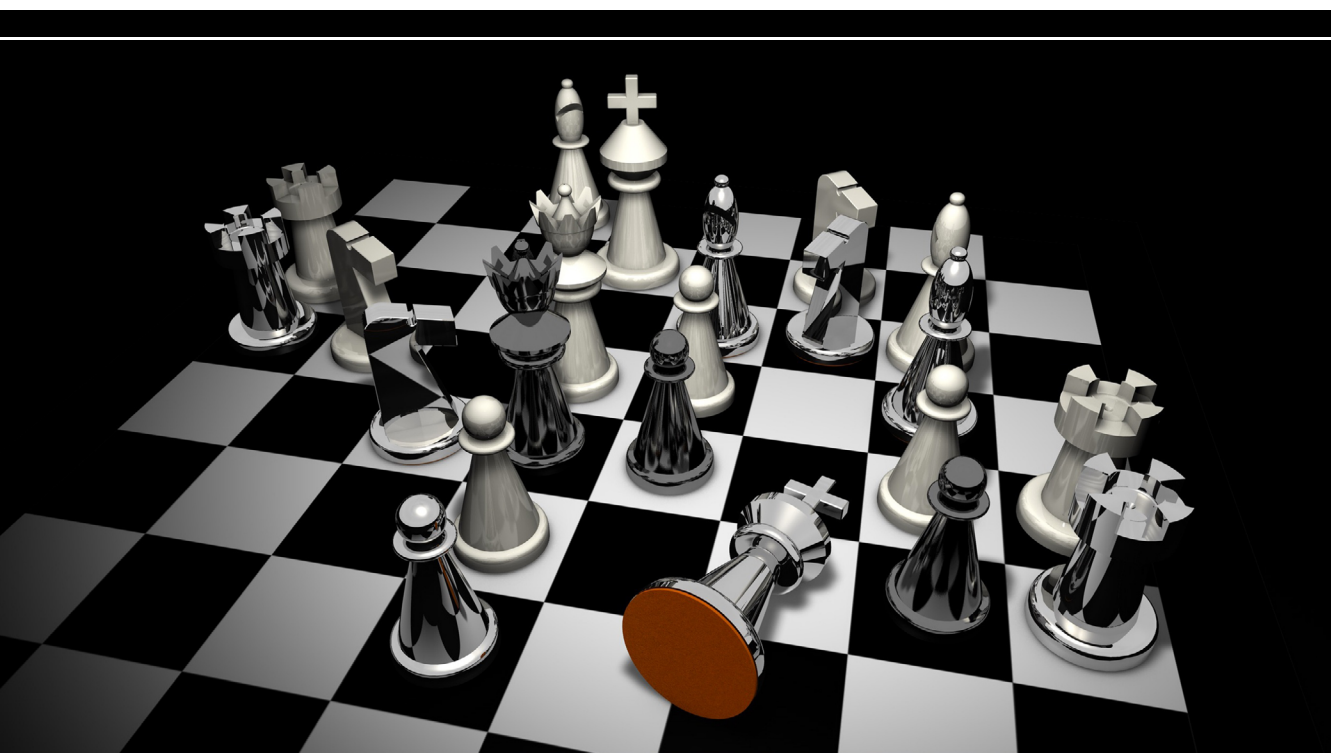


Marta Kraszewska
Klaudia Pujer

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SPOSOBY BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ



Exante

Recenzenci

prof. dr hab. Adam Kopiński (rozdział 2)

prof. dr hab. Jerzy Różański (rozdział 2)

dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ (rozdział 1)

AUTORZY	AFILIACJA	
dr inż. Marta Kraszewska	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie Wydział Elektrotechniki, Automatyki, Informatyki i Inżynierii Biomedycznej Katedra Automatyki i Inżynierii Biomedycznej, Laboratorium Informatyki w Zarządzaniu	Rozdział 1 Wstęp
dr Klaudia Pujer		Rozdział 2 Wstęp

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW. SPOSOBY BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.

Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania
niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli
praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/PIRO4D

udostępnione na licencji

CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

Wydawnictwo Exante

Exante Wydawnictwo Naukowe

dr Klaudia Pujer

ul. Buforowa 24 lok. 10, 52-131 WROCŁAW

tel. + 48 606 168 165

wydawnictwo@exante.com.pl

www.exante.com.pl

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść, formę i styl artykułów

Ark. wyd. 6,6

ISBN 978-83-65374-56-1 (wersja elektroniczna)

ISBN 978-83-65374-57-8 (wersja papierowa)

Marta Kraszewska
Klaudia Pujer

**KONKURENCYJNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTW
SPOSOBY BUDOWANIA
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

MONOGRAFIA

Exante
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ŹRÓDŁEM BUDOWANIA ICH PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	7
<i>Wprowadzenie.....</i>	<i>7</i>
<i>Konkurencja, konkurencyjność a przewaga konkurencyjna</i>	<i>8</i>
<i>Klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw</i>	<i>12</i>
<i>Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw.....</i>	<i>13</i>
<i>Źródła kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.....</i>	<i>16</i>
<i>Zarządzanie wiedzą.....</i>	<i>16</i>
<i>Informatyczne systemy zarządzania.....</i>	<i>21</i>
<i>Automatyzacja procesów RPA</i>	<i>28</i>
<i>Podsumowanie.....</i>	<i>34</i>
2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE AKCESJI POLSKI DO STREFY EURO	37
<i>Wprowadzenie.....</i>	<i>37</i>
<i>Wpływ waluty euro na funkcjonowanie firm w obszarze ich konkurencyjności.....</i>	<i>38</i>
<i>Planowanie działań sprzedażowych a internacjonalizacja.....</i>	<i>45</i>
<i>Bariery prowadzenia działalności gospodarczej.....</i>	<i>55</i>
<i>Charakterystyka i założenia badania.....</i>	<i>60</i>
<i>Metody analizy danych.....</i>	<i>64</i>
<i>Ograniczenia i kontekst badań.....</i>	<i>66</i>
<i>Charakterystyka próby objętej badaniem.....</i>	<i>68</i>
<i>Wpływ wejścia Polski do strefy euro na poziom.....</i>	<i>74</i>
<i>konkurencyjności i kondycję finansową przedsiębiorstwa</i>	<i>74</i>
<i>Planowanie działań sprzedażowych.....</i>	<i>82</i>
<i>Planowane zmiany w obszarze internacjonalizacji.....</i>	<i>85</i>
<i>Podsumowanie.....</i>	<i>108</i>
PIŚMIENNICTWO	113

WSTĘP

Niniejsza monografia w dwóch rozdziałach, z punktu widzenia teorii i praktyki, omawia wybrane zagadnienia związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim ze sposobami uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej. W szerokim rozumieniu, przewaga konkurencyjna to wynikowa różnica pomiędzy konkurentami. Podmiot gospodarczy wypracował przewagę konkurencyjną w jakimś segmencie rynku i/lub produktu czy usługi, jeśli różnice pomiędzy nim a jego konkurentami są odczuwalne na rynku, tzn. mają odzwierciedlenie w jakimś atrybucie danego produktu i/lub usługi, będącym kluczowym kryterium zakupu na danym rynku.

Przewaga konkurencyjna to zjawisko ograniczone w czasie, uwarunkowane działaniami podejmowanymi przez konkurentów i zmianami zachodzącymi w strukturze branży. Zrozumienie jej źródeł to szczególnie ważny obszar badawczy zarządzania strategicznego.

W *rozdziale pierwszym* dokonano przeglądu wybranych klasycznych oraz nowoczesnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw. Omówiono źródła kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, tj. zarządzanie wiedzą i nowoczesne technologie informatyczne, istotnie wpływające na sytuację rynkową podmiotów gospodarczych. Przedstawione rozważania poparto przeglądem literatury jak również przytoczonymi przykładami oraz wynikami dotychczas przeprowadzonych badań, które obrazują aktualny stan rynku i pozycję przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą oraz informatyzacji i automatyzacji procesów biznesowych.

Celem *rozdziału drugiego* jest przedstawienie oddziaływania wprowadzenia waluty euro w Polsce na konkurencyjność polskich firm, ich umiędzynarodowienie i znaczenie planowania działań rozwojowych (tu zaakcentowano aspekt koncipowania działań sprzedażowych w relacji do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej). W pierwszej części omówiono wpływ waluty euro na funkcjonowanie firm w obszarze ich konkurencyjności, rolę procesu planowania działań sprzedażowych, zagadnienia związane z umiędzynarodowieniem działalności i jej przesłanki, bariery prowadzenia działalności gospodarczej. W drugiej zaprezentowano wyniki badań własnych zrealizowanych w 2012 r. na próbie 198 przedsiębiorstw. Jednostką w próbie było przedsiębiorstwo niefinansowe o różnej podstawie zatrudnienia, przychodzie brutto, formie prawnej i wiodącej działalności. Zakres przestrzenny badań empirycznych obejmował województwo dolnośląskie.

Publikacja omawia wybrane ważne i aktualne kwestie związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Przedstawiona problematyka ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne. Zagadnienia związane z uwarunkowaniami i sposobami budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku krajowym i międzynarodowym zaprezentowano tak w ujęciu przeglądowo-porządkującym, jak również ukazano konkretne rozwiązania w obszarze pozyskiwania przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku. Żywimy nadzieję, że monografia stanie się cennym źródłem refleksji oraz poszukiwań badawczych.

AUTORKI

1

NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ŹRÓDŁEM BUDOWANIA ICH PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ¹

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, zarządzanie wiedzą, informatyczne systemy zarządzania, automatyzacja procesów.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest dokonanie przeglądu klasycznych i nowoczesnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw oraz pogłębiona analiza wybranych źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw istotnie wpływających na sytuację rynkową podmiotów gospodarczych. Biorąc pod uwagę aktualne realia rynkowe charakteryzujące się nieustannie zmieniającym się otoczeniem rynkowym, intensywnym rozwojem technologii oraz postępującą globalizacją rynku, wybrane do analizy – zarządzanie wiedzą oraz nowoczesne technologie informatyczne, mają istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Konkurencja jest podstawową cechą gospodarki rynkowej, a przedsiębiorstwa w niej funkcjonujące muszą odznaczać się konkurencyjnością. Konkurencyjne przedsiębiorstwo powinno cechować się zdolnością i elastycznością w adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych w których funkcjonuje oraz dążyć do podejmowania takich decyzji biznesowych, które zapewnią mu uzyskanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

W pracy omówiono rolę i znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, która jest niezbędna do skutecznego planowania oraz prawidłowego funkcjonowania organizacji. W dobie ciągłego rozwoju, informatyzacji przedsiębiorstw oraz automatyzacji procesów, kierownictwo firm coraz częściej zauważa znaczenie wiedzy i efektywnego nią zarządzania jako kluczowego elementu prawidłowego zarządzania biznesem. Wiedza jest głównym i najbardziej dynamicznym czynnikiem odpowiedzialnym za rozwój danego przedsiębiorstwa, a nowoczesne organizacje doceniają jej znaczenie jako kluczowego elementu osiągnięcia sukcesów na rynku.

Fundamentem przewagi konkurencyjnej jest również innowacyjna po-

¹ Finansowane z pracy AGH 11.11.120.417.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

stawa przedsiębiorstwa, rozumiana jako otwartość na wdrażanie nowych technologii informacyjnych, w tym informatycznych systemów zarządzania znacząco wspomagających przepływ informacji w przedsiębiorstwie i zarządzanie wiedzą, a wreszcie automatyzacja samych procesów i daleko idąca ich optymalizacja.

Przedstawione w pracy rozważania poparte są przeglądem literatury jak również przytoczonymi przykładami oraz wynikami dotychczas przeprowadzonych badań, obrazujących aktualny stan rynku i pozycję przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą oraz informatyzacji i automatyzacji ich procesów.

Procesy postępującej globalizacji i integracji poszczególnych rynków, jak również nieustanny rozwój gospodarki, gdzie wiedza oraz zarządzanie wiedzą są podstawowymi wyznacznikami dalszego rozwoju, są szczególnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw działających w dzisiejszych czasach na rynku, a chcących zachować przewagę konkurencyjną. Towarzyszący globalizacji wzrost konkurencji na rynkach krajowych i międzynarodowych sprawia, że organizacje stają przed trudnym wyzwaniem formułowania takich strategii konkurencji, które zapewnią im względnie trwałą przewagę nad konkurentami². Dodatkowo wzrastające zagrożenie konkurencyjne ze strony bardziej innowacyjnych zagranicznych bądź rodzimych inwestorów, premiujących elastyczność, różnorodność oraz twórczość w działaniu, dyktuje nowe spojrzenie na kształtowanie pojęcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W warunkach intensywnego rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, możliwe jest w stosunkowo krótkim odstępie czasu, a czasem i nawet bez konieczności ponoszenia olbrzymich nakładów finansowych, przekształcanie się przedsiębiorstw działających dotychczas lokalnie w organizacje o zasięgu globalnym. Taka sytuacja wymusza szersze spojrzenie na pojęcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i koncepcji jej osiągnