Spośród wielu nurtów, które wpłynęły na kształtowanie się sposobu myślenia o konkurencyjności przedsiębiorstwa, można tutaj wyróżnić dwa zasadnicze, w odmienny sposób podchodzące do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie do badania i oceny potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Pierwszy z tych nurtów – *industrial organization theory* – podkreśla szczególne znaczenie środowiska, w jakim firma funkcjonuje i jego wpływ na podejmowane przez nią decyzje strategiczne i działania. Przedstawicielem tego nurtu jest M.E. Porter, autor koncepcji pięciu sił decydujących o strukturze sektora. Zdaniem Portera, przewaga konkurencyjna jest wynikiem zdolności firmy do radzenia sobie z tymi siłami lepiej niż jej konkurenci. Może ona tego dokonać poprzez wdrożenie, odpowiedniej do zastanych warunków działania i posiadanych umiejętności, strategii bazowej, z której wynikać będzie charakter przewagi: kosztowa, różniczkowa czy pochodząca od skoncentrowania działań na wąskim segmencie rynku (*focus*). Punktem wyjścia w tym podejściu jest analiza otoczenia branżowego²⁷.

Drugi nurt – *resource-based view of the firm* – opiera się na założeniu, że przewaga konkurencyjna nie powstaje tylko dzięki odpowiedniemu zestawieniu produkt-rynek w danej branży. Punkt ciężkości w tym podejściu przeniesiony został do wnętrza firmy. Jego przedstawiciele twierdzą, że kluczem do osiągania przewagi konkurencyjnej jest występowanie różnic w szeroko rozumianych zasobach organizacji. Unikatowe cechy posiadanych zasobów uważane są za prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej ze względu na niemożliwość (trudność) ich transferu czy podrobienia przez konkurencję²⁸.

Pomiędzy tymi dwoma biegunami plasuje się nurt sytuacyjny (*contingency approach*), podkreślający znaczenie umiejętności bieżącego dopasowania się organi-

²⁷ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

²⁸ Zob. np.: J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996 oraz G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

zacji do warunków zewnętrznych oraz wzajemnego dostosowania jej wewnętrznych podsystemów i wymiarów. Ogólną miarą tej umiejętności jest elastyczność organizacji, pozwalająca jej na bieżące reagowanie, adekwatnie do tempa i charakteru zmian zachodzących w otoczeniu, co daje organizacji niezależność bądź pozwala obniżyć próg wrażliwości na zmiany w środowisku i funkcjonować w miarę stabilnie. W ostatnim czasie zauważa się przejście w poglądach od szukania źródeł przewagi konkurencyjnej na zewnątrz firmy, w jej otoczeniu branżowym, do skupienia się na poszukiwaniu źródeł przewagi w odpowiednim skonfigurowaniu i rozwijaniu rzadkich zasobów organizacji.

Niezależnie od tego, które czynniki uznane zostaną za kluczowe w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji, badania prowadzone są we wszystkich jej obszarach. Podlegają im:

- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa – potencjał finansowy,
- majątek rzeczowy firmy – posiadane moce produkcyjne, wyposażenie techniczne,
- potencjał ludzki wszystkich szczebli – wiedza, umiejętności, doświadczenie, motywacja, zaangażowanie, struktura zatrudnienia, rotacja kadry,
- potencjał technologiczny – technologie produkcji, sprzedaży, zarządzania, informacyjne, wiedza – know-how, licencje, patenty,
- struktura organizacyjna – adekwatność w stosunku do domeny i strategii, podział pracy, władzy, sprawny przepływ informacji, zdolność do szybkiego reagowania – elastyczność,
- kultura organizacji – normy, wartości, zwyczaje, styl działania, styl kierowania, postawy i nastawienia pracowników – czynniki decydujące o powodzeniu podejmowanych działań,
- wizja organizacji – spójność, adekwatność, przejrzystość, komunikatywność,
- dotychczas stosowane strategie,
- marka, reputacja firmy w oczach *stakeholders*²⁹,
- domena działania przedsiębiorstwa, w tym produkty/usługi oferowane na zajmowanych przez przedsiębiorstwo rynkach.

Wielość podejść do problemu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz złożoność samego pojęcia potencjału nastrocza badaczom wiele kłopotów w trakcie jego pomiaru. Problemy te powstają z kilku zasadniczych przyczyn:

- pomiar obejmuje zarówno cechy mierzalne, jak i niemierzalne, powstaje więc problem doboru odpowiednich metod pomiaru i miar,
- ponieważ o konkurencyjności przedsiębiorstwa można mówić jedynie porównując badane przedsiębiorstwo do innego, pojawia się trudność związana

²⁹ *Stakeholders* – grupy wpływów, które z racji swego związku z przedsiębiorstwem oraz siły przetargowej mogą wywierać na nie nacisk; należą do nich: dostawcy, odbiorcy, klienci, akcjonariusze, agendy rządowe, instytucje finansowe itd.

z wyborem odpowiedniego punktu odniesienia (czy możliwe i zasadne jest porównywanie wszystkich elementów potencjału? jaki punkt odniesienia jest najwłaściwszy ze względu na specyfikę branży i przedsiębiorstwa? ile punktów odniesienia przyjąć?),

- z uwagi na to, że pomiar jest dokonywany przez człowieka często obciążonego określonymi oczekiwaniami, a także ze względu na jakościowy charakter wielu zmiennych pojawia się pytanie o obiektywizm pomiaru – czy to, co otrzymaliśmy, odzwierciedla stan faktyczny czy jest to jedynie projekcja naszych oczekiwań?
- z problemem obiektywizmu wiąże się problem precyzji pomiaru,
- zakładając, że pomiar został dokonany właściwie, tzn. dobrano zmienne odpowiadające badanemu zjawisku i właściwe miary oraz nie popełniono żadnych błędów w trakcie obróbki zebranych informacji, pozostaje jeszcze jedno istotne pytanie: czy potrafimy właściwie zinterpretować otrzymane wyniki i i wyciągnąć z nich wnioski?

Bardzo trafną refleksję nad pomiarami wszelkich zjawisk wypowiedział kiedyś A. Einstein: „To, co może być zmierzone nie zawsze jest ważne, natomiast to, co ważne, nie zawsze daje się mierzyć”. Aby uniknąć błędów i trudności w trakcie prowadzenia analizy strategicznej³⁰, należy pamiętać o kilku zasadach jej prowadzenia. G. Gierszewska i M. Romanowska formułują je następująco³¹:

- analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie obszary przedsiębiorstwa: sferę ekonomiczną, technologiczną, marketingową i społeczną, wymaga więc łączenia metod ilościowych i jakościowych,
- ponieważ nie wszystkie czynniki wewnątrz organizacji dają się w pełni kontrolować, dlatego należy wyodrębnić procesy i zjawiska, które mogą podlegać badaniu i na które można będzie w przyszłości wpływać,
- określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa nie kończy się na zbadaniu jego potencjału, ale na umiejscowieniu go na tle bliższego i dalszego otoczenia.

Wraz z rozwojem podejść do poszukiwania źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wykształciło się wiele metod mających na celu zbadanie pozycji konkurencyjnej firmy oraz określenie czynników wpływających na jej zmiany.

Początkowo największą wagę przywiązywano do oceny i kontroli sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, gdyż w tej warstwie jego zasobów upatrywano przyczyn przewagi bądź luki konkurencyjnej. Narzędzi badania potencjału finansowe-

³⁰ Analiza strategiczna służy badaniu bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz prognozowaniu jej przyszłych stanów, daje wytyczne dla strategii. Na określenie przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozwala m.in. zbadanie posiadanego przez nie potencjału konkurencyjnego.

³¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 31-32.

go dostarcza analiza finansowa i jej arsenał wskaźników, umożliwiających ocenę poziomu rentowności, płynności, struktury kapitału, dźwigni finansowej czy rotacji elementów majątku. Wielu badaczy za jeden z podstawowych wskaźników siły przedsiębiorstwa przyjmuje wartość, jaką przynosi ono akcjonariuszom. W nurcie tym mieści się także pomiar wartości dodanej, jaką przedsiębiorstwo zdolne jest osiągnąć dzięki lepszej pozycji kosztowej i/lub wyższej marży, możliwej do uzyskania dzięki szczególnym walorom oferowanych produktów³².

Jednym z narzędzi badania pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na tle branży, w której działa lub zamierza działać, jest analiza krzywej doświadczenia branży³³. Opiera się ona na tzw. efekcie doświadczenia, czyli obniżania się kosztów jednostkowych produkcji wraz z każdym podwojeniem jej wolumenu, co jest konsekwencją występowania korzyści skali, efektu specjalizacji, efektu innowacji oraz substytucji kapitału i pracy³⁴. Efekty doświadczenia poszczególnych firm sektora umieszcza się na krzywej doświadczenia, pozycja każdej firmy obrazowana jest przez punkt, którego współrzędne wyznacza koszt jednostkowy wyrobu danego przedsiębiorstwa oraz jego skumulowana produkcja. Krzywa doświadczenia bywa także przedstawiana za pomocą wskaźnika procentowego, pokazującego tempo spadku kosztu jednostkowego wraz z podwojeniem produkcji.

Krzywa doświadczenia jest jedną z metod badania wypracowanych w ramach nurtu, podkreślającego znaczenie środowiska branżowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dostarcza ona informacje pozwalające porównać pozycję kosztową przedsiębiorstwa z jego obecnymi i potencjalnymi rywalami oraz oszacować ewentualne bariery wejścia do sektora. Jednak stosowanie analizy krzywej doświadczenia napotyka ograniczenia, z pewnością nie można więc uznać tej metody za uniwersalną. Podstawowa trudność wiąże się z ograniczonym dostępem do danych na temat kosztów jednostkowych konkurentów, przez co metoda traci na znaczeniu, gdyż nie daje możliwości porównania, umożliwia jedynie ocenę zmian w poziomie kosztu jednostkowego firmy w czasie. Niebezpieczeństwo płynące z przywiązywania zbyt dużej wagi do wyników tej analizy wiąże się z możliwością przeceńniania znaczenia przewagi kosztowej na niekorzyść możliwości uzyskiwania wyższej marży drogą różnicowania oferty, podnoszenia jakości i użyteczności wyrobu itd., niedostrzegania metod poprawy pozycji kosztowej drogą podniesienia wydajności, lepszej alokacji zasobów zamiast zwiększania wolumenu produkcji. Poza tym efekt doświadczenia nie występuje we wszystkich sektorach i nie zawsze oka-

³²Pogląd taki prezentuje np. J. Kay, op.cit. Autor ten definiuje wartość dodaną jako różnicę między efektami i nakładami. Do pomiaru proponuje wykorzystać porterowski łańcuch wartości i badać wartość dodaną na poziomie wszystkich jego ogniw.

³³G. Gierszewska, M. Romanowska, op.cit., s. 104-114; A.C. Hax, N.S. Majluf, op. cit., s. 108-125.

³⁴A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Homewood-Boston 1987, s. 71 i n.

zuje się trwałą barierą wejścia, ze względu na możliwość wykorzystania przez podmioty wchodzące doświadczenia firm działających w sektorze, co pozwoli im uniknąć ponoszenia kosztów nieodwracalnych i osiągnąć podobną pozycję kosztową już „na starcie”.

Za ceną dla analizy strategicznej potencjału przedsiębiorstwa uznano koncepcję cyklu życia³⁵. Wywodzi się ona od behawioralnych koncepcji istnienia organizacji i jej rozwoju. U jej podstaw leży założenie, że organizacja jako całość oraz poszczególne elementy jej potencjału (wyroby, technologie), a także otoczenie, w którym działa, przechodzą przez kolejne etapy cyklu życia: narodziny, rozwój, dojrzewanie i schyłek, z których każdy niesie dla organizacji określone konsekwencje i wymaga podejmowania odmiennych działań strategicznych. Koncepcja cyklu życia stała się podstawą opracowania innych metod analizy, o których będzie mowa w dalszej kolejności.

Koncepcja ta znajduje zastosowanie w ocenie cyklu życia sektora, organizacji, produktów oraz technologii. Znajomość fazy, w jakiej znajduje się organizacja i jej cech charakterystycznych pozwala ocenić sytuację społeczną, charakter kultury organizacyjnej i typ przywództwa, jaki się wykształcił. W połączeniu z analizą fazy cyklu życia sektora, w jakim firma działa lub zamierza działać, pozwala oszacować jej możliwości dostosowawcze do warunków w otoczeniu. Otrzymane wyniki mogą także pomóc w wyborze określonych metod zarządzania oraz w wytyczaniu celów na przyszłość i wyborze optymalnego sposobu ich realizacji.

Znajomość cyklu życia produktu przedsiębiorstwa pozwala kształtować portfel oferowanych na rynku wyrobów, zapewniając firmie bieżącą zyskowność i możliwość rozwoju. Każda z faz cyklu życia wyrobu charakteryzuje się określonymi przepływami finansowymi. Analizując wyroby pod tym kątem, otrzymuje się obraz atrakcyjności oferowanego przez firmę asortymentu. Na tej podstawie można opracować wytyczne dla planowania polityki produktowej przedsiębiorstwa (nakierowanej na ewolucyjny rozwój posiadanego portfela produktów i kształtowanie przebiegu poszczególnych faz ich cyklu życia), formułowania strategii wzrostu firmy według relacji produkt – rynek³⁶. Analiza cyklu życia dostarcza firmie informacji na temat niezbędnych nakładów finansowych, poziomu ryzyka związanego z zastępowaniem schodzących wyrobów nowymi oraz działań strategicznych wymaganych dla maksymalnego wykorzystania potencjału asortymentowego.

Podobnie jak potencjał asortymentowy, również potencjał technologiczny przedsiębiorstwa można badać, wykorzystując koncepcję cyklu życia. Za miarę wartości konkurencyjnej technologii przyjmuje się jej nowatorstwo oraz mistrzostwo stosowania³⁷. W portfelu technologicznym przedsiębiorstwa można wyodrębnić

³⁵J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

³⁶Ibidem, s. 14.

³⁷Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 124.

podstawowe rodzaje technologii o różnej wartości ze względu na możliwość kreowania przewagi konkurencyjnej³⁸: technologie bazowe – powszechnie stosowane, nie tworzące przewagi, technologie kluczowe, których mistrzowskie opanowanie czyni je kluczowymi czynnikami sukcesu, oraz technologie eksperymentalne, wyłaniające się, stanowiące obietnicę przyszłej przewagi. Technologie w różnych fazach cyklu życia cechują się różnym stosunkiem nakładów do korzyści z ich stosowania. Także w tym przypadku znajomość fazy cyklu życia technologii pomaga zaprojektować optymalny, zrównoważony portfel technologiczny i strategię jego rozwijania.

Koncepcja cyklu życia znalazła zastosowanie w metodach portfelowych³⁹ opracowanych przez szkołę pozycjonowania macierzowego, której przedstawicielami są głównie znane amerykańskie grupy konsultingowe (BCG, McKinsey, A.D. Little). Zaproponowane przez nie modele analizy portfelowej pozwalają dokonać precyzyjnego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wielu zmiennych, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, oraz oferują przystępny, przejrzysty sposób prezentacji wyników w dwuwymiarowej przestrzeni macierzy. Jeden z wymiarów tej macierzy ma zawsze związek z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, drugi natomiast odnosi się do otoczenia.

W modelach analizy portfelowej przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pewien zbiór, portfel obszarów działalności (w przypadku firm zdywersyfikowanych), produktów (grup asortymentowych) czy technologii. Badane zjawisko zostaje ocenione według dwóch kryteriów – wymiarów macierzy, a następnie graficznie w niej przedstawione.

W zależności od modelu, zmienne będące wymiarami macierzy opisane są za pomocą pojedynczych wskaźników, jak relatywny udział w rynku czy stopa wzrostu rynku w macierzy BCG, bądź stanowią pewien agregat wymagający najpierw dokonania pomiaru zmiennych częściowych, a następnie przełożenia ich na jeden wymiar. Aby miara taka była czytelna, w macierzy dokonuje się podwójnej indeksacji wymiarów: nadania rangi poszczególnym zmiennym częściowym za pomocą skali porządkowej oraz podziału wymiaru portfela ze względu na poziom intensywności występowania określonego zbioru cech⁴⁰. Z taką sytuacją mamy do czynienia w macierzy McKinseya, w której wymiarami są: atrakcyjność sektora, bę-

³⁸STRATEGOR, op. cit., s. 148-149.

³⁹Modele zaproponowane przez twórców tej szkoły pozwalają dokonać analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako całości, ale także dają możliwość oceny pozycji, jaką zajmują na rynku jego poszczególne jednostki bądź pojedyncze produkty, czy grupy asortymentowe. Dzięki temu możliwe jest tak dokonanie badania o charakterze ogólnym, jak i oszacowanie częściowej pozycji konkurencyjnej.

⁴⁰Zob. *Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, PWE, Warszawa 1993, s. 121-122; G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 131.

dająca sumą ważoną kryteriów, które identyfikują tę atrakcyjność (np. wielkość rynku i stopa wzrostu, nasilenie rywalizacji, wymagania technologiczne i kapitałowe), oraz pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, wyznaczana przez kluczowe czynniki sukcesu zsumowane z uwzględnieniem ich wagi dla konkretnego podmiotu. Podobnie skonstruowane są macierze ADL oraz cyklu życia produktu Ch.W. Hofera, w których wymiar związany z przedsiębiorstwem określa wskaźnik pozycji konkurencyjnej zbudowany na tej samej zasadzie, jak w modelu McKinseya⁴¹, natomiast zmienną odwołującą się do otoczenia jest stopień dojrzałości sektora zgodnie z cyklem życia produktu. Dodatkowo wprowadza się trzeci wymiar, prezentujący udział badanego podmiotu (produktu, obszaru działalności) w produkcji całkowitej firmy oraz w rynku. W ten sposób starano się w możliwie przejrzysty sposób zawrzeć jak największą liczbę danych w postaci skondensowanej, pozwalającej na szybkie wyciąganie wniosków dotyczących strategii.

Metody portfelowe są powszechnie stosowanym i cenionym narzędziem diagnozy pozycji konkurencyjnej firmy (jej produktów, potencjału technologicznego, poszczególnych jednostek strategicznych) i jednocześnie dostarczającym wytycznych do podejmowania decyzji dotyczących optymalnej dla przyszłości firmy alokacji posiadanych zasobów oraz ich rozwoju. Wyniki analizy pomagają wytyczać cele i dobierać właściwe strategie, unikając powtarzania błędów popełnionych w przeszłości.

Jednak także i to narzędzie nie jest wolne od wad ograniczających jego przydatność. Ograniczenia wynikają zarówno z przyjętego podejścia do analizy, jak i z konstrukcji samych modeli. Analizowanie grup produktowych czy poszczególnych obszarów działalności jako odrębnych elementów całości organizacji może prowadzić do błędnych ocen poprzez zignorowanie efektów synergicznych, związanych z ich współwystępowaniem i korzystaniem ze wspólnych zasobów oraz do konfliktów interesów między poszczególnymi jednostkami, które zaczynają dążyć do względnej autonomii. Sama konstrukcja modeli zdaje się również powodować pewne trudności u potencjalnego badacza. Miarom przyjętym w macierzy BCG zarzuca się zbytne uproszczenie – udział w rynku wydaje się wskaźnikiem nie dość precyzyjnie oceniającym siłę konkurencyjną firmy. Z kolei pozostałe modele, które poprzez zastosowanie miary agregatowej miały się uporać z tym problemem, zostały obciążone zarzutem nadmiernej subiektywizacji pomiaru, jaka może wynikać z nie trafnego doboru wskaźników przewagi przedsiębiorstwa i nadania im niewłaściwych wag. Podobne zarzuty kieruje się w stronę zmiennych związanych z otoczeniem. Poważna trudność ze stosowaniem metod portfelowych wiąże się z koniecznością pozyskania i obróbki nieraz ogromnej liczby informacji (w zależności od

⁴¹ Model Ch. W. Hofera zakłada dokonywanie oceny pozycji konkurencyjnej poszczególnych jednostek strategicznych organizacji, nie pojedynczych wyrobów (jednak z wykorzystaniem tych samych kryteriów oceny).

wielkości i stopnia zdywersyfikowania organizacji). Natłok danych sprawia, że tracą one walor poznawczy i wymagają wstępnej kondensacji i grupowania (np. odchodzi się od analizy informacji o poszczególnych produktach na rzecz ich grup powstałych po dokonaniu segmentacji rynku). Z drugiej strony modele te są przydatne jedynie w przypadku firm o pewnym stopniu dywersyfikacji i określonym rozmiarze⁴². Ograniczeniem może być również sposób prezentacji graficznej wyniku i odczytanie informacji z diagramu. Zbyt sztywne trzymanie się zaleceń podręczników przez niewprawnych analityków może prowadzić do zupełnie błędnych wniosków. Deklarowana przejrzystość i łatwość konstruowania modeli może okazać się pozorna.

Podsumowując można stwierdzić, że modele portfelowe stają się bardzo przydatnym narzędziem w ręku analityka dysponującego pewnym przygotowaniem i doświadczeniem. Proces badawczy wymaga stosowania wielu narzędzi analizy ekonomicznej, finansowej oraz umiejętności przełożenia informacji o charakterze jakościowym na język wskaźników ilościowych.

Opisane wyżej metody podchodzą do analizy przedsiębiorstwa od strony produktowo-rynkowej. Możliwe jest także przyjęcie innego ujęcia – potraktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru funkcji, które, w zależności od sposobu ich realizacji, wywierają określony wpływ na możliwości osiągnięcia i utrzymywania określonej pozycji konkurencyjnej.

W tym ujęciu pomiar siły przedsiębiorstwa opiera się na analizie wielokryterialnej wszystkich obszarów jego funkcjonowania w celu znalezienia słabych i mocnych stron o znaczeniu decydującym dla przyszłości. Ponieważ zbadanie wszystkich obszarów jest procesem niezmienne złożonym i długotrwałym⁴³, na potrzeby podejmowania decyzji w krótszym czasie i dla zwrócenia uwagi na rzeczy najistotniejsze można posłużyć się metodą kluczowych czynników sukcesu. W metodzie tej szczegółowej analizie podlegają jedynie te spośród czynników opisujących działanie firmy, które mają najważniejsze znaczenie dla jej powodzenia w przyszłości. Powodzenie zastosowania tej metody uzależnione jest w dużej mierze od właściwej kompozycji tych czynników, charakterystycznej dla sektora, w którym firma działa (pozwoli to objąć badaniem najistotniejsze obszary i porównać wynik firmy z konkurentami). W literaturze proponowane jest przyjęcie następującej grupy kryteriów oceny⁴⁴:

⁴²Metody portfelowe znajdują zastosowanie w firmach średnich i dużych o zróżnicowanym profilu działalności i/lub asortymencie.

⁴³Dla przykładu: w swojej metodzie oceny H. Bieniok i J. Marek wymieniają 212 istotnych czynników rozwojowych firmy w 12 obszarach strategicznych. Każdy czynnik podlega punktowej ocenie ekspertów organizacji i konsultantów z zewnątrz, ustala się także wagę poszczególnych czynników. Patrz: H. Bieniok, J. Marek, *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3.

⁴⁴STRATEGOR, op. cit., s. 69.

- pozycja rynkowa,
- pozycja kosztowa,
- marka firmy i jej zakorzenienie rynkowe,
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- potencjał finansowy i rentowność,
- poziom organizacji i zarządzania.

Każdy z wymienionych czynników sukcesu można opisać za pomocą różnych miar, które łącznie dają obraz jakości poszczególnych elementów potencjału przedsiębiorstwa. Przydatne jest zastosowanie metody oceny cyklu życia sektora, gdyż wraz z przechodzeniem przez kolejne jego fazy zmieniają się wagi poszczególnych czynników sukcesu⁴⁵.

Sposób prowadzenia analizy sprowadza się do dokonania punktowej oceny poszczególnych czynników, po uprzednim opatrzeniu ich wagami, a następnie zsumowaniu ocen ważonych. Pomiar taki nabiera znaczenia poznawczego dopiero po porównaniu otrzymanej wartości z przyjętym punktem odniesienia, którym może być wzorcowa firma w sektorze⁴⁶, najbliższy konkurent czy idealny profil kluczowych czynników sukcesu. Dzięki temu można określić wielkość luki konkurencyjnej między przedsiębiorstwem a jego konkurentami i znaleźć obszary, w których należy dokonać zmian.

Metoda kluczowych czynników sukcesu zaliczana jest do grupy metod kompleksowo traktujących badanie pozycji przedsiębiorstwa. Wynik ostateczny jest efektem wykorzystania wszystkich wymienionych metod analizy oraz informacji na temat struktury organizacji, jej kultury, potencjału kadrowego itd., co powoduje, że jest on obciążony wszystkimi zaletami i wadami tych metod oraz zależy od umiejętności właściwej interpretacji uzyskanych danych.

Inna z powszechnie stosowanych metod analizy powstała niejako w odpowiedzi na zastrzeżenia wysuwane w stronę modeli portfelowych. W metodzie SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)⁴⁷ badanie prowadzone jest w czterech wymiarach: poziomu stabilności otoczenia, atrakcyjności sektora, pozycji konkurencyjnej oraz siły finansowej przedsiębiorstwa – wymiary te opisują zarówno pozycję strategiczną firmy, jak i sektora, w którym działa. Podobnie jak we wspomnianych wyżej metodach, również tutaj stosuje się technikę oceny punktowej wybranych czynników, uznanych za najsilniej wpływające na poszczególne wymiary, a uzyskane wyniki umieszcza na czterowymiarowym diagramie. W zależności od oceny uzyskanej przez badane przedsiębiorstwo w poszczególnych wymiarach,

⁴⁵ Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 162.

⁴⁶ Technika porównywania pozycji firmy z wybranym wzorcowym konkurentem nosi nazwę benchmarkingu strategicznego.

⁴⁷ W.J. Otta, op. cit., s. 67-75, L. Radder, L. Louw, *The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition*, „Long Range Planning” vol. 31, 1998, nr 4.

jego pozycja strategiczna może zostać uznana za odpowiadającą jednej z czterech pozycji modelowych: agresywnej, konkurującej, konserwatywnej (zachowawczej) i obronnej. Dla każdego z wyróżnionych rodzajów pozycji strategicznej opracowano zalecenia dotyczące strategii badanego przedsiębiorstwa.

Stosowanie tej metody także wymaga od analityka wiedzy i doświadczenia oraz umiejętności kompleksowej oceny sytuacji. Przewaga SPACE nad metodami portfelowymi wynika, zdaniem jej zwolenników, z łącznego zastosowania czterech wymiarów (i uwzględnienia wpływu otoczenia), co znacznie rozszerza pole analizy oraz z potraktowania firmy jako całości, bez wyodrębniania z niej poszczególnych podsystemów, dzięki czemu unika się ich atomizacji oraz zbyt szczegółowego podejścia do pojedynczych problemów. Nie można jednak nie zauważyć ograniczeń tej metody wynikających z jej metodologii.

Szczególne znaczenie w analizie strategicznej przypisuje się metodzie SWOT, uznawanej za najbardziej kompleksową spośród stosowanych metod. Idea tej metody sprowadza się do dokonania szczegółowej analizy wnętrza i otoczenia organizacji pod kątem czynników, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na jej przyszłą pozycję. Czynniki płynące z wnętrza organizacji określa się jako jej mocne i słabe strony, natomiast w otoczeniu organizacja napotyka szanse i zagrożenia. Należy zidentyfikować wspomniane grupy czynników i ocenić ich wpływ na rozwój organizacji oraz jej możliwości kształtowania siły ich oddziaływania. W zależności od konfiguracji czynników przedsiębiorstwo może znaleźć się w czterech modelowych sytuacjach strategicznych, którym odpowiadają określone strategie działania⁴⁸. Na potrzeby analizy wykorzystuje się szeroką gamę metod i technik, podobnie jak w przypadku metod już opisanych.

Za jedną z podstawowych zalet analizy SWOT (oprócz jej kompleksowego podejścia do tematu) uznaje się często jej elastyczność, wynikającą z możliwości stosowania sekwencji SWOT (silne – słabe strony, szanse – zagrożenia), czyli podejścia od wnętrza do otoczenia oraz TOWS (zagrożenia – szanse, słabe – silne strony), czyli od otoczenia do wnętrza. W obu podejściach wyraża się różnica w pojmowaniu przedsiębiorstwa, jako podmiotu dostosowującego się do warunków dyktowanych przez otoczenie bądź też podmiotu próbującego to otoczenie kształtować przy użyciu posiadanego potencjału.

Inne podejście do analizy przedsiębiorstwa zaproponował M.E. Porter w swojej koncepcji łańcucha wartości⁴⁹. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest tu traktowane jako proces składający się z powtarzających się sekwencyjnie działań. Zdaniem Portera przewaga konkurencyjna pochodzi od wartości, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć dla swoich klientów, oraz od tego, jaka jest różnica między ge-

⁴⁸H. Wienrich, *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 1982, nr 2, cyt. za: G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 181.

⁴⁹M.E. Porter, *Competitive Advantage*.

nerowaną przez firmę wartością a kosztami, jakie ponosi, oferując produkt. Łańcuch wartości jako narzędzie analityczne opiera się na przyjętym przez Portera założeniu, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest sprawność poszczególnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Na łańcuch wartości składają się: działalność podstawowa, obejmująca fizyczne wytwarzanie, marketing i sprzedaż oraz obsługę posprzedażną, i działalność pomocnicza, do której należą: infrastruktura firmy, zarządzanie potencjałem ludzkim, rozwój technologii oraz zaopatrzenie firmy. Łańcuch wartości to nie zbiór niezależnych czynności, ale system wzajemnie powiązanych działań⁵⁰. Każda działalność podstawowa wymaga specyficznych, dostosowanych do niej rozwiązań we wszystkich obszarach działań pomocniczych. Powiązania między poszczególnymi działaniami prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (kosztowej lub różnicowania) dzięki ich optymalizacji i koordynacji.

Takie procesowe spojrzenie na organizację pozwala wyodrębnić te ogniwa łańcucha wartości, które mają kluczowe znaczenie dla formułowania i realizacji strategii oraz w obszarze których dostrzega się lukę w stosunku do poziomu ich opanowania przez konkurentów⁵¹. Analiza łańcucha wartości nie kończy się na zbadaniu wewnętrznych procesów organizacji. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako jedno z ogniw ciągu gospodarczego, w skład którego wchodzi także dostawcy i odbiorcy; źródło przewagi konkurencyjnej może tkwić również w dopasowaniu łańcucha wartości firmy do łańcuchów wartości podmiotów ją poprzedzających i po niej następujących w ciągu gospodarczym. Dzięki temu metoda analizy łańcucha wartości pozwala przedsiębiorstwu dokonać szeregu istotnych porównań pozycji firmy wobec elementów jej najbliższego otoczenia: klientów (tak nabywców, jak i ostatecznych użytkowników), dostawców, konkurentów, dystrybutorów.

Podobne podejście do analizowania zasobów organizacji przedstawili G. Hamel i C.K. Prahalad, którzy za źródło przewagi konkurencyjnej uznali tzw. kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, czyli zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnych korzyści⁵². Obok kluczowych kompetencji (*core competencies*) wymienia się także kluczowe zdolności (*core capabilities*)⁵³. Pojęcie kluczowych kompetencji odpowiada szczególnym umiejętnościom technologicznym i produkcyjnym w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości, natomiast kluczowe zdolności to pojęcie obejmujące szczególne umiejętności w obrębie całego łańcucha. Dzięki opanowaniu tych umiejętności

⁵⁰Ibidem, s. 48.

⁵¹Luka ta może dotyczyć różnic w sprawności prowadzenia działań, poziomie kosztów, jakości efektów, szybkości realizacji itd.

⁵²G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, s. 167. Zob. też: G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence*.

⁵³Cyt. za: R.D. Hamilton, E.D. Eskin, M.P. Michaels, *Assessing Competitors: the Gap between Strategic Intent and Core Capability*, „Long Range Planning” vol. 31, 1998, nr 3.

firma może szybko adaptować się do gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Za źródło siły przedsiębiorstwa uznaje się nie tyle to, co ono posiada, ale w jaki sposób potrafi wykorzystać swoje zasoby.

Innym źródłem przewagi konkurencyjnej proponowanym przez Hamela i Prahaladę jest tzw. zamiar strategiczny⁵⁴, czyli dalekosiężny cel, ambitna wizja przedsiębiorstwa w przyszłości, która, zdaniem autorów, potrafi porwać członków organizacji i wyzwolić u nich dodatkową energię, która zaowocuje kreatywnością, zapalem i wyższą wydajnością, co w efekcie pozwoli ten ambitny cel osiągnąć.

Idee kluczowych zdolności i zamiaru strategicznego zostały wykorzystane do stworzenia innowacyjnej metody określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów (istniejących i potencjalnych)⁵⁵. U podstaw tej metody leży założenie o istnieniu silnej relacji symbiotycznej między tymi dwoma wymiarami. Autorzy modelu twierdzą, że agresywny zamiar strategiczny nie wspierany silnymi kluczowymi zdolnościami raczej nie spełni się w praktyce, podobnie jak same kluczowe zdolności bez ambitnych zamierzeń nie są warunkiem wystarczającym sukcesu rynkowego firmy.

Kluczowe zdolności przedsiębiorstwa ocenia się jako wysokie bądź niskie, wykorzystując metody eksperckie oraz tzw. wskaźnik wartości firmy Tobin's Q – porównanie wartości księgowej i rynkowej. Do oceny stopnia agresywności zamiarów strategicznych wykorzystuje się wskaźniki dotyczące m.in. przyjętych celów, poziomu wydatków na badania i rozwój, budżetu marketingowego, dźwigni finansowej, planowanych inwestycji i nowych produktów wprowadzanych na rynek⁵⁶. Uzyskane wyniki firmy i konkurentów nanosi się następnie na macierz podobną do BCG, w której cztery pola o różnych kombinacjach wymiarów odpowiadają czterem typom organizacji. Ustalenie pozycji firmy wobec rywali pozwala określić rodzaj działań strategicznych, które umożliwiłyby zmianę usytuowania wobec rywali i/lub odpowiedź na ich zachowanie. Zdaniem twórców, macierz ta pozwala porównać konkurentów niezależnie od zakresu produktów/rynków, co daje inne spojrzenie na problem konkurencyjności. Nie jest jednak oparta na abstrakcyjnych danych, łączy aspekty wewnętrzne konkurencyjności ze środowiskowymi. Może także stanowić narzędzie symulacji przyszłości. Trzeba jednak przyznać, że korzystanie z tego modelu wymaga dysponowania wiedzą i umiejętnością prowadzenia skomplikowanych analiz cząstkowych. Jeżeli jednak zostanie potraktowana jako narzędzie pomocnicze, o charakterze poglądowym, precyzyjne obliczenia można zastąpić miarami jakościowymi. Metoda ta jest stosunkowo nowa, a więc jeszcze słabo rozpowszechniona wśród badaczy.

⁵⁴Zob. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, oraz tychże, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” 1989, May-June.

⁵⁵Zob. R.D. Hamilton, E.D. Eskin, M.P. Michaels, op. cit.

⁵⁶Ibidem.

W ostatnich latach w teorii zarządzania coraz częściej podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych (*tacit, intangible resources*). Do takich należy niewątpliwie kapitał intelektualny organizacji, w tym wiedza i inteligencja członków organizacji połączona z umiejętnościami i doświadczeniem. Kapitał intelektualny uważany jest za jedno z najcenniejszych, bo niemożliwych do podrobienia i pilnie strzeżonych, źródeł przewagi konkurencyjnej. Specyfika tego zasobu wskazuje na szczególne trudności w jego pomiarze, jednak także w tym obszarze podejmowane są próby dokonywania oceny. Metoda bilansu kapitału intelektualnego⁵⁷ opiera się na dokonaniu systematycznego podziału tego zasobu na kapitał ludzki (wiedza i umiejętności jednostek), organizacyjny (wiedza powstała w organizacji wskutek połączenia potencjału ludzkiego jest czymś więcej niż sumą wiedzy jednostek, pozostaje w organizacji po ich odejściu) oraz kapitał związany z architekturą zewnętrzną organizacji. Poszczególne rodzaje kapitału intelektualnego znajdują odniesienie w miarach, które odpowiadają częściowym celom strategicznym. Kluczem do przełożenia wiedzy na te wskaźniki jest ocena udziału poszczególnych rodzajów kapitału intelektualnego w osiąganiu celów. Uzyskana wartość kapitału intelektualnego umieszczana jest w bilansie obok kapitału finansowego.

Należy przypuszczać, że metoda ta także nie znajdzie w najbliższym czasie szerszego zastosowania, ze względu na liczne trudności metodologiczne, głównie z wyborem właściwych wskaźników oraz odpowiednim powiązaniem ich z badanym kapitałem. Dodatkowo wymaga od analityka (i firmy badanej) umiejętności odejścia od myślenia o wartości firmy bazującego na zasobach materialnych. Metoda ta ma charakter ilościowy, jest sposobem na wycenę zasobów intelektualnych organizacji. Wydaje się, że oceny jakościowe dotyczące jakości, możliwości rozwojowych oraz obszarów zaniedbań w potencjale intelektualnym mają bardziej praktyczne znaczenie. Prawdziwe jest w tym przypadku stwierdzenie Einsteina: nie zawsze to, co ważne, daje się mierzyć.

Przeglądając metody badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nietrudno zauważyć, że w większości metod badanie odbywa się z wykorzystaniem w zasadzie tej samej techniki punktowej analizy wielokryterialnej, połączonej ze skalowaniem zmiennych poprzez nadanie im wag, czyli w warstwie technicznej przenoszą one te same błędy (subiektywizm, problem wyboru czynników sukcesu i właściwych wag). O sile i przydatności danej metody decyduje właściwie dobór kryteriów oceny, który może w różnym stopniu odpowiadać różnym organizacjom i różnym branżom. Zasadniczo metody łączą aspekty statycznej analizy posiadanych zasobów pod kątem ich ilości i jakości z dynamiczną analizą sposobu i efektywności ich alokacji i wykorzystania. Nie wypracowano chyba metody w pełni uniwersalnej, dlatego należy korzystać z wielu narzędzi łącznie, co pozwala uniknąć po-

⁵⁷Zob. np. G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” vol. 30, 1997, nr 3.

myłek i poszerza pole widzenia problemu. Bardzo ważny jest dobór odpowiedniego zestawu metod, gdyż stosowanie zbyt dużej ich liczby nie daje lepszej informacji, a tylko większą ilość danych⁵⁸, co znacznie komplikuje dokonanie właściwej interpretacji.

4. Nagrody jakości jako zestandaryzowany sposób pomiaru konkurencyjności

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa jest nie tyle problemem teoretycznym⁵⁹, co przede wszystkim praktycznym. Niezależnie bowiem od tego, czy postrzegamy pojęcie konkurencyjności na równi z atrakcyjnością lub jakością czy też stworzymy odrębny termin naukowy, będący często kolejną kombinacją wartości terminów już istniejących, problem pomiaru cech kwalitatywnych pozostaje. Po wielu próbach znalezienia najbardziej adekwatnego narzędzia, analiza opiera się w efekcie na prostym skalowaniu z nadaniem wag poszczególnym elementom domeny i potencjału ocenianej organizacji. Choć metoda skalowania wydaje się najbardziej rozpowszechniona, to jej popularność wcale nie oznacza, że jest najlepsza, wolna od błędów i że rezultaty badania mogą stanowić podstawę do stwierdzenia, że np. przedsiębiorstwo „A” jest bardziej „konkurencyjne” od przedsiębiorstwa „B” o $x\%$. W skalowaniu poszczególnych elementów domeny i potencjału organizacji z nadaniem wag tkwi bowiem co najmniej kilka istotnych niebezpieczeństw, zagrażających wiarygodności osiąganych tą metodą wyników. Większość z nich wymieniona została w poprzedniej części artykułu. Należy tylko dodać, że często ocena poszczególnych elementów i ich wpływu (wagi, istotności) na kształtowanie ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstwa zależy od paradygmatu naukowego, wyznawanego przez osoby biorące udział w ocenie konkurencyjności organizacji⁶⁰, co skutkuje gloryfikacją znaczenia pew-

⁵⁸ Informacje to dane przetworzone i uporządkowane w sposób pozwalający wyciągać wnioski.

⁵⁹ Analizując pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa, powinniśmy znaleźć odpowiedź, czym w istocie jest owa konkurencyjność i czym się różni np. od atrakcyjności czy jakości. Kolejne zadanie to jednoznaczne ustalenie, w jakim stopniu domena i potencjał przedsiębiorstwa wpływają na jego ogólną konkurencyjność. Owa jednoznaczność ustaleń wydaje się jednak niemożliwa do osiągnięcia ze względu na wielość i różnorodność naukowych poglądów i stanowisk na ten temat.

⁶⁰ Według T. Kuhna paradygmat to zbiór teorii, symbolicznych generalizacji oraz sposobów rozwiązań konkretnych problemów naukowych. Paradygmaty są twórcami trwałymi i sztywnymi, nie przenikają się wzajemnie, co więcej – niektóre z nich się wykluczają, także ich zwolennicy żyją w zamkniętych światach i skazani są na pewną schematyczność i jednostronność myś-

nych elementów potencjału lub domeny przedsiębiorstwa przy jednoczesnym umniejszeniu wagi innych czynników.

Przynależności do pewnego paradygmatu naukowego nie da się uniknąć. Nie sposób też zupełnie zobiektywizować badanie tak złożonej kwestii, jaką jest konkurencyjność przedsiębiorstw. Można jednak doprowadzić do pewnej standaryzacji dokonywanych pomiarów, która eliminowałaby chociaż częściowo subiektywizm ocen, a poprzez zastosowanie tego samego narzędzia dawałaby możliwość porównania wyników badań różnych organizacji.

Gotowymi narzędziami i schematami postępowania przy badaniu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw dysponują twórcy i propagatorzy międzynarodowych nagród jakości, stworzonych m.in. w celu rozpowszechnienia filozofii Total Quality Management czy też Corporate Wide Quality Control⁶¹. Choć celem przeprowadzenia kilkustopniowego badania organizacji nie jest tam wykazanie różnic pomiędzy pozycją konkurencyjną podmiotów biorących udział w kolejnych edycjach tych konkursów, to dostarczają one takich informacji⁶².

Schematy oceny przedsiębiorstw stosowane przy przyznawaniu międzynarodowych nagród jakości są w istocie oceną stopnia ich konkurencyjności w odniesieniu do wzorca – firmy doskonałej. Zastosowane tam podejście jest najbardziej zbliżone do opisanego w poprzedniej części artykułu funkcjonalnego pomiaru – traktowania podmiotu jako logicznego układu funkcji, do pełnienia których został on powołany i w związku z tym jedynie wówczas można mówić o tym podmiocie, że jest konkurencyjny, jeżeli wykaże się skutecznością działania. Ta skuteczność zdeterminowana jest zarówno jakością potencjału, jakim dany podmiot

lenia. Przykładem może być trwała i ożywiona polemika na temat postrzegania zjawisk gospodarczych przez neoklasyków ekonomii i instytucjonalistów lub socjologów i finansistów itd. Szerzej na ten temat patrz m.in. P.F. Anderson, *Marketing, Scientific Progress and Scientific Method*, „Journal of Marketing”, Fall 1983, nr 47, s. 18-30.

⁶¹ Total Quality Management (TQM) i Corporate Wide Quality Control (CWQC) to terminy określające kompleksowe zarządzanie jakością. CWQC to termin używany w Japonii, kolebce tej filozofii, opartej na ciągłym dążeniu do doskonalenia wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, a głównym motorem tych działań jest bardzo szeroko pojęta jakość (według filozofii KAIZEN – jakość, to jest nieistniejąca doskonałość, twór, którego nie można już poprawić). TQM to termin amerykański – oznacza jednak dokładnie to samo, co CWQC. Głównymi założeniami kompleksowego zarządzania jakością są m.in.: wytwarzanie produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów, dążenie do całkowitej eliminacji błędów we wszystkich zachodzących procesach w przedsiębiorstwie (*zero-defect mentality*) i zaangażowanie całej załogi w proces samodoskonalenia.

⁶² Ze względu na poufność danych prezentowanych przez przedsiębiorstwa ekspertom konkursowym i komisji, wyniki badań (o ile nie są najlepsze i nie zasługują na wyróżnienie lub nagrodę) nie są nigdzie publikowane. O rezultacie badań dowiaduje się jednak organizacja biorąca udział w konkursie, może więc sama ocenić swoją pozycję na tle wzorca i przedsiębiorstwa – zwycięzcy w danej kategorii.

dysponuje, jak i jego usytuowaniem w szeroko rozumianym otoczeniu. Trzeba tu jednak zaznaczyć (co zresztą jasno wynika z zaprezentowanego niżej schematu oceny stosowanej przy przyznawaniu nagrody im. M. Baldrige'a), że ocenie nie podlegają możliwości posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału i układu domeny, tylko skuteczne tego wykorzystanie, zapewniające tym samym przedsiębiorstwu silną pozycję rynkową. Wydawać się może, że jest to istotny mankament takiego podejścia do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, gdyż na podstawie badania nie można jednoznacznie sformułować odpowiedzi, na ile potencjał i układ domeny konkretnej organizacji mógłby być konkurencyjny, gdyby był np. lepiej wykorzystany. Trzeba jednak jasno podkreślić, że sama świadomość „drzemiącej” w organizacji siły konkurencyjnej o niczym nie przesądza, a z pewnością nie gwarantuje tego, że w przyszłości podmiot ten osiągnie sukces. Idąc dalej – można przypuszczać, że większy sukces (a tym samym lepszą pozycję konkurencyjną wobec innych podmiotów) odniesie ta organizacja, która nadzwyczaj umiejętnie wykorzystuje swoje ograniczone zasoby, niż ta, która ma wszelkie dane ku temu, aby ten sukces osiągnąć, lecz nic w tym kierunku nie czyni.

Na świecie przyznawanych jest kilka nagród jakości o międzynarodowej renomie. W Stanach Zjednoczonych jest to Nagroda im. Malcolma Baldrige'a, w Japonii corocznie przyznaje się Nagrodę im. Edwarda Deminga, a w Europie stworzono Europejską Nagrodę Jakości. Polska też ma swoją nagrodę jakości (Polska Nagroda Jakości), będącą w istocie kopią Europejskiej Nagrody Jakości, którą przyznaje się najlepszym organizacjom i indywidualnościom za wybitne osiągnięcia w dziedzinie jakości. Prestiż związany z posiadaniem nagrody Baldrige'a i Deminga jest bezsprzeczny – laureatami tych nagród są światowi liderzy w branżach. Nie oznacza to jednak, że funkcjonowanie tych firm jest wiernym powieleniem wzorca, według którego oceniani są wszyscy kandydaci kolejnych edycji konkursu – najlepsi spośród laureatów uzyskują około 70% możliwych do zdobycia punktów.

Obecność słowa „jakość” wyraźnie sugeruje, że schemat oceny i waga nadana aspektom związanym z krzewieniem kultury projakościowej (np. tworzenie kół jakości, systemy zapewnienia jakości według norm ISO) będą zdecydowanie większe, niż wszystkim pozostałym elementom potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Obecność paradygmatu „projakościowego” jest widoczna, nie we wszystkich jednak schematach oceny to podejście dominuje. W Europejskiej Nagrodzie Jakości i jej polskim odpowiedniku oceny przedsiębiorstw dokonuje się m.in. przez pryzmat posiadania przez nie systemów zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000 lub działania zgodnie z tymi normami. Trzeba tu zaznaczyć, że systemy zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000 są standardem obowiązującym w Europie, zaś w Japonii lub w Stanach Zjednoczonych nie są rozpowszechnione, co więcej – ich obecność lub ich brak nie ma żadnego wpływu na uznanie przedsię-

biorstwa za funkcjonujące zgodnie z filozofią TQM i konkurencyjne. W schemacie badania przy przyznawaniu Nagrody im. E. Deminga⁶³ widoczne jest położenie nacisku na zastosowanie rozmaitych metod statystycznych, które są często czasochłonne i żmudne, a ich efekty mogą być niewspółmierne do nakładów poniesionych na ich wdrożenie i stosowanie⁶⁴.

Najbardziej neutralna i „oczyszczona” z ortodoksyjnego podejścia TQM wydaje się konstrukcja schematu badania przedsiębiorstw stosowana przy rozpatrywaniu kandydatur do Nagrody im. M. Baldrige’a, dlatego też zostanie ona bardziej szczegółowo przedstawiona w niniejszym artykule. Ponadto stosowane kryteria oceny są tam najlepiej, bo najprościej i wyczerpująco opisane, a zaproponowany schemat zbadania kondycji organizacji służyć może każdej organizacji – nie tylko takiej, której ambicją jest posiadanie statuetki „Excellence Performance”, czy takiej, która wdraża bądź stosuje filozofię TQM w codziennym zarządzaniu organizacją. Jak wynika bowiem z poniżej przedstawionego zestawu wymagań, jakie powinien spełniać wzorcowy podmiot, nie jest to zestaw zaskakujących, nowatorskich i tajemniczych technik czy narzędzi, których wdrożenie miałoby zapewnić sukces rynkowy. Jest to zbiór sprawdzonych zaleceń, które widoczne są w wielu współczesnych teoriach zarządzania.

Cała idea konstrukcji schematu badania opiera się nie na podkreślaniu konkretnych sposobów działania lub zasobów, tylko na wykazaniu, że istniejące w przedsiębiorstwie metody zarządzania (jakiegokolwiek by one nie były) są skuteczne, gdyż prowadzą do uzyskania i utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej, którą dodatkowo umacniają poprawne więzi z otoczeniem i pracownikami. Ocenie podlega zatem rezultat osiągnięty przez daną organizację w określonej sferze, a nie zasób, metoda czy zestaw narzędzi pomocny w jego uzyskaniu. Nie oznacza to jednak, że owe sposoby zarządzania nie stanowią przedmiotu zainteresowania twórców i propagatorów nagrody – „drogi do sukcesu” laureatów przedstawiane są przez nich na corocznym zjeździe uczestników kolejnych edycji nagrody.

Ocena, której poddawane jest przedsiębiorstwo, jest kompleksowa i wielostopniowa. Kompleksowość odzwierciedla tabela 1, w której wymienione są obszary poddawane analizie wraz w wagami, jakie im nadano. Wielostopniowość wyraża się w wielokrotnej analizie podmiotu. Pierwszy etap to samoocena przedsiębior-

⁶³Edward Deming był amerykańskim doktorem statystyki, który przyjechał do Japonii po zakończeniu II wojny światowej na prośbę gen. MacArthura. Jego wykłady miały pomóc japońskim przedsiębiorcom i menedżerom odbudować zrujnowaną ekonomię tego kraju. Rezultaty jego nauk są wyraźnie widoczne, a jego wkład w rozkwit japońskiej gospodarki podkreślany jest od roku 1950 przyznawaną nagrodą jego imienia dla najlepszych przedsiębiorstw japońskich i zagranicznych.

⁶⁴G. Fushberg, *Quality Programs Show Shoddy Results*, „Wall Street Journal” z 14 V 1992, s. B1; A. Naj, *Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Manufacturing Techniques*, „Wall Street Journal” z 7 V 1993, s. A1.

Tabela 1

Obszary podlegające ocenie w przedsiębiorstwie – Nagroda im. M. Baldridge’a

Kategorie oceny	Punktacja
1.0. Zarządzanie/przywództwo	125
1.1. Zarządzanie organizacją	85
1.2. Odpowiedzialność wobec otoczenia/społeczeństwa	40
2.0. Planowanie strategiczne	85
2.1. Proces formułowania i rozwoju strategii	40
2.2. Operacjonalizacja strategii	45
3.0. Zorientowanie na klienta i rynek	85
3.1. Wiedza na temat rynków/klientów	40
3.2. Satysfakcja klientów, relacje pomiędzy organizacją a klientem	45
4.0. Informacja i analiza	85
4.1. Pomiar funkcjonowania organizacji	40
4.2. Analiza funkcjonowania organizacji	45
5.0. „Zorientowanie” na zasoby ludzkie	85
5.1. System pracy	35
5.2. Szkolenie i rozwój kadr	25
5.3. Zadowolenie pracowników	25
6.0. Zarządzanie procesami	85
6.1. Wytwarzanie i serwis	55
6.2. Procesy „wspierające” podstawową działalność organizacji	15
6.3. Zaopatrzenie, powiązania kooperacyjne	15
7.0. Wyniki przedsiębiorstwa związane z:	450
7.1. klientami	115
7.2. rynkiem i rezultatami finansowymi	115
7.3. zasobami kadrowymi	80
7.4. dostawcami i innymi partnerami handlowymi	25
7.5. efektywnością organizacji	115
Razem punktów	1000

Źródło: Materiały National Institute of Standard and Technology; Baldridge National Award Quality Programme.

stwa według wyraźnie określonych zasad, które w wielkim skrócie przedstawione są poniżej, zaś kolejne cztery etapy to badania prowadzone przez niezależnych ekspertów⁶⁵.

⁶⁵Nie wszyscy kandydaci przechodzą przez wszystkie pięć etapów badania. Stosuje się ich selekcję – do kolejnych etapów przechodzą organizacje o coraz lepszych wynikach. Każdy kandydat otrzymuje natomiast komentarz swojej samooceny, gdzie zawarte są wskazówki co do obszarów, w których organizacja powinna zostać usprawniona oraz zapraszany jest na coroczne forum, będące połączeniem wręczenia nagród laureatom i wymiany poglądów na temat stosowanych w praktyce metod zarządzania.

Oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa dokonuje się w siedmiu kategoriach, tworzących logiczny, zamknięty układ. Pierwsze trzy moduły (przywództwo, planowanie strategiczne oraz zorientowanie na rynek i klienta) tworzą triadę wyjściową, opisującą ogólne sposoby zarządzania organizacją. Kategoria czwarta – informacje i analiza – to opis bazy danych i sposobów ich przetwarzania oraz wykorzystania w ramach danej organizacji. Pozostałe trzy kategorie (zorientowanie na zasoby ludzkie, zarządzanie procesami, wyniki przedsiębiorstwa) uznano za część odzwierciedlającą rezultaty sposobów postępowania opisanych w pierwszych trzech modułach⁶⁶.

W kategorii zarządzanie/przywództwo ocenie poddawany jest sposób, w jaki naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa ustala kierunki rozwoju organizacji i przekłada te plany na bieżące funkcjonowanie, uwzględniając przy tym oczekiwania stakeholders. Analizie poddawane są tutaj również działania organizacji, zmierzające do utrzymania dobrych kontaktów z otoczeniem. Celem tej analizy jest zbadanie, czy organizacja potrafi łączyć elastyczność ustanawianych kierunków rozwoju ze skutecznością operacyjną, przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań społeczności, w której działa. Bada się przede wszystkim:

- sposób, w jaki naczelne kierownictwo ustanawia, komunikuje i wdraża główne wartości (*credo*) organizacji i plany strategiczne w całym przedsiębiorstwie,
- sposób, w jaki pobudza się zaangażowanie załogi do innowacyjnych działań i podnoszenia kwalifikacji,
- metody, jakimi naczelne kierownictwo analizuje funkcjonowanie organizacji, jej siłę konkurencyjną i rozwój, jakie czynniki/wskaźniki podlegają systematycznej ocenie i jak wyniki tych analiz przekładane są na działania zmierzające do usprawnienia funkcjonowania podmiotu,
- które wartości, obszary przedsiębiorstwa uznano ostatnio za wymagające usprawnień, udoskonaleń i w jaki sposób wdrożono program naprawczy, jaki był jego zakres i czy obejmował on również dostawców/kooperantów przedsiębiorstwa.

Niezwykle istotną kwestią jest również zgodność planów przedsiębiorstwa z oczekiwaniami środowiska, w którym podmiot funkcjonuje. Należy wykazać, w jaki sposób bada się oczekiwania lokalnej społeczności w stosunku do organizacji i jak te oczekiwania są spełniane. Badane jest również posiadanie i przestrzeganie przez organizację norm etycznych dotyczących kontaktów z grupą stakeholders.

⁶⁶Chociaż trudno się zgodzić z zakwalifikowaniem piątej i szóstej kategorii do części opisującej rezultaty, bo w istocie zadaniem analityka jest opisanie w tych modułach procesów i metod stosowanych w organizacji, to w zasadzie podział ten nie ma żadnego wpływu na jakość metody i badania.

Przy ocenie planowania strategicznego nacisk kładzie się na kompleksowość istniejącego systemu planowania⁶⁷, w którym wyraźnie widoczne powinno być zorientowanie firmy na dostarczanie klientom wyrobów/usług o pożądanej przez nich jakości. Bada się, jak przedsiębiorstwa przekładają oczekiwania klienta, specyfikę rynków, na których działają, na konkretne posunięcia strategiczne, a później operacyjne. Nie chodzi przy tym o wykazanie, że organizacja posiada sformalizowany system planowania strategicznego i operacyjnego. Istotne jest, aby strategia firmy była jasna i zrozumiała dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji i aby funkcjonowanie podmiotu łączyło oczekiwania klientów z optymalnym wykorzystaniem jego zasobów. Należy wykazać, jakie obszary w przedsiębiorstwie podlegają planowaniu, jaki jest stopień ich spójności, wykorzystania i realizacji.

Oceniając prorynkowe zorientowanie organizacji, należy wykazać:

- w jaki sposób podmiot bada wymagania, oczekiwania i satysfakcję klientów w stosunku do zakupionych produktów/usług firmy,
- jak organizacja buduje lojalność, jakie metody stosuje, aby stworzyć i utrzymać silne więzi ze swoimi odbiorcami,
- według jakich kategorii przedsiębiorstwo klasyfikuje swoich odbiorców i rynki oraz czy różnicuje działania w tak wyodrębnionych segmentach,
- jak szkoli swoich pracowników, aby kreowali pożądane więzi z klientami,
- w jaki sposób przekłada się informacje uzyskane od klientów na konkretne rozwiązania technologiczne, produkcyjne itd.,
- czy przeprowadzane są analizy poczyną konkurentów w tym obszarze i czy podlegają one analizie, jak wykorzystywane są wnioski z tych analiz.

W module dotyczącym gromadzonych przez przedsiębiorstwo informacji i prowadzonych analiz bada się zakres zbieranych danych, stopień i częstotliwość ich wykorzystania oraz przydatność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Należy wykazać, jakie dane i wskaźniki wykorzystuje się do operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem⁶⁸, a które informacje znajdują zastosowanie w strategicznym planowaniu rozwoju organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o dojrzałość i rozpiętość prowadzonych analiz otoczenia (głównie konkurencyjnego) i zakres prowadzonych analiz benchmarkingowych. Ważna jest również elastyczność systemu

⁶⁷ Kompleksowość ta dotyczy zarówno obszarów działania przedsiębiorstwa objętych procesem planowania strategicznego, jak i zakresu informacji podlegających analizie przy budowie planu strategicznego. Chodzi tu przede wszystkim o systematyczność prowadzonych analiz otoczenia konkurencyjnego oraz przełożenie ich wyników na planowanie rozwoju domeny i potencjału przedsiębiorstwa.

⁶⁸ Należy zbadać, czy w przedsiębiorstwie dokonuje się analiz np. wartości dodanej na poszczególnych etapach procesu wytwórczego, cyklu produkcyjnego, zaopatrzeniowego, strat na produkcji, kosztów i korzyści przeprowadzanych szkoleń, kosztów i korzyści związanych z wprowadzaniem innowacji w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa itd.

gromadzenia i przetwarzania danych – taka, aby możliwe było bezzwłoczne dokonywanie analiz, jakich wymaga zmieniające się otoczenie.

W kategorii dotyczącej zasobów kadrowych należy zbadać, czy istniejące systemy pracy (tj. sposoby rekrutacji, projektowania i planowania stanowisk pracy, podsystem oceny, wynagrodzeń i motywacji) i szkoleń (ich planowania, przeprowadzania, oceny) są spójne, efektywne i skłaniają pracowników do doskonalenia – zarówno pracy własnej, jak i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Istotne jest również to, czy systemy te są elastyczne, tzn. czy pozwalają szybko reagować na zmiany istniejące w otoczeniu, a więc czy w przedsiębiorstwie istnieją wypracowane metody dotyczące np. rotacji poziomej, kreacji wielozawodowości, wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami itd. Organizacja powinna wykazać się również systemem badania stopnia zadowolenia pracowników z wykonywanej przez nich pracy, warunków tej pracy (głównie dotyczy to bezpieczeństwa i percepcji własnej roli w przedsiębiorstwie) oraz otrzymywanych świadczeń dodatkowych.

Kolejny obszar badań to ujęte procesowo operacyjne funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁶⁹. Analizie podlega wytwarzanie produktów/usług, kontakty z dostawcami i kooperantami, usługi serwisowe oraz procesy towarzyszące głównym działaniom. Podczas oceny tego modułu odpowiedzi wymagają następujące kwestie:

- jak wygląda projektowanie procesów wytwarzania i jak przekładane są wymagania klientów (i zmiany tych wymagań) na produkcję?
- jak testuje się nowe rozwiązania produkcyjne?
- jak wygląda koordynacja całego procesu wytwarzania (począwszy od zamówienia klienta, a skończywszy na dostarczeniu wyrobu gotowego do finalnego odbiorcy)?
- jakich wskaźników/mierników używa się do pomiaru efektywności stosowanych procesów?
- jak przebiega usprawnianie i doskonalenie procesów, zarówno tych głównych, jak i towarzyszących?
- jakie wymagania stawiane są wobec dostawców i kooperantów przedsiębiorstwa, jak zapewnia się, że wymagania te są spełniane przez dostawców?
- jak wygląda system wymiany informacji z dostawcami i kooperantami?

Ostatnie z kategorii podlegających ocenie w badanym przedsiębiorstwie są osiągnięte przez organizację rezultaty. Zgodnie z założeniem twórców nagrody, to rezultaty działania przedsiębiorstwa stanowią o jakości i skuteczności wdrożonych tam technik i metod zarządzania, toteż one punktowane są najwyższej. Podmiot powinien

⁶⁹ „Zarządzanie procesami” to termin spopularyzowany dzięki reinżynierii zarządzania (*Business Process Re-engineering*). Bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa to wykonywanie szeregu procesów, np. obsługi serwisowej klientów czy wytwarzania produktów. Szerzej na temat reinżynierii zarządzania patrz m.in.: C. Armistead, P. Rowland, *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, West Sussex 1996.

Tabela 2

System punktacji – Nagroda im. Malcolma Baldridge’a

Procent	Sposób działania/wdrażanie	Wyniki/ rezultaty działania
0	– brak systematycznego działania, działanie o charakterze sporadycznym, incydentalnym	– brak wyników lub złe wyniki
10 – 30	– rozpoczęcie systematycznego działania – uruchomienie systemu wczesnego ostrzegania oraz zapobiegającego powstawaniu „efektów ubocznych” danego działania – jeszcze zbyt duże niedociągnięcia w realizacji, aby można było w pełni rozwiązać dany problem	– pierwsze wyraźne objawy pozytywnego działania wdrożonego mechanizmu – brak generowania danych (wyników) dla wielu ważnych obszarów przedsiębiorstwa
40 – 60	– systematyczne działanie, zorientowane na osiągnięcie konkretnego celu – dominacja działania zapobiegawczego nad reakcjami na popełnione błędy – niewielkie luki, niedociągnięcia we wdrażaniu rozwiązań problemów	– pozytywne trendy obserwowane w większości głównych obszarów działania przedsiębiorstwa – w niektórych obszarach wyniki lepsze niż u konkurentów
70 – 90	– systematyczne, zorientowane na cel działanie, uwzględniające wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa – wyraźne stałe usprawnianie istniejącego systemu – włączenie w system większości pracowników i obszarów przedsiębiorstwa	– bardzo dobre, stabilne trendy w większości obszarów działania – większość osiąganych wyników jest lepsza niż w porównywalnych firmach
100	– całościowy system uwzględniający wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – system doskonalący dany proces jest niezwykle skuteczny i poparty adekwatnymi analizami – włączenie wszystkich pracowników i obszarów działania przedsiębiorstwa w dany proces	– znakomite wyniki we wszystkich zakresach funkcjonowania przedsiębiorstwa – skuteczne i nowatorskie długofalowe usprawnienia już istniejących rozwiązań – zajęcie i utrzymanie niekwestionowanej wiodącej pozycji w danej dziedzinie, branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje

Źródło: Materiały National Institute of Standard and Technology; Baldridge National Award Quality Programme.

wykazać się nie tylko rezultatami porównywalnymi z silnymi konkurentami, ale również udowodnić, że osiągane wyniki to nie kwestia przypadku, tylko trwały trend. Raport z osiąganych wyników jest rezultatem stosowanych sposobów zarządzania opisanych w pozostałych sześciu kategoriach i w takiej właśnie kolejności powinien być przedstawiony.

We wszystkich kategoriach ocenie podlega dojrzałość podejścia do danego zagadnienia w przedsiębiorstwie, głębokość i szerokość rozpatrywania danego problemu, stopień i zakres wdrożenia danego rozwiązania oraz skuteczność podejmowanych działań usprawniających/doskonających dane rozwiązanie. Badana jest również stabilność trendów w osiąganych przez organizację wynikach. Tabela 2 przedstawia stosowaną procentową skalę oceny.

Przedstawiona konstrukcja badania stopnia konkurencyjności przedsiębiorstw pozwala nie tylko określić pozycję organizacji na tle firm wiodących w danych branżach, ale służy przede wszystkim do pomiaru luki pomiędzy analizowanym podmiotem a wzorcem – firmą doskonałą. Schematy oceny funkcjonujące przy przyznawaniu światowych nagród jakości nie są twórczymi nowatorskimi w treści i budowie. Nie było to jednak celem ich twórców. Głównym zadaniem tych schematów jest zestandaryzowany pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw – kandydatów, w miarę czytelny i prosty do samodzielnego przeprowadzenia przez każdą organizację. Te właśnie cechy: klarowność i prostota przy jednoczesnym kompleksowym podejściu do zagadnienia badania konkurencyjności zdają się przemawiać za tym, żeby z tej metody korzystać.

COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE – CONCEPTS, MEASUREMENTS, EVALUATION AND STANDARDISATION

Summary

Competitiveness is a problem for both theoreticians and practitioners. Although competitiveness is very important for an enterprise, it is difficult to distinguish the factors which influence competitive advantage and to measure the enterprise's competitiveness.

The article makes an attempt to systematise the concept of competitiveness. It is assumed that competitiveness means ability to reach and/or maintain competitive advantage, both at present and in the future. Competitive advantage consists of: the current competitive position of an enterprise and /or competitive potential determining the future situation of the enterprise. Competitive position is determined by competitiveness of the enterprise's domain and its potential. The competitiveness of potential and domain results from the fact that they fulfil the criteria of: adequacy, flexibility and effectiveness.

The article also contains a review of the selected methods and instruments of measuring the enterprise's competitiveness, derived mainly from strategic analysis. Among them the authors mention: analysis of the experience curve, concept of the life cycle, portfolio model, method of key factors of success, SPACE and SWOT analyses. The article also presents the concept of M.E.Porter's value chain, the method of analysing key competence of an enterprise and strategic goals based on the approach suggested by G. Hamel and C.K. Prahalad. The authors mention some attempts to measure systematically the intangible assets, among them intellectual capital of the enterprise. Each of these methods is accompanied by comments on its usefulness for the assessment of competitiveness of an enterprise. The methods presented are characterised by a considerable cognitive value. However, they are not free from faults, among which the main one is a fragmentary approach to the analysed problem.

A complex study of enterprises' competitiveness is assured by the schemes of organisation assessment used when granting international quality awards. The method of evaluating the competitive position of an enterprise presented in this article, approved of by the Chapter of M. Baldrige's Prize, makes it possible to assess in a clear and simple way all the key areas of the entity and the result of this assessment is compared with a model – an ideal firm. Although the authors of this method did not mean to apply it for evaluating the competitive position of enterprises, it proved an easily applicable and complex measurement tool.

Marian GORYNIA, Radosław WOLNIAK

ZAGRANICZNE INWESTYCJE BEZPOŚREDNIE W POLSCE – ZACHOWANIA INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH I ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH

Wstęp

Jedną z cech charakterystycznych rynkowej transformacji gospodarki polskiej jest jej otwieranie się, tzn. szybki rozwój związków gospodarczych z partnerami zagranicznymi. Wykorzystywane są różne formy współpracy z zagranicą. Na szczególną uwagę zasługują w tym kontekście zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Ich dynamiczny rozwój przysparza gospodarce polskiej wiele korzyści. Jednocześnie jednak występują pewne zagrożenia, które w skrajnym przypadku mogą podważyć lub zniwelować korzyści płynące z otwarcia gospodarki.

Na zagraniczne inwestycje bezpośrednie można też spojrzeć z perspektywy procesów globalizacyjnych zachodzących w gospodarce światowej. Udział Polski w tych procesach może być postrzegany m.in. jako efekt zagranicznych inwestycji bezpośrednich zlokalizowanych w naszym kraju, dokonywanych przez firmy realizujące strategie globalne. Rozpatrując powiązania pomiędzy transformowaną gospodarką polską a procesami globalizacyjnymi należy stwierdzić, że rola naszego kraju w tych procesach sprowadza się głównie do bycia krajem goszczącym zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Procesy rozwoju współpracy gospodarczej z zagranicą mają w Polsce specyficzny charakter, gdyż występują w warunkach bardzo daleko idącej przebudowy wewnętrznego systemu regulacji (z regulacji administracyjno-biurokratycznej na regulację rynkową). Okoliczności te silnie wpływają na zachowania inwestorów zagranicznych w Polsce, a także na strategie firm polskich w obliczu nasilającej się ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych.

W artykule podjęto następujące zagadnienia:

- podstawowe aspekty napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski,

- strategie konkurencji firm polskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi,
- zalecenia dla polskiej polityki gospodarczej dotyczącej konkurencji.

1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

– regulacje, napływ, efekty

1.1. Ewolucja prawno-instytucjonalnych warunków napływu kapitału zagranicznego

Istotną cechą polskiej transformacji jest systematyczne otwieranie się gospodarki na bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Sprzyjają temu zmiany regulacji dotyczących tej sfery współpracy gospodarczej z zagranicą. Największy wpływ na otwarcie kraju na napływ obcego kapitału w formie inwestycji bezpośrednich miały następujące czynniki¹:

- liberalizacja przepisów prawnych regulujących napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- liberalizacja obrotów handlowych z zagranicą i zasad wymiany waluty,
- prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych.

Przed rozpoczęciem transformacji rynkowej w Polsce w odniesieniu do funkcjonowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich obowiązywał tzw. model enklawy (*enclave model*), zakładający traktowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na zasadach specjalnych w stosunku do reszty gospodarki². Wprowadzone zmiany prawno-instytucjonalne warunków napływu kapitału zagranicznego oznaczały odchodzenie od tego modelu w kierunku traktowania inwestycji zagranicznych na równi z inwestycjami krajowymi (*national treatment*).

Funkcjonujący w Polsce model enklawy charakteryzował się następującymi cechami:

- udział kapitału zagranicznego był możliwy tylko w tzw. zagranicznych przedsiębiorstwach drobnej wytwórczości lub w spółkach typu joint venture z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego,
- skomplikowana procedura udzielania zezwoleń,
- szeroki zakres sektorów, w których udział kapitału zagranicznego był niedozwolony lub reglamentowany,

¹ S. Kubiela, S. Markowski, S. Jackson, *Atrakcyjność Polski dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich po pięciu latach transformacji*, w: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 428.

² V. Samonis, *Earning or Learning? Western Direct Investment Strategies in Post-Soviet Economies*, „MOCT-MOST Economic Journal on Eastern Europe and Russia” 1992, nr 3, s. 101-112.

- obowiązek odsprzedaży wpływów w walutach obcych z eksportu bankom dewizowym,
- ograniczenia w wywozie zysków,
- ograniczenia w nabywaniu nieruchomości,
- wakacje podatkowe w odniesieniu do podatku dochodowego.

Najpoważniejszy wkład do narodowego traktowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych wniosła wprowadzona w 1991 r. ustawa o działalności podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego. Główne cechy obowiązującego systemu regulacji inwestycji zagranicznych są następujące:

- brak restrykcji w dziedzinie transferu zysków i kapitału zakładowego,
- ograniczenie konieczności uzyskania zezwolenia wydawanego przez organy państwowe do sytuacji, w których mienie państwowych osób prawnych udostępniane jest spółkom z udziałem kapitału zagranicznego – chodzi o zezwolenie na objęcie akcji/udziałów w spółce z udziałem zagranicznym przez państwową osobę prawną oraz na dzierżawę lub nabycie przez spółkę z udziałem zagranicznym mienia państwowej osoby prawnej; zezwolenia wydaje minister Skarbu Państwa na wniosek podmiotu gospodarczego,
- odejście od zasady automatycznych trzyletnich wakacji podatkowych,
- pełna gwarancja kompensacji w przypadku wywłaszczenia,
- podmioty zagraniczne mogą podejmować działalność wyłącznie w dwóch formach: spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych (jest to wyjątek od zasady traktowania narodowego, zaakceptowany przez OECD),
- nie jest możliwe bezpośrednie inwestowanie przez cudzoziemca w grach losowych i zakładach wzajemnych,
- kolejne ograniczenia w przestrzeganiu zasady narodowego traktowania dotyczą maksymalnego udziału kapitału zagranicznego w kapitale zakładowym spółki, określanego przez odpowiednie ustawy, który w zakresie usług telekomunikacyjnych wynosi 49%, w zakresie łączności – 33%, a w zakresie radiofonii i telewizji – też 33%.

1.2. Rozmiary i struktura zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Dane dotyczące wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce przedstawiono w tabeli 1. Z danych tych wynika, że w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych rozmiary inwestycji w Polsce nie były imponujące, natomiast w ostatnich latach Polska wysunęła się na czoło krajów Europy Środkowej i Wschodniej pod względem wartości inwestycji zagranicznych, wyprzedzając Węgry (zob. tab. 2). Uzupełniając dane zawarte w tabeli 2 należy zaznaczyć, że wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich wynosiła : w Polsce – 30,7 mld USD (stan na koniec 1998 r.), na Węgrzech – 22,5 mld USD (stan na koniec drugiego kwartału 1998 r.), w Rosji – 10,3 mld USD (stan na koniec trzeciego kwartału 1998 r.),

Tabela 1

**Skumulowane wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce
w latach 1989-1998 (w mln USD)**

Lata	Inwestycje powyżej 1 mln USD	Inwestycje poniżej 1 mln USD	Inwestycje łączne
1989	8	1	9
1990	105	15	120
1991	324	45	369
1992	1 408	197	1 605
1993	2 828	396	3 224
1994	4 321	605	4 926
1995	6 832	956	7 788
1996	12 028	1999	14 027
1997	17 705	2882	20 587
1998	27 770	2950	30 650

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, *Działalność dużych inwestorów zagranicznych w Polsce*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. B. Durka, Instytut Konjunktury i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1998 oraz P. Apanowicz, *Rekord pobity*, „Rzeczpospolita” z 19 II 1999.

Tabela 2

**Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w wybranych krajach
Europy Środkowej i Wschodniej w latach 1993-1996 (w mln USD)**

Kraje	1993	1994	1995	1996
Kraje Europy Środkowej i Wschodniej łącznie	6287	5882	14 317	12 261
w tym:				
Albania	58	53	70	72
Białoruś	10	15	7	18
Bułgaria	55	105	90	150
Czechy	654	878	2 568	1 200
Estonia	162	215	202	138
Litwa	30	31	73	152
Łotwa	45	214	180	152
Mołdawia	14	12	67	292
Polska	1715	1875	3 659	5 196
Rosja	700	638	2 017	1 800
Rumunia	94	341	410	624
Słowacja	199	203	183	150
Ukraina	200	159	267	440
Węgry	2350	1144	4 519	1 982

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op. cit., s. 98.

a w Czechach – 9,0 mld USD (stan na koniec 1998 r.)³. Należy jednak pamiętać, że w przeliczeniu wartości inwestycji zagranicznych na głowę mieszkańca Polskę wyprzedzają Węgry, Słowenia, Estonia, Łotwa, Litwa i Czechy⁴.

Według danych na koniec 1998 r. w systemie ewidencji REGON było zarejestrowanych łącznie 37 355 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, z tego 36 850 spółek prawa handlowego i 505 zagranicznych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości⁵. Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły 12,6% ogółu zarejestrowanych jednostek gospodarki narodowej (z wyłączeniem osób fizycznych i spółek cywilnych), wobec 12,8% w końcu 1997 r., 10,4% w końcu 1994 r. i jedynie 4,1% w końcu 1991 r. (zob. tab. 3). Należy jednak zaznaczyć, że sam fakt zgłoszenia przedsiębiorstwa do systemu REGON nie jest równoznaczny z podjęciem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Część zarejestrowanych podmiotów nie podjęła działalności lub ją zawiesiła, znajduje się w trakcie likwidacji lub w stanie upadłości.

Tabela 3

Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogólnej liczby podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON w latach 1991-1998 (stan na 31 grudnia)

Lata	Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego*	Udział w ogólnej liczbie podmiotów gospodarki narodowej (w %)
1991	5 583	4,1
1992	10 817	6,9
1993	15 814	8,6
1994	20 324	10,4
1995	24 635	11,7
1996	29 157	12,2
1997	33 459	12,8
1998	37 355	12,6

*Obejmuje spółki prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego oraz zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości.

Źródło: J. Chojna, op. cit., s. 30.

Inwestorzy, którzy zaangażowali w Polsce kapitał o wartości co najmniej 1 mln USD, są monitorowani przez Państwową Agencję Inwestycji Zagranicznych. Liczbę inwestorów spełniających to kryterium według kraju pochodzenia przedstawiono w tabeli 4. Z tabeli wynika, że na czele znajdują się inwestorzy z USA, Niemiec, Włoch i Francji.

³ Jak można rywalizować o rynek, „Rzeczpospolita” z 24 VI 1999.

⁴ Ibidem.

⁵ J. Chojna, *Miejsce podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce narodowej Polski*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1999.

Tabela 4

**Liczba największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 1993-1998
(stan na koniec roku)**

Kraje	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	45	53	62	77	91	112
Niemcy	34	53	79	113	134	163
Włochy	3	6	17	29	44	64
Francja	19	20	29	42	51	60
Holandia	9	11	13	32	34	42
Wielka Brytania	12	15	21	21	26	28
Austria	10	18	23	30	34	31
Szwecja	8	9	16	30	36	37
Dania	5	10	13	16	22	28
Finlandia	4	5	6	9	11	16
Belgia		11	13	14	15	19
Kanada	12	13	18	19	19	21
Koncerny międzynarodowe	8	11	14	15	15	18

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op. cit., s.100 oraz J. Żurowski, *Stan bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (na podstawie informacji PAIZ)*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, s. 86-87.

Tabela 5

**Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 1993-1998
pod względem inwestycji zrealizowanych – stan na koniec roku (w mln USD)**

Kraje	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	1028,00	1413,70	1698,00	2965,60	3981,80	4911,20
Niemcy	212,00	386,40	683,00	1524,40	2104,90	5117,30
Włochy	270,00	365,80	495,00	1223,80	1636,30	2037,60
Francja	177,00	268,10	574,00	899,90	1616,40	2398,90
Holandia	233,00	240,40	408,00	9512,70	1213,60	1878,90
Korea Południowa	5,00	5,00	69,00	184,50	1077,80	1412,40
Wielka Brytania	68,00	112,20	368,00	509,00	1002,00	1929,50
Austria	195,00	159,70	248,00	315,30	660,30	758,30
Szwecja	71,00	86,70	179,00	361,30	565,80	691,50
Szwajcaria	51,00	112,00	196,00	357,70	445,30	666,20
Australia	5,00	6,30	298,00	328,10	354,10	98,10
Dania	24,00	60,20	124,00	238,20	306,80	558,40
Norwegia	42,00	46,90	29,00	80,10	240,00	455,80
Irlandia	7,00	7,00	47,00	105,70	191,20	226,10
Koncerny międzynarodowe	290,00	808,30	1101,00	1493,00	1654,00	1813,10

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op.cit., s. 102 oraz J. Żurowski, op.cit., s. 86-87.

Jeśli chodzi o wartość zainwestowanego kapitału, to na koniec 1997 r. na liście inwestorów, którzy zaangażowali co najmniej 1 mln USD, dominowały firmy niemieckie, przed amerykańskimi, francuskimi i włoskimi (tab. 5).

Listę najważniejszych inwestorów zagranicznych przedstawiono w tabeli 6. Przez kilka lat lista ta była dość stabilna. W 1998 r. zaszły na niej dość istotne zmiany. Nowe firmy to: RAO Gazprom, HypoVereinsbank i Metro AG.

Tabela 6

Najwięksi inwestorzy zagraniczni w Polsce – inwestycje zrealizowane do końca 1998 r.

Inwestor	Wielkość inwestycji (w mln USD)	Branża
Fiat	1357	przemysł samochodowy
Daewoo	1348	przemysł samochodowy
RAO Gazprom	958	budownictwo
HypoVereinsbank	724	bankowość
EBOR	653	bankowość
Metro AG	598	handel
Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości	505	inwestycje kapitałowe
IPC	440	papier
ING Group	420	bankowość
Commerzbank	398	bankowość

Źródło: J. Żurowski, op. cit., s. 89.

Interesująco przedstawia się także struktura inwestycji zagranicznych w Polsce w ujęciu branżowym. Według stanu na koniec 1998 r. trzy dominujące dziedziny to produkcja, pośrednictwo finansowe oraz handel i naprawy (tab. 7).

2. Znaczenie i efekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Rola zagranicznych inwestycji bezpośrednich może być określona poprzez:

- udział tych inwestycji w PKB i w inwestycjach ogółem,
- kreację miejsc pracy i wydajność pracy,
- udział w przychodach ogółu podmiotów gospodarczych,
- udział podmiotów z kapitałem zagranicznym w polskim handlu zagranicznym,
- porównanie nakładów inwestycyjnych i wyposażenia kapitałowego z innymi przedsiębiorstwami,
- porównanie kondycji ekonomiczno-finansowej z innymi podmiotami,
- udział w prywatyzacji gospodarki.

Tabela 7

Inwestycje zagraniczne w ujęciu branżowym – stan na koniec 1998 r.
(w mln USD)

Sekcje EKD	Inwestycje	Plany inwestycyjne
Działalność produkcyjna	15 912,1	6 970,6
w tym:		
- artykuły spożywcze, napoje, tytoń	4 460,7	1 471,0
- sprzęt transportowy	3 627,9	2 083,3
- papier, działalność wydawnicza i poligraficzna	1 353,9	325,3
- chemikalia, wyroby chemiczne	1 272,4	470,0
- pozostałe surowce niemetaliczne	2 576,8	1 249,8
- urządzenia elektryczne i optyczne	1 016,3	372,7
- metale i przetworzone produkty z metali	375,3	184,3
Pośrednictwo finansowe	4 802,9	1 140,4
Handel i naprawy	2 942,7	2 193,7
Transport i łączność	719,3	159,2
Budownictwo	1 685,3	1 133,8
Działalność usługowa i komunalna	397,8	386,1
Hotele i restauracje	429,8	207,1
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	241,8	1 000,0
Obsługa nieruchomości	112,0	123,5
Górnictwo i kopalnictwo	11,8	4,4
Rolnictwo i rybołówstwo	24,1	8,0
O g ó ł e m	27 279,6	13 326,8

Źródło: J. Żurowski, op.cit., s. 92.

Udział zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB i w inwestycjach ogółem przedstawiono w tabeli 8. Udział ten rósł znacząco w latach 1994-1996, a od 1997 r. wykazuje stabilizację.

Dane dotyczące zatrudnienia w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego (tab. 9) wskazują, że udział tych podmiotów w ogólnym zatrudnieniu nie jest wy-

Tabela 8

Relacje napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do wartości PKB i do nakładów inwestycyjnych ogółem w latach 1994-1998 (w %)

Lata	BIZ/PKB	BIZ/inwestycje ogółem
1994	1,8	11,4
1995	2,3	12,1
1996	4,4	20,9
1997	4,6	20,6
1998	6,4	25,5
1994-1998 średnio	3,1	17,2

Źródło: J. Chojna, op.cit.

Tabela 9

**Zatrudnienie w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego
w latach 1994-1997 w stosunku do ogólnego zatrudnienia w gospodarce
narodowej (stan na 31 grudnia)**

Lata	Liczba zatrudnionych w spółkach (w tys.)	Udział w ogólnym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw (w %)
1994	373,9	7,0
1995	495,3	10,1
1996	525,9	10,0
1997	682,8	12,5

Źródło: J. Chojna, op. cit., s. 33.

soki, aczkolwiek systematycznie rośnie. Może to świadczyć o znacznie lepszym wykorzystaniu zasobów pracy w tej kategorii przedsiębiorstw.

Firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają wyraźną przewagę nad pozostałymi przedsiębiorstwami pod względem wydajności pracy mierzonej przychodami w przeliczeniu na 1 zatrudnionego. W 1997 r. firmy z udziałem zagranicznym miały wydajność pracy prawie dwukrotnie wyższą od przeciętnej dla ogółu podmiotów gospodarki narodowej.

Na odnotowanie zasługuje także stały wzrost udziału firm z kapitałem zagranicznym w przychodach ogółu podmiotów gospodarczych. W 1997 r. udział ten wynosił około 22,6% przychodów wszystkich podmiotów, które złożyły statystyczne sprawozdania bilansowe. Dla lat 1994, 1995 i 1996 wskaźnik ten wynosił odpowiednio 12,4, 16,6 i 20,0%.

Firmy z udziałem kapitału zagranicznego cechuje większa skłonność do eksportu aniżeli przedsiębiorstwa o kapitale krajowym. W 1997 r. udział sprzedaży eksportowej w przychodach z całokształtu działalności wyniósł w tych grupach podmiotów odpowiednio 13,8 i 8,0%. Należy jednak podkreślić, że w latach 1994-1997 udział ten w spółkach z kapitałem zagranicznym wykazywał lekką tendencję spadkową (z 15,6 do 13,8%). Udział firm z kapitałem zagranicznym w całym polskim eksporcie wynosił w latach 1994-1998 odpowiednio: 25,0, 30,0, 33,8, 43,0 i 47,9%. W imporcie udziały te stanowiły odpowiednio: 32,9, 37,1, 42,2, 49,9 i 53,4%⁶.

Wysokiej aktywności eksportowej i importowej spółek z udziałem kapitału zagranicznego towarzyszyło ujemne saldo ich wymiany towarowej z zagranicą. Saldo to systematycznie rosło i wynosiło w 1994 r. 2,8 mld USD, w 1995 r. – 3,9 mld USD, w 1996 r. – 7,4 mld USD, w 1997 r. – 10,0 mld USD i w 1998 r. – 11,6 mld USD.

⁶ B. Durka, J. Chojna, *Udział podmiotów z kapitałem zagranicznym w polskim handlu zagranicznym*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, s. 44.

Udział importu zaopatrzeniowego w imporcie firm z kapitałem zagranicznym wynosił w 1998 r. około 63%, a w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem polskim około 64%. Udział importu inwestycyjnego w obu kategoriach firm był w 1997 r. podobny i wynosił około 15%. W firmach z kapitałem zagranicznym udział ten w 1998 r. nie zmienił się, a w firmach z kapitałem polskim wzrósł do 18%. Natomiast udział importu konsumpcyjnego w firmach z kapitałem zagranicznym przewyższał w 1998 r. ten sam udział w firmach z kapitałem polskim (odpowiednio 21,3 i 17,6%).

Spółki z udziałem kapitału zagranicznego cechuje wysoka aktywność inwestycyjna. Udział tych spółek w ogólnych nakładach inwestycyjnych wszystkich podmiotów, które złożyły statystyczne sprawozdania bilansowe, wzrósł z 11,4% w 1994 r. do 20,1% w 1996 r. i 40,2% w 1997 r.

Cechą wyróżniającą spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle innych podmiotów gospodarczych jest prowadzenie działalności z wyższym stopniem wykorzystania kapitałów obcych aniżeli kapitałów własnych. W końcu 1997 r. kapitał tych spółek składał się w 34% z kapitału własnego, a w 66% z kapitału obcego. W odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw udział kapitałów własnych wynosił 56%.

Jeśli chodzi o wyniki finansowe spółek z udziałem kapitału zagranicznego to w latach 1994-1996 zauważalna była tendencja do ich poprawy. W tych latach znacznie poprawiły się ich wskaźniki rentowności i ze wskaźników ujemnych w 1994 r. stały się dodatnie oraz porównywalne z tymi wskaźnikami dla ogółu podmiotów gospodarczych. Należy zaznaczyć, że w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego szczególnie pozytywnie prezentują się wskaźniki rentowności kapitału i majątku w porównaniu z podmiotami z kapitałem wyłącznie krajowym. Ocenia się, że poprawa efektywności przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wynikała z dochodzenia przez nie do normalnego poziomu aktywności gospodarczej (po wstępnej fazie rozruchu) oraz z ograniczenia skali manipulowania cenami transferowymi. Natomiast w 1997 r. nastąpiło generalne osłabienie sytuacji finansowej spółek z udziałem kapitału zagranicznego. W stosunku do poprzedniego roku pogorszyły się wskaźniki rentowności spółek.

Na odnotowanie zasługuje także udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji polskiej gospodarki. W 203 spółkach sprywatyzowanych w latach 1990-1997 drogą kapitałową, w których inwestorzy strategiczni nabyli akcje lub udziały, w 104 przypadkach byli to inwestorzy polscy, w 83 inwestorzy zagraniczni, a w 16 spółkach inwestorzy mieszańi⁷. W drodze prywatyzacji bezpośredniej małych i średnich przedsiębiorstw (tzw. ścieżka sprzedaży) 80 przedsiębiorstw sprzedano inwestorom zagranicznym. W ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych spośród 93 spółek portfelowych, których znaczący lub większościowy pakiet akcji czy udziałów udostępniono inwestorom strategicznym, 32 sprzedano podmiotom zagranicznym.

⁷ W. Włodarczyk, *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji polskiej gospodarki*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*.

3. Wybrane aspekty strategii inwestorów zagranicznych na rynku polskim

Uzupełnieniem powyższych informacji, w większości o dość zagregowanym charakterze, dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce jest wynikowy profil niewielkiej próby 28 inwestorów zagranicznych, uzyskany w wyniku przeprowadzonej w 1997 r. ankiety wśród firm (według listy Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych), które zainwestowały w Polsce co najmniej 1 mln USD⁸.

Podstawowym elementem wskazującym na to, że badane firmy są w istocie filiami przedsiębiorstw transnarodowych i same podejmują ekspansję na rynki zagraniczne, jest twierdząca (w 72%) odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo lub firma macierzysta prowadzi działalność w innych krajach Europy Środkowo-wschodniej. W podtekście tego pytania tkwi intencja uzyskania wiedzy o tym, czy ten sam kapitał zagraniczny, który inwestuje w Polsce, wkracza również na inne rynki Europy Środkowowschodniej.

Tendencję do inwestowania w innych krajach Europy Środkowowschodniej charakteryzuje jednak pewna koncentracja lub aglomeracja kapitału zagranicznego, widoczna także w skali zagregowanej w tabeli 2. Jak wykazały wyżej omówione badania, większość ankietowanych firm lub ich przedsiębiorstw macierzystych była obecna również w Czechach (44% ogółu firm), w Rosji (39%), na Słowacji (33%) i Węgrzech (33%). Jak widać, są to, z wyjątkiem Rosji, kraje najlepiej rozwinięte w tym regionie, w których proces transformacji systemowej uważa się za najbardziej zaawansowany. Rosja znalazła się w tej czołówce prawdopodobnie ze względu na rozmiary swojego rynku oraz potencjalne, jak na razie (ze względu na wciąż wysokie, choć powoli spadające, ryzyko ogólne inwestowania), możliwości wzrostu. Na uwagę zasługuje także pojawienie się Rumunii (11% ogółu firm), jako kraju względnie znacznie mniej rozwiniętego od wymienionej czołówki.

Co do rodzaju prowadzonej w Polsce działalności, badane firmy preferowały zdecydowanie, jak wykazuje tabela 10, produkcję dóbr na rynek krajowy (72,2% firm respondentów). Następnym priorytetem był eksport dóbr (44,4%), a potem kolejno sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy (38,9%) oraz sprzedaż usług na rynek krajowy (22,2%). Najmniej firm zajmowało się eksportem usług (11,1%) oraz reeksportem (5,5%). Na wzbudzające kontrowersje montownie, czyli składanie i sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy, przypadało niewiele, bo tylko 16,7% wszystkich firm.

Wielu interesujących obserwacji i wniosków dostarcza analiza tabeli 11, przedstawiającej znaczenie motywów, którymi kierowała się firma macierzysta przy podejmowaniu inwestycji w Polsce. Na pierwszym miejscu – z tym samym udziałem

⁸ R. Wolniak, *Ocena funkcjonowania w Polsce przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego*, w: *Kapitał zagraniczny w Polsce*, red. Z. Sadowski, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998, s. 125-146.

Tabela 10

Rodzaj działalności prowadzonej w Polsce

Działalność	Udział badanych firm (w %)
Produkcja dóbr na rynek krajowy	72,2
Produkcja dóbr na eksport	44,4
Sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy	38,9
Sprzedaż usług na rynek krajowy	22,2
Składanie (montowanie) i sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy	16,7
Eksport usług	11,1
Reeksport	5,5

Źródło: R. Wolniak, op.cit.

Tabela 11

Znaczenie motywów, którymi kierowała się firma macierzysta przy inwestowaniu w Polsce

Motyw	Ważny i bardzo ważny	Niezbędny i bez znaczenia
	udział badanych przedsiębiorstw (w %)	
Dostęp do rynku polskiego	72,2	-
Niższe koszty pracy	72,2	11,1
Dostęp do rynków w Europie Środkowowschodniej	50,0	27,8
Dotrzymanie kroku konkurencji	44,4	16,7
Dostęp do rynków byłego Związku Radzieckiego	33,3	44,2
Zachęty inwestycyjne oferowane przez Polskę	33,3	44,4
Tworzenie własnej sieci dystrybucji	27,8	33,3
Kwalifikacje siły roboczej	27,8	16,7
Możliwość zatrudnienia krajowej kadry menedżerskiej	27,8	33,3
Niższe koszty inne niż koszty pracy	16,7	33,3
Omijanie barier w imporcie	16,7	33,3
Dostęp do rynku Unii Europejskiej	11,1	50,0
Dostęp do surowców, materiałów lub innych komponentów w Polsce	11,1	61,1
Sprzyjające przepisy prawne	5,6	66,7
Działanie rynku kapitałowego	5,6	66,7
Inne	5,6	11,1
Reeksport	-	55,6

Źródło: Jak tab. 10.

72,2% firm respondentów – znajduje się dostęp do rynku polskiego oraz niższe koszty pracy. Podstawowe znaczenie przypisywane motywowi dostępu do nowego rynku krajowego pokrywa się w tym przypadku tak z większością teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jak i z wynikami innych podobnych badań przeprowadzonych w krajach znajdujących się na różnych etapach rozwoju. Rola niższych kosztów pracy jest z kolei typowa dla gospodarek rozwijających się oraz /lub dla tzw. rynków wschodzących (*emerging markets*), do których niewątpliwie zaliczana jest obecnie Polska. Dla wielu firm wytwarzających produkty bądź usługi znajdujące się w fazach dojrzałości lub schyłku swojego cyklu życia niższe koszty produkcji umożliwiają dalszą korzystną sprzedaż na rynku krajowym oraz eksport na rynki często bardziej rozwinięte.

Na drugim miejscu znajduje się motyw dostępu do rynków w Europie Środkowo-wschodniej (50% udziału wszystkich firm respondentów). Motyw ten można interpretować jako wskazujący pośrednio na kluczowe znaczenie rynku polskiego w całym regionie Europy Środkowo-wschodniej. Ulokowanie się w Polsce umożliwić ma dalszą ekspansję na pozostałe rynki regionu. Niewielki jest przy tym udział firm, które uważają ten motyw za niezbyt ważny lub bez znaczenia (27,8% całości badanych firm).

Trzecie miejsce zajmuje motyw dotrzymania kroku konkurencji (44,4% firm, które odpowiedziały na ankietę). Chodzi w tym przypadku o tzw. efekt naśladownictwa lub o ilustrację teorii reakcji oligopolistycznej Knickerbockera⁹. W myśl obu tych koncepcji firmy wkraczają na nowe rynki zagraniczne, ponieważ uczynili to już ich główni konkurenci krajowi lub międzynarodowi. Warto zauważyć, że i w tym przypadku niewielki pozostaje udział firm, które uznały ten motyw za niezbyt ważny lub nieważny (16,7%).

Na czwartym miejscu znajduje się motyw dostępu do rynków byłego Związku Radzieckiego (33,3% badanych firm). Rynki te są zazwyczaj odrębnie traktowane niż reszta regionu Europy Wschodniej, m.in. dlatego, iż wychodzą daleko poza samą Europę. Należy jednak podkreślić, iż znaczenie tego motywu nie jest jednoznaczne, więcej bowiem mamy tutaj odpowiedzi negatywnych, uznających ów motyw za nieważny lub niezbyt ważny (44,4% badanych firm).

Podobna sytuacja występuje przy motywie zachęt inwestycyjnych oferowanych przez Polskę. Jako ważny lub bardzo ważny uznaje ten motyw 33,3% badanych firm, ale niestety więcej (44,4%) uważa, iż jest on nieważny lub niezbyt ważny. Ogólnie jednak można stwierdzić, iż kwestia zachęt, mimo iż są one postrzegane przez rządy krajów przyjmujących obce inwestycje jako główny magnes przyciągający obcy kapitał, jest przez same przedsiębiorstwa traktowana ze sporą rezerwą. Wiadomo przecież, że duże firmy transnarodowe dysponują bogatym arsenalem środków umożliwiających ukrywanie dochodów oraz obchodzenie większości ograniczeń w ich transferze i z tego też względu np. ulgi podatkowe, choć zawsze chętnie przyjmowane, nie są dla nich najważniejsze.

⁹ F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Cambridge 1973.

Spośród innych, mniej znaczących, motywów wymienionych w tabeli 11 uwagę zwraca dostęp do rynku Unii Europejskiej. Mały (11,1%) udział firm respondentów uznających ten motyw za ważny lub bardzo ważny i 50% udział firm negujących znaczenie tego motywu skłania do wniosku, iż obce firmy lokują swoje kapitały w Polsce nie po to, aby wykorzystać niższe koszty siły roboczej i wytworzony produkt eksportować do krajów wysoko rozwiniętych, tzn. w tym przypadku Unii Europejskiej, lecz w celu osiągnięcia przewagi w produkcji i sprzedaży lokalnej oraz/lub ekspansji na rynki „wschodnie”.

Dla prowadzenia skutecznej polityki wobec kapitału zagranicznego niezbędna jest wiedza na temat preferowanych form organizacyjnych wkraczania na rynek polski. Stosunek badanych firm do tej kwestii przedstawia tabela 12.

Tabela 12

Sposób utworzenia przedsiębiorstwa w Polsce

Sposób utworzenia przedsiębiorstwa	Udział firm respondentów (w %)
Przedsiębiorstwo powstało jako zupełnie nowe (wcześniej nie istniało)	38,9
Istniejące polskie przedsiębiorstwo zostało przejęte (wykupione) przez firmę zagraniczną	44,4
Istniejące polskie przedsiębiorstwo utworzyło z firmą zagraniczną wspólne przedsięwzięcie (joint venture)	11,1
Inny sposób	5,6

Źródło: Jak tab. 10.

Widać z niej wyraźnie, iż dominuje forma przejęcia (wykupu) polskich przedsiębiorstw przez firmy zagraniczne (44,4% firm respondentów). Na drugim jednak miejscu z niebagatelnym udziałem 38,9% firm respondentów znajduje się forma tworzenia firm jako zupełnie nowych (czyli tzw. *greenfield investment*). Trzecie, niewiele znaczące, miejsce (11,1% firm) zajmuje forma tworzenia przez polskie i zagraniczne firmy wspólnych przedsięwzięć (czyli tzw. joint ventures).

Powyższa struktura form wkraczania obcych kapitałów na rynek polski wydaje się wskazywać na dużą konkurencyjność formy tworzenia przedsiębiorstwa niejako „od zera” w stosunku do formy preferowanej przez państwo, tzn. wykupu istniejących przedsiębiorstw polskich, jako środka zapewniającego większe wpływy do budżetu. Trzeba pamiętać, że firmom zagranicznym coraz trudniej przychodzi zawieranie transakcji kupna/przejęcia polskich firm na bardzo korzystnych warunkach, tak jak to miało miejsce na początku okresu transformacji i dlatego coraz częściej wykorzystują one formę owych *greenfield investments*. Jest ona bardziej kosztowna, lecz zapewnia firmie inwestującej mniejsze ryzyko, wynikające z możliwości realizacji własnej strategii rozwoju.

Szerzej motywy wyboru określonej formy (sposobu) wkraczania na rynek polski przedstawia tabela 13. Oprócz dominującego motywu rozwoju według włas-

Tabela 13

Motywy wyboru określonego sposobu utworzenia przedsiębiorstwa w Polsce

Wyszczególnienie	Udział firm respondentów (w %)
Motywy utworzenia przedsiębiorstwa zupełnie nowego:	
• umożliwienie rozwoju wg własnych założeń i strategii	44,4
• zapewnienie lepszej integracji ze strategią i funkcjonowaniem firmy macierzystej	35,3
• nie było odpowiedniej firmy, którą można było wykupić	16,7
• niechęć do pertraktacji ze związkami zawodowymi	11,8
• bodźce stwarzane przez polskie władze państwowe	5,9
• inne	-
Motywy wykupu przedsiębiorstwa lub utworzenia wspólnego przedsięwzięcia:	
• wykorzystanie istniejącego majątku produkcyjnego	44,4
• wykorzystanie istniejącej kadry zarządzającej	44,4
• szybsze wejście na rynek i przejęcie udziału w rynku	38,9
• wykorzystanie istniejącej sieci dystrybucji	22,2
• przeciwdziałanie przejęciu przez konkurentów	22,2
• wykorzystanie istniejącej sieci dostawców	16,7
• inne	5,9

Źródło: Jak tab. 10.

nych założeń i strategii (44,4% firm respondentów) duże znaczenie przypisywane jest zapewnieniu lepszej integracji ze strategią i funkcjonowaniem firmy macierzystej (35,3% firm respondentów). Mniejszą wagę ma brak odpowiedniego przedsiębiorstwa do wykupu (16,7% firm respondentów) oraz niechęć do pertraktacji ze związkami zawodowymi (11,8% firm respondentów). Wobec naturalnej preferencji władz państwowych dla innej formy (sposobu) tworzenia przedsiębiorstw w Polsce przez obce kapitały (wykup lub przejęcie przedsiębiorstw państwowych), udział motywu bodźców stwarzanych przez władze dla utworzenia przedsiębiorstwa zupełnie nowego jest znikomy (5,9% firm respondentów). Zauważyć należy, że podnoszony często przez kadre kierowniczą firm transnarodowych argument unikania przez inwestycje typu *greenfield* problemów ze związkami zawodowymi, znanymi ze swoich postaw roszczeniowych w przedsiębiorstwach państwowych, nie znalazł w tych badaniach znaczącego potwierdzenia. Może to wynikać z niewielkiej próby badanych firm oraz/lub zmiany nastawienia związków zawodowych na bardziej ugodowe i pragmatyczne, lub też pewnej ewolucji percepcji tego problemu przez obcy kapitał, jako możliwego do pokonania bez większych wewnętrznych i zewnętrznych reperkusji.

Klasyfikacja motywów skłaniających do wykupu lub utworzenia przedsiębiorstwa wspólnego wskazuje na duże znaczenie czynników wewnętrznych. Wykorzystanie istniejącego majątku produkcyjnego oraz istniejącej kadry kierowniczej zna-

lażło największe uznanie u 44,4% badanych firm. Drugi motyw, dotyczący kadry zarządzającej, jest nieco zaskakujący, ponieważ wydaje się negować niskie jej oceny oraz tezy o jej nieprzygotowaniu do funkcjonowania w nowych, znacznie bardziej wymagających warunkach narzuconych przez obcy kapitał. Pozostałe motywy wykupu lub utworzenia przedsiębiorstwa wspólnego dotyczą już działań czysto marketingowych. W kolejności występują: podkreślający rolę czynnika czasu motyw szybszego wejścia na rynek i przejęcia udziału w rynku (38,9% firm respondentów), wykorzystanie istniejącej sieci dystrybucji (22,2%), przeciwdziałanie przejęciu przez konkurentów (22,2%) oraz wykorzystanie istniejącej sieci dostawców (16,7%).

Kolejnym przedmiotem badań były intencje udziałowców zagranicznych wobec ich przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki przedstawia tabela 14.

Tabela 14

Zamiary udziałowca zagranicznego wobec przedsiębiorstwa w Polsce

Wyszczególnienie	Udział firm respondentów (w %)
Uzyskanie 100% własności udziałów (akcji)	68,8
Uzyskanie udziału większościowego	31,2
Zachowanie udziału mniejszościowego	-

Źródło: Jak tab. 10.

Potwierdzają one dobrze znaną tezę, że przedsiębiorstwa transnarodowe będą dążyć wszędzie tam, gdzie jest to prawnie możliwe i ekonomicznie opłacalne, do uzyskiwania w swoich filiach zagranicznych 100% własności udziałów bądź akcji lub co najmniej do dysponowania ich pakietem większościowym. W przeprowadzonym badaniu nie zanotowano firm pragnących zachować udziały mniejszościowe. Zainteresowanie pierwszą możliwością (100% własności firmy) deklarowało prawie 69% firm respondentów, a posiadanie udziału większościowego – pozostałe 31,2% przedsiębiorstw.

Kontynuując wątek własności, ankieta chciała wyjaśnić powody wyboru powyższych dwóch wariantów własności firm w Polsce przez kapitał zagraniczny. Z tabeli 15 wynika, że głównym powodem było dążenie do uzyskania lepszej integracji ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa macierzystego (73,3% badanych firm). Następnym czynnikiem było dążenie do całkowitej kontroli, które wymieniło jako powód co najmniej ważny 46,7% badanych firm. Czynnikiem specyficznym, który 40% badanych firm uznało za ważny i bardzo ważny, było dążenie do zapewnienia lepszej kontroli jakości. Mamy w tym przypadku podkreśloną ścisłą zależność między własnością przedsiębiorstwa a kontrolą jakości – jednego z głównych, współczesnych wyróżników konkurencyjności przedsiębiorstw.

Szereg interesujących obserwacji dotyczy relacji przedsiębiorstwa zagranicznego w Polsce z jego firmą macierzystą (za granicą) w kontekście zarządzania. Pojawia się w tym miejscu podstawowe pytanie, w jakim stopniu zarządzanie w ankietowanej firmie w Polsce jest dopasowane do warunków lokalnych, a w ja-

Tabela 15

Powody wyboru strategii dotyczącej własności przedsiębiorstwa w Polsce polegającej na uzyskaniu 100% własności lub udziału większościowego

Powód	Bardzo ważny i ważny	Średnio i niezbyt ważny	Nieważny
	udział firm respondentów (w %)		
Lepsza integracja ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa macierzystego	73,3	6,7	-
Dążenie do całkowitej kontroli	46,7	13,3	6,7
Chęć lepszej kontroli jakości	40,0	13,3	-
Inne	-	-	-

Źródło: Jak tab. 10.

kim ujednolicone według standardów firmy macierzystej. Wyniki przedstawia tabela 16.

W sferze produkcji i technologii udziały strategii zarządzania bardziej dopasowanych do warunków lokalnych i tych bardziej dopasowanych do standardów firmy macierzystej są identyczne (po 23,5% badanych firm). Jednakże na większe dopasowanie do wymogów firm macierzystych wskazują strategie „skrajne”, tzn. udział strategii całkowicie ujednoliconych według wymogów firm macierzystych jest o 5,8 punktu procentowego wyższe od strategii całkowicie dopasowanych do warunków

Tabela 16

Stopień dopasowania zarządzania w przedsiębiorstwie w Polsce do warunków lokalnych oraz do standardów firmy macierzystej (za granicą)

Sfera zarządzania	Oceny (udziały procentowe firm respondentów)*			
	1	2	3	4
Produkcja/technologia	11,8	23,5	23,5	17,6
Promocja	11,8	35,3	23,5	17,6
Produkt/opakowanie	11,8	11,8	29,4	35,3
Polityka cen	35,3	29,4	23,5	5,9
Dystrybucja	23,5	47,1	11,8	11,8
Zaopatrzenie	23,5	29,4	41,2	5,9
Usługi	23,5	23,5	29,4	5,9
Kontrola jakości	17,6	5,9	23,5	41,2
Rekrutacja pracowników	23,5	35,3	35,3	5,9
Styl zarządzania	11,8	5,9	58,8	23,5
Szkolenie	17,6	5,9	41,2	23,5
Inne	-	-	-	5,9

Objaśnienia: skala ocen: 1 – całkowicie dopasowane do warunków lokalnych; 2 – bardziej dopasowane do warunków lokalnych niż ujednolicone według wymogów firmy macierzystej; 3 – bardziej ujednolicone według wymogów firmy macierzystej niż dopasowane do warunków lokalnych; 4 – całkowicie ujednolicone według wymogów firmy macierzystej.

Źródło: Jak tab. 10.

lokalnych. W odniesieniu do stylu zarządzania natomiast mamy zdecydowaną przewagę strategii bardziej lub całkowicie dopasowanych do wymogów firmy macierzystej (łącznie 82,3% firm respondentów). Z zarządzaniem i produkcją wiąże się ściśle kwestia kontroli jakości. Również i w tym zakresie widać przewagę podejścia bardziej lub całkowicie dopasowanego do wymogów firmy macierzystej, z tym że decydujący udział ma dopasowanie całkowite do standardów firmy macierzystej.

Kolejne sfery zarządzania obejmują składniki tzw. mieszanki marketingowej przedsiębiorstwa. W zakresie produktu i opakowania przeważa wyraźnie (64,7% badanych firm) dopasowanie częściowe i całkowite do wymogów firmy macierzystej, co jest zgodne ze współczesną tendencją do międzynarodowej standaryzacji oferty firmy. W promocji występuje prawie idealna równowaga między strategiami całkowicie lub bardziej dopasowanymi do warunków lokalnych a strategiami bardziej lub całkowicie dopasowanymi do wymogów firm macierzystych. Natomiast w sferze polityki cenowej, dystrybucji, zaopatrzenia, świadczonych przez firmy usług oraz rekrutacji pracowników występuje wyraźnie tendencja do częściowego lub całkowitego dopasowania zarządzania do warunków lokalnych (w Polsce). Wynika to z największej wrażliwości i uzależnienia tych sfer zarządzania od specyfiki rynku lokalnego (krajowego) i jego otoczenia. Pozostaje szkolenie, które logicznie jest zdecydowanie bardziej dopasowane do standardów firmy macierzystej niż do warunków lokalnych, ponieważ warunkuje skuteczność dopasowania do wymogów firmy macierzystej stylu zarządzania, jakości oraz oferty produktowej.

Interesujące wydaje się porównanie przedstawionych wyżej obserwacji z wynikającymi z analizy wpływu firmy macierzystej na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie w Polsce i przedstawionymi w tabeli 17. Logicznie wydaje się, iż

Tabela 17

**Wpływ firmy macierzystej na podejmowane decyzje
w przedsiębiorstwie w Polsce**

Sfera decyzji	Wpływ firmy macierzystej		
	duży i bardzo duży	średni i niewielki	bez wpływu
	udział firm respondentów (w %)		
Produkcja/technologia	70,6	11,8	5,9
Produkcja/opakowanie	64,7	29,4	5,9
Styl zarządzania	47,1	52,9	-
Kontrola jakości	47,1	35,3	11,8
Dystrybucja	35,3	52,9	11,8
Polityka cen	29,4	52,9	17,6
Promocja	23,5	70,6	5,9
Szkolenie	23,5	64,7	11,8
Zaopatrzenie	23,5	52,9	23,5
Usługi	5,9	58,8	23,5
Rekrutacja pracowników	-	88,2	11,8
Inne	-	-	-

Źródło: Jak tab. 10.

powinna tu wystąpić zbieżność między wnioskami z tabel 16 i 17. Niestety jest ona tylko częściowa.

W odniesieniu do decyzji podejmowanych w dziedzinie produkcji i technologii wpływ firmy macierzystej jest o wiele większy (70,6% firm respondentów), niż wynika to z tabeli 16. Oznaczać to może, że uwzględnianie specyfiki lokalnej wcale nie musi zmniejszać dominującego wpływu w sferze decyzyjnej firmy macierzystej. W sferze promocji stosunek ambiwalentny, widoczny w dopasowaniu i do warunków lokalnych, i do wymogów firmy macierzystej, uzyskuje pewne odzwierciedlenie w ocenie (70,6% badanych firm), iż wpływ firm macierzystych na decyzje ich polskich filii jest średni lub niewielki. W sferze oferty produktowej i opakowań oraz kontroli jakości przeważa duży i bardzo duży wpływ firmy macierzystej na decyzje podejmowane w Polsce (odpowiednio 64,7 i 47,1% badanych firm). Specyfika lokalna odciska natomiast swoje piętno na stylu zarządzania w postaci dominującej oceny (52,9% badanych firm), iż firma macierzysta wywiera średni lub niewielki wpływ na decyzje lokalne. Podobna tendencja, tym razem zgodna z wnioskami płynącymi z tabeli 16, widoczna jest w sferze dystrybucji, polityki cen, zaopatrzenia, usług świadczonych przez firmy i rekrutacji pracowników. Pewien wyłom widoczny jest w sferze szkolenia: dominuje tu średni lub niewielki wpływ firmy macierzystej na decyzje miejscowe (64,7% badanych firm), wobec modelu znacznie bardziej dopasowanego do wymogów firmy macierzystej (zob. tab. 16), czyli realizacja szkolenia w praktyce musi bardziej uwzględniać warunki lokalne.

Tabela 18

Ocena realizacji celów firmy macierzystej dotyczących działalności przedsiębiorstwa w Polsce

Ocena realizacji celów	Udział firm respondentów (w %)
Pierwotne cele zostały przekroczone	31,2
Cele zostały całkowicie osiągnięte	18,8
Cele zostały częściowo osiągnięte	50,0
Cele zostały osiągnięte w minimalnym zakresie	-
Cele nie zostały osiągnięte	-

Źródło: Jak tab. 10.

Tabela 18 przedstawia syntetyczną ocenę realizacji celów wytyczonych przez firmy macierzyste, a dotyczących działalności badanych przedsiębiorstw w Polsce. Najwięcej (50%) badanych firm stwierdziło, że cele postawione przez firmy macierzyste zostały osiągnięte częściowo. Drugie 50% stwierdziło, że cele zostały bądź przekroczone, bądź całkowicie osiągnięte. Generalny optymizm jest dodatkowo wzmocniony przez brak stwierdzeń o nieosiągnięciu wytyczonych celów lub ich realizacji tylko w minimalnym zakresie.

Podsumowując można postawić tezę, iż ogólna, pozytywna ocena działalności, przedstawiona przez funkcjonujące w Polsce firmy z udziałem kapitału obcego,

kreuje atmosferę sukcesu i stabilizacji jako wyróżniki rynku polskiego i tym samym stwarza dodatkowy bodziec, sprzyjający dalszemu napływowi inwestycji zagranicznych. Dla inwestycji, które już zostały zrealizowane, nie ma istotnych przesłanek do ich wyhamowania lub do całkowitego wycofania się z rynku polskiego.

4. Strategie walki konkurencyjnej firm polskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi

Nie ulega wątpliwości, iż wejście na rynek polski firm zagranicznych jest postrzegane przez przedsiębiorstwa krajowe z obawą, wynikającą z większej siły konkurencyjnej przybyszów, niezależnie od tego, czy obawa owa jest realna czy tylko pozorna. Zagrożenie, które wywołuje pojawienie się obcej konkurencji, wynika z następujących, postrzeganych łącznie lub oddzielnie, czynników:

- 1) Znacznej siły ekonomicznej wynikającej z rozmiarów i skali (często globalnej) operacji, które wielokrotnie przekraczają potencjał nawet największych krajowych konkurentów i stanowią przesłanki zachowań na rynku lokalnym, charakterystycznych dla oligopolu bądź monopolu¹⁰.
- 2) Przewagi związanej z własnością oraz internalizacją dostępu do lepszych produktów i technologii, lepszego know-how w systemach zarządzania i marketingu oraz umiejętności (tkwiących w firmach transnarodowych) efektywnego i elastycznego funkcjonowania na wielu krajowych rynkach i w ich otoczeniu¹¹.
- 3) Braku odpowiedniego doświadczenia większości firm krajowych w prowadzeniu agresywnej walki konkurencyjnej w ramach systemu gospodarki rynkowej. Dodatkowo konieczność zmiany postaw i mentalności krajowej kadry zarządzającej, jak i siły roboczej zwiększa negatywne oddziaływanie tego czynnika. Ponieważ proces ten, z psychologicznej i socjologicznej perspektywy, napotyka działające z dużą intensywnością bariery percepcyjne i poznawcze, okres jego występowania należy sytuować w średnim, a nie w krótkim horyzoncie czasowym, szczególnie w odniesieniu do istniejących (łącznie ze skomercjalizowanymi) przedsiębiorstw państwowych.

W obliczu zagrożenia konkurencyjnego ze strony inwestorów zagranicznych firmy krajowe stosują kilka rodzajów strategii.

¹⁰ Pojęcie siły ekonomicznej jest tutaj zbieżne z jej ujęciem przez S. Hymera i C.P. Kindlebergera.

¹¹ Wymienione przewagi są rozumiane tak jak w eklektycznym paradygmacie produkcji międzynarodowej J. Dunninga.

4.1. Strategia pierwsza – „narodowy lider”

Pierwsza ze strategii konkurencyjnych stosowanych w walce z firmami zagranicznymi oparta jest na koncepcji „narodowego lidera”. Dostrzec ją można w branżach, w których występuje oligopolistyczna struktura rynku (z udziałem firm krajowych), lub tam, gdzie dokonana już demonopolizacja firm państwowych (np. w sektorze bankowym) doprowadziła po kilku latach do tendencji odwrotnej, polegającej na działaniach konsolidacyjnych i fuzjach, prowadzących do powstania holdingów oraz/lub aliansów strategicznych. Najlepszym przykładem strategii „narodowego lidera” jest sektor naftowy, w którym utworzony został holding Nafta Polska S.A., zrzeszający głównych producentów (rafinerie) i dystrybutorów.

Dążenie do takiej strategii zauważyć można w strategicznych gałęziach polskiej gospodarki. Jest ono związane z mieszanką mniej lub bardziej otwartego wsparcia udzielanego przez rząd oraz dążeń oddolnych zarządów łączących się firm, wynikających najczęściej z projekcji rozwoju sytuacji na rynku podlegającym procesowi stopniowej deregulacji.

Utrzymanie i umocnienie narodowego oligopolu w przypadku polskiego przemysłu naftowego ma szereg cech przypominających sytuację we Francji w latach sześćdziesiątych, gdy ekspansja korporacji amerykańskich na rynek francuski wywołała daleko posunięte obawy, iż kontrola nad kluczowymi sektorami gospodarki francuskiej przejdzie w obce ręce. Reakcją rządu francuskiego była polityka, polegająca na promowaniu właśnie idei „narodowego lidera” oraz wprowadzeniu uregulowań wspierających firmy krajowe, aby mogły one bardziej skutecznie przeciwstawić się obcej konkurencji. Zachęcano do łączenia się przedsiębiorstw oraz oferowano wsparcie finansowe dla firm wdrażających nowe technologie i nowe produkty.

Chociaż polski sektor naftowy znajduje się jeszcze nadal w komfortowej sytuacji, wynikającej z zakazu podejmowania przez firmy zagraniczne inwestycji bezpośrednich, to zdołał on już uzyskać polityczne wsparcie w wysiłkach zmierzających do konsolidacji i podejmowania na szeroką skalę inwestycji modernizacyjnych, zwiększających jego potencjał wytwórczy¹². Zarówno firmy państwowe (rafinerie), jak i czynniki odpowiedzialne za politykę przemysłową państwa zdają sobie doskonale sprawę z tego, iż pozostały jeszcze praktycznie tylko dwa lata na umocnienie pozycji konkurencyjnej w stosunku do zagranicznych koncernów transnarodowych przed ich dopuszczeniem do nieskrępowanego funkcjonowania na rynku polskim.

Podobne podejście zauważyć można w sektorze bankowym. W wyniku o wiele bardziej bezpośrednich działań rządu 16 września 1996 r. powołano do życia pierwszą polską grupę bankową z bankiem PeKaO S.A. jako liderem i dominującym

¹² Zachodnie, międzynarodowe koncerny naftowe uzyskały jedynie zgodę na marketing produktów finalnych, w tym organizowanie systemów dystrybucji, głównie w formie sieci stacji benzynowych.

partnerem. W skład grupy wchodzi następujące banki państwowe: Powszechny Bank Gospodarczy z Łodzi, Bank Depozytowo-Kredytowy z Lublina oraz Pomorski Bank Kredytowy ze Szczecina. Uważa się, iż jest to obecnie najsilniejszy podmiot w sektorze bankowym w Polsce, kontrolujący prawie 1/4 aktywów sektora oraz 24% wszystkich oddziałów bankowych w kraju¹³.

Strategia konkurencyjna „narodowego lidera”, obejmująca sektory o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jest właśnie z tego względu najbardziej podatna na presję i interwencję rządu. W tym kontekście zwolennicy opcji liberalnej co do sposobu transformacji i funkcjonowania gospodarki polskiej wskazują na korzyści w sferze kosztów i ogólnej efektywności, tkwiące w konsolidacji i restrukturyzacji owych sektorów, gdy są one podejmowane przez prywatne przedsiębiorstwa krajowe, ale bez interwencji rządu. Uznając zasadność powyższej argumentacji należy jednocześnie zaznaczyć, iż nie docenia się jednak w wystarczającym stopniu czynnika czasu, który dzieli nas od całkowitej swobody wejścia firm zagranicznych do sektorów objętych do tej pory ograniczeniami w tym zakresie. Konieczność konsolidacji i koncentracji potencjału wytwórczego we względnie bardzo krótkim horyzoncie czasowym zmusza niejako do skorzystania z pośrednich lub bezpośrednich instrumentów interwencji rządu. Być może działania rządu powinny zostać skierowane bardziej na stwarzanie ułatwień firmom krajowym z sektora prywatnego w postaci ulg podatkowych oraz modyfikacji przepisów antymonopolowych.

4.2. Strategia druga – agresywna obrona

Druga strategia, realizowana przez firmy polskie znajdujące się już w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy, polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Podkreślić należy w tym kontekście, że wiele firm polskich o różnej wielkości przyjęło jako cel strategiczny podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług. Dowodem osiągnięć w tej sferze jest wzrastająca liczba firm ubiegających się i uzyskujących certyfikaty jakości ISO 9000 i inne.

Kolejnym składnikiem omawianej strategii są zmiany dostosowujące marketing firm krajowych do standardów zagranicznych konkurentów. Jest to szczególnie widoczne w poprawie promocji (zwiększaniu nakładów na reklamę), zmianie (modernizacji) opakowań i rozwijaniu sieci dystrybucji.

Podstawową barierę, która się tutaj pojawia, stanowi niewątpliwy brak odpowiednich zasobów, doświadczenia i wiedzy. Wszystkie te elementy stawiają polskie firmy na gorszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dużej części firm zagranicznych. Jednakże są również przykłady i tych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces oraz zwiększyły sprzedaż i udziały w rynku. Ewolucja Elektrimu S.A. pokazuje, jak przedsiębiorstwo państwowe handlu zagranicznego po prywatyzacji

¹³M. Ignatowicz, *Jedna czwarta aktywów sektora*, „Rzeczpospolita” z 17 XI 1996.

i wejściu na giełdę wykupiło firmy produkcyjne, którym wcześniej świadczyło usługi pośrednictwa w handlu międzynarodowym, i podjęło dalszą strategię dywersyfikacji, stając się typowym holdingiem.

4.3. Strategia trzecia – kooperacja

Trzecią strategię można w istocie sprowadzić do realizacji zasady, iż jeżeli nie jest się w stanie skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, to lepiej dołączyć lub związać się z nimi, nawet za cenę zachowania mniejszościowych udziałów i odgrywania marginesowej roli w zarządzaniu firmą lub spełniania roli wyłącznie współwłaściciela pasywnego. Strategia ta występuje w znacznej części przemysłu przetwórczego i chemicznego.

W ramach powyższej strategii pojawiają się różne jej odmiany. Pierwszą stanowią operacje prostego przejścia/wykupu firmy krajowej. Staje się ona wtedy filią lub oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa macierzystego, które przeważnie dąży do 100% własności filii. Druga odmiana polega na utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy. Te dwie odmiany występują zwłaszcza w procesie prywatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw państwowych, posiadających znaczny i zazwyczaj źle zarządzany oraz/lub przestarzały majątek. Warto w tym miejscu zauważyć, iż po przeprowadzeniu operacji wykupu przedsiębiorstw państwowych wytwarzających towary posiadające dobrze znaną markę (np. w przemyśle spożywczym) zagraniczni właściciele zazwyczaj utrzymują ich produkcję, a nawet ponoszą dodatkowe nakłady, aby podnieść ich walory użytkowe (wpływające na jakość)¹⁴.

Trzecia odmiana rozpatrywanej strategii polega na łączeniu się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które zbliżone są bardziej do alianсів i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć. Kontrakty owe mają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. nie jest wymagany od zagranicznego partnera transfer kapitału finansowego. Strona polska stanowi w takim układzie jego rdzeń, określa kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia i jest przez to postrzegana jako jego inicjator i lider. Od partnera zagranicznego oczekuje się transferu składników, w których ma przewagę nad partnerem polskim lub które dla partnera polskiego są w ogóle niedostępne. Chodzi tu o przepływ takich elementów, jak nowe produkty, technologie, systemy zarządzania i marketingu. Czynnikiem istotnym dla funkcjonowania kontraktu jest również to, iż ze strony partnera zagranicznego nie występuje dążenie do sprawowania efektywnej kontroli nad całością, a zadowala się on

¹⁴ Innym przykładem jest przemysł tytoniowy: „Nie należy się spodziewać ekspansji zachodnich marek. Są one dla polskich palaczy zbyt drogie [...] Wszystko wskazuje więc na to, że koncerny będą najbardziej rywalizować na rynku «przyszłościowych» krajowych papierosów typu king size. Kraków postawi na Caro, Poznań – na Marsy, Radom – na Maxwelle, zaś Augustów – na Sobieskie”. Por. *Zapalimy lżej*, „Gazeta Wyborcza” z 23 III 1996.

w istocie rolą dostawcy swoich specyficznych elementów przewagi za uzgodnionym wynagrodzeniem.

Firmy polskie wchodzące w powyższe formy kontraktowe to przeważnie podmioty małe lub średnich rozmiarów, co pośrednio wskazywać może na fakt, iż znajdują się one w początkowych fazach swojego cyklu życia. Za przykład mogą służyć firmy polskie w branży komputerowej i przetwarzania danych, które korzystają i współpracują w ten sposób z dużymi koncernami transnarodowymi. Podstawową kwestią, która się tutaj pojawia, jest możliwość i prawdopodobieństwo zachowania przez podmioty polskie ich wiodącej roli. Sukcesy przez nie osiągnane dzięki specyficznemu udziałowi partnerów zagranicznych mogą zmienić podejście tych drugich i zakończyć się przejęciem (wykupem) firm polskich. Formy kontraktowe stanowią zatem dla firm polskich w najlepszym wypadku sposób na przetrwanie w średnim horyzoncie czasowym, o ile nie zostaną w miarę szybko uzupełnione lub zastąpione przez jedną z odmian drugiej strategii walki konkurencyjnej z firmami zagranicznymi. Innym czynnikiem określającym żywotność form kontraktowych jest oczywiście siła i długofalowa strategia zagranicznych konkurentów.

4.4. Strategia czwarta – lobbying i budowanie nierynkowych barier wejścia

Czwarta strategia konkurowania nastawiona jest na niedopuszczanie zagranicznych firm do polskiego rynku lub ograniczanie ich możliwości funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Realizowana jest poprzez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego (przez partie polityczne i inne grupy nacisku) wpływu na tworzenie nowych lub utrzymanie istniejących barier celnych i pozacelnych. Jest to szczególnie widoczne w sektorach charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą rynku (jak np. w rolnictwie) lub w sektorach, w których luka kapitałowa i technologiczna, dzieląca firmy krajowe od zagranicznych konkurentów, jest szczególnie rozległa (jak np. w sektorze ubezpieczeń). Również w przemyśle naftowym, w wyniku presji wywieranej przez polskie rafinerie, rząd polski zwrócił się do Komisji Europejskiej i uzyskał wydłużenie do końca 2000 r. okresu ochronnego dla tychże rafinerii przed zagraniczną konkurencją¹⁵.

Częściowo iluzoryczny charakter takiej strategii wynika z faktu, iż dla dużych korporacji transnarodowych bariery handlowe stanowiły zawsze istotny motyw do ich obchodzenia przez podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Raz ulokowane wewnątrz chronionego rynku owe firmy transnarodowe zawsze zachowują się pod pewnymi względami jak krajowe i same także napierają na utrzymanie środków chroniących rynek przed wejściem kolejnych konkurentów z zagranicy. Najlepszym tego przykładem jest GM Opel, który wszedł na rynek polski, two-

¹⁵ *Parasol 2000*, „Gazeta Wyborcza” z 7-8 XII 1996.

rząc wspólne przedsięwzięcie z FSO w Warszawie. Jak tylko rozpoczęto montować tam samochody osobowe Opla, koncern amerykański zaczął nalegać na rząd polski, aby nie zmniejszał istniejących stawek celnych, a przynajmniej nie wyprzedzał harmonogramu ich redukcji uzgodnionego z Unią Europejską. Z kolei Ameritech, amerykański inwestor strategiczny w pierwszej polskiej sieci telefonii komórkowej, był do tego stopnia oburzony na niedotrzymanie (jak twierdzi) przez rząd polski przyrzeczenia o przyznaniu bez postępowania przetargowego licencji na bardziej nowoczesny system GSM, iż wniósł całą sprawę do sądu.

5. Skutki walki konkurencyjnej

Cztery modelowe strategie przedstawione wyżej nie powinny być postrzegane jako samodzielnie istniejące i niepowiązane alternatywne rozwiązania. Ich realizacja w praktyce zakłada zawsze możliwość wzajemnego nakładania się i łączenia bądź uzupełniania. Nie ulega przecież wątpliwości, iż strategia „narodowego lidera” nie może być w pełni skuteczna, jeżeli nie zostanie uzupełniona strategią drugą: agresywnej walki konkurencyjnej, prowadzonej z podmiotami zagranicznymi zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą. Chyba że zostaną stworzone znaczne bariery protekcyjnistyczne wraz z przywilejami i udogodnieniami dla firm wyłącznie krajowych, co nie jest w praktyce na długą metę brane pod uwagę.

Jednym z istotnych skutków dotychczasowego konkurowania firm polskich z podmiotami zagranicznymi jest dążenie firm krajowych do restrukturyzacji, modernizacji i innych działań dostosowawczych. Jednakże częściej występującym efektem było wykupywanie firm polskich i przejmowanie przez firmy zagraniczne kontroli nad większością podaży w wielu gałęziach gospodarki. Fakt ten skłania do refleksji, iż w dotychczasowej walce konkurencyjnej przewaga znajduje się po stronie podmiotów zagranicznych. Sektory, w których firmy polskie „przegrały”, zostały opanowane zazwyczaj przez duże korporacje transnarodowe. W tych przypadkach firmy krajowe nie były w stanie sprostać wymogom walki konkurencyjnej przede wszystkim ze względu na swój lokalny charakter i zasięg operacji. Korporacje transnarodowe, dysponując różnymi rodzajami przewagi wynikającymi z własności, internalizacji i korzyści z lokalizacji (w myśl eklektycznego paradygmatu produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga) oraz ze stosowania marketingu współzależnego i tworzenia międzynarodowych sieci powiązań z dostawcami i odbiorcami (według koncepcji Ph. Kotlera), tworzyły globalny system o znacznej sile ekonomicznej, którego naśladownictwo pozostawało poza zasięgiem nawet największych firm polskich, przynajmniej w średnim horyzoncie czasowym. W konsekwencji w sektorach spenetrowanych do tej pory w Polsce przez korporacje transnarodowe firmy krajowe nie były w stanie stworzyć wcześniej skutecznych barier ekonomicznych (według koncepcji M. Portera) dla wejścia zagranicznych konkurentów.

Długofalowym remedium dla owej asymetrii może być wkraczanie firm polskich na ścieżkę rozwoju, którą w przeszłości przechodziły firmy transnarodowe. Jest to ścieżka konsolidacji i stałego umiędzynaradawiania swoich operacji. Trzeba też w tym miejscu podkreślić, iż wkraczanie na rynki zagraniczne tylko poprzez eksport jest stanowczo niewystarczające. Klucz do sukcesu leży w podejmowaniu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Szereg polskich firm zaczęło się już rozwijać według tych zaleceń, podejmując inwestycje w sąsiadujących krajach Europy Wschodniej. I choć wymiana handlowa rozwija się głównie w kierunku zachodnim, to transformujące się gospodarki Europy Wschodniej w znacznie większym stopniu niż rozwinięte gospodarczo regiony świata będą stanowiły obszar, w którym polskie firmy będą mogły zdobyć znaczące udziały w lokalnych rynkach. Jest to unikatowa szansa dla firm polskich i jeżeli brakuje im zasobów niezbędnych do podjęcia ekspansji zagranicznej, to powinni skorzystać z możliwości łączenia się lub zawierania aliansów strategicznych z innymi polskimi lub zagranicznymi partnerami.

Warto podkreślić, iż współpraca z silnymi firmami zagranicznymi w postaci tworzenia aliansów strategicznych nie zawsze musi zakładać pozostawianie polskich partnerów na pozycjach słabszych lub podporządkowanych. Doświadczenie w tym zakresie firm japońskich i południowokoreańskich wskazuje, iż poprzez rozwijanie procesu uczenia się zdołały one w aliansach z firmami amerykańskimi i europejskimi dokonać ewolucji od partnera słabszego do dominującego. Potrzeba było na to prawie dwóch dekad i pozostaje kwestią otwartą, czy jest to okres względnie krótki czy długi¹⁶.

Głównym celem dla polskich firm w trakcie takiej współpracy powinno być rozwijanie swoich atutów, które w postaci nowych produktów i technologii mogłyby stanowić podstawę przewagi w walce konkurencyjnej. Wszystko co zostało powiedziane nie wyklucza konieczności zaznaczenia przez firmy polskie swojej obecności i inwestowania w innych regionach świata, szczególnie w Unii Europejskiej oraz w krajach Trzeciego Świata, w których wiele polskich produktów zdobyło poprzez eksport trwałe rynki zbytu.

Dla tych polskich firm, które realizują strategię bezpośredniej walki konkurencyjnej z podmiotami zagranicznymi, koncentrowanie wysiłków wyłącznie na podnoszeniu poziomu jakości oraz/lub utrzymywaniu niskich cen i tradycyjnych marek nie zapewni im długofalowo ani rentowności, ani zadowalających udziałów w rynku. Do listy zadań priorytetowych należy dołączyć również takie elementy, jak lepszą obsługę klienta, różnicowanie produktu oraz wprowadzanie innowacji¹⁷.

¹⁶G. Hamel, Y. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, w: *International Management*, red. P.N. Ghauri, S.B. Prasad, Dryden Press, London 1995, s. 152.

¹⁷Teza ta została zweryfikowana na rynkach znacznie bardziej rozwiniętych od polskiego. Studium porównawcze firm amerykańskich, japońskich i brytyjskich wykazało, iż te ostatnie najczęściej wymieniały przewagę konkurencyjną tkwiącą w posiadaniu niskich cen, tradycyjnych marek oraz wynikającą po prostu z tego, iż są to firmy angielskie. Mniej niż połowa z analizowanych firm angielskich miała przewagę w jakości, serwisie, asortymencie produkcji lub w innowacjach. Dla-

Firmy krajowe nie powinny się również od razu lub szybko wycofywać się z rynków produktów masowych, gdy pojawią się tam silni zagraniczni konkurenci. Ucieczka w takich sytuacjach do wyspecjalizowanych, niewielkich niszy rynkowych daje tylko więcej czasu firmom zagranicznym na spokojne opanowanie całego rynku, włącznie z segmentami zajętymi przez firmy polskie. Tę naukę otrzymały już kilka razy firmy amerykańskie i angielskie, gdy na ich rynki krajowe wkroczyły przedsiębiorstwa japońskie¹⁸.

6. Zalecenia dla polskiej polityki gospodarczej

Czynniki odpowiedzialne za politykę gospodarczą w Polsce stają przed dość trudnym dylematem wobec następstw stosowania opisanych wyżej czterech strategii konkurowania firm polskich i zagranicznych. Czy powinny stymulować i faworyzować napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich, być może nawet do skrajności polegającej na oferowaniu ochrony taryfowej i pozataryfowej podmiotom zagranicznym zajmującym pozycje strategiczne w kluczowych sektorach gospodarki? Czy też powinny skierować swoje wysiłki i przeznaczyć dostępne środki finansowe i materialne na tworzenie i konsolidację, a następnie na szybką ekspansję dużych firm polskich, które potem już same byłyby w stanie skutecznie konkurować na rynku krajowym i za granicą? Optymalne podejście wydaje się jak zwykle znajdować gdzieś pośrodku i powinno obejmować następujące elementy¹⁹:

- 1) Utrzymanie odpowiednich warunków makroekonomicznych, sprzyjających wzrostowi gospodarki, zmniejszających inflację i utrzymujących stabilność waluty. Czynniki te stanowią w średnim horyzoncie czasowym najlepszy bodziec do napływu obcych kapitałów.
- 2) Podtrzymanie procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych jako niezbędnej przesłanki do przyciągnięcia inwestorów krajowych i zagranicznych.
- 3) Unikanie przyznawania incydentalnych i daleko posuniętych ustępstw oraz/lub przywilejów dużym firmom zagranicznym jako warunku wstępnego przed podjęciem przez nie inwestycji w Polsce.

tego też przegrały one w konkurencji z firmami japońskimi. Por. P. Doyle, J. Saunders, V. Wong, *Competition in Global Markets: a Case Study of American and Japanese Competition in the British Market*, w: *Readings in Global Marketing*, red. M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen, Dryden Press, London 1995, s. 365.

¹⁸ Inny przykład zawarty jest w: Harvard Business School: *Note on the Motorcycle Industry* – 1975.

¹⁹ M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsojalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1995; tenże, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3 oraz tenże, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, „Russian and East European Finance and Trade” 1998, nr 4.

- 4) Eliminowanie pozostałych jeszcze regulacji i przepisów dyskryminujących firmy zagraniczne pragnące wejść na polski rynek, pozostawiając ograniczenia tylko w niektórych branżach zbrojeniowych oraz ewentualnie telekomunikacji.
- 5) Oferowanie wsparcia dla średnich i dużych firm krajowych podejmujących realizację programu koncentracji produkcji, wprowadzania nowoczesnych technologii oraz inwestowania za granicą. W powyższych przypadkach do funkcjonowania takich firm nie powinny mieć zastosowania przepisy ustawy antymonopolowej. Wsparcie polegać powinno również na udzielaniu ulg podatkowych i preferencyjnych, długoterminowych kredytów inwestycyjnych.
- 6) Oferowanie wsparcia dla inwestycji proekologicznych podejmowanych przez firmy krajowe.

Należy pamiętać, iż powyższe zalecenia podlegają wielu zewnętrznym ograniczeniom, związanym z przynależnością Polski do OECD oraz z dążeniem do pełnego członkostwa w Unii Europejskiej. Ponieważ istota zagranicznej polityki gospodarczej Polski oparta jest na uczestnictwie w tych dwóch organizacjach, ich sprzeciw lub niezadowolenie z posunięć, które tworzyłyby środowisko zdecydowanie sprzyjające firmom krajowym i dyskryminujące podmioty zagraniczne, musiałyby być poważnie brane pod uwagę przez władze polskie.

Polityka gospodarcza, usiłująca wpłynąć lub ustalić pewne ramy konkurencji między firmami polskimi i zagranicznymi, staje się obecnie przedmiotem nacisku wywieranego przez różne ugrupowania polityczne i gospodarcze. Szereg organizacji i grup społecznych domaga się np. znacznie większej kontroli nad napływem obcych kapitałów do Polski. Przedstawiciele małych i średnich firm handlowych (głównie handlu detalicznego) protestują przeciwko szybkiej i nieskrępowanej ekspansji dużych sieci (przede wszystkim francuskich i niemieckich) supermarketów, które niewątpliwie zagrażają ich egzystencji.

Z drugiej strony również przedsiębiorstwa transnarodowe wykorzystują swoją siłę ekonomiczną w celu uzyskania koncesji od rządu przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Ostatnim przykładem jest budowany w Gliwicach zakład produkcji samochodów osobowych firmy Adam Opel AG, której udało się uzyskać 10-letnie zwolnienie od podatku dochodowego oraz 50% ulgę w tym podatku przez następne 10 lat. Inny zagraniczny producent samochodów w Polsce, Daewoo, zmusił rząd do wycofania ceł na importowane części, co umożliwiło utrzymanie konkurencyjności tej marki na rynku krajowym. Należy w tym przypadku przyznać, iż argumentacja rządu nie była zbyt przekonująca, ponieważ opierała się na fakcie, że sporne części pochodziły z samochodów, które zostały rozłożone przed wysłaniem ich do Polski i tym samym nie spełniały kryterium zwolnienia z cła wyłącznie części nowych i nieużywanych.

Wątpliwość pozycji konkurencyjnych firm polskich wynika także z dość jeszcze płytkiego charakteru wewnętrznego rynku kapitałowego. Ogranicza on bowiem możliwości tych firm, które chciałyby uczestniczyć w prywatyzacji przedsiębiorstw

państwowych, rozwijać oraz/lub unowocześniać swój majątek produkcyjny lub system dystrybucji czy też szerzej – marketingu. Polityka gospodarcza rządu w tym zakresie powinna zostać jasno określona i to zarówno w średnim, jak i długim horyzoncie czasowym. Powinna się ona składać z dwóch płaszczyzn: pierwszej, zawierającej wytyczne dla firm zagranicznych oraz drugiej, określającej środki umożliwiające utrzymanie minimum konkurencyjności przez firmy krajowe. Istniejąca i częsta praktyka posługiwania się rozwiązaniami *ad hoc* lub regulacjami odnoszącymi się do konkretnych przypadków może prowadzić jedynie do krótkowzroczności lub do sprzecznych decyzji i w końcu do braku jasnego i jednoznacznego ukierunkowania polityki konkurencji.

Podsumowanie

Wyzwania pojawiające się w konkurowaniu z firmami zagranicznymi w Polsce nie powinny przesłaniać ich niekwestionowanego wkładu w rozwój polskiej gospodarki. Kapitał zagraniczny stał się niewątpliwie głównym czynnikiem torującym polskiej gospodarce drogę w głąb procesów globalizacji. W ramach tych procesów, poprzez wymuszanie na polskich firmach reakcji, inwestorzy zagraniczni przyczynili się tym samym do wyzwolenia w nich nowych pokładów konkurencyjności. Firmy zagraniczne przełamały bariery konkurencyjności tkwiące w poprzednim systemie ekonomicznym, dając miejscowym partnerom dostęp do swych międzynarodowych sieci dystrybucji oraz wnosząc, oprócz kapitału, nowe technologie, kwalifikacje, nowoczesne metody zarządzania, organizacji i marketingu.

Ponadto udział kapitału zagranicznego w nakładach inwestycyjnych, wpływ na wzrost zatrudnienia, dochodów, popytu na rynku krajowym, import nowoczesnych urządzeń i podaż nowych produktów, wreszcie pozytywne impulsy w dziedzinie eksportu są czynnikami umacniania wzrostu i rozwoju gospodarczego. Należy stwierdzić, iż wejście inwestorów zagranicznych, współtworzących nową strukturę własności, do gospodarki znajdującej się w fazie transformacji systemowej samo przez się wzmacnia te procesy, w tym najistotniejszy ich element – prywatyzację, wywierając pozytywną presję na proces odbudowy mechanizmu rynkowego we wszystkich jego przejawach.

FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN POLAND – BEHAVIOUR OF FOREIGN INVESTORS AND BEHAVIOUR OF HOME ENTERPRISES

Summary

Foreign direct investments in Poland are the main symptom of Poland's participation in globalisation processes, as most of those investments are made by the firms which carry out global strategies.

The article presents considerations of two kinds. The first one is of macroeconomic character. It characterises some selected aspects of the inflow of foreign direct investments to Poland, namely:

- a synthetic presentation of the evolution of legal-institutional conditions for the inflow of foreign capital to Poland,
- volume and structure of foreign direct investment,
- significance and effects of foreign direct investments.

The second kind of considerations presents the following problems:

- foreign investors' strategies on the Polish market,
- types of strategies of competition between the Polish firms and the foreign enterprises,
- effects of competitive struggle,
- guidelines for the Polish economic policy.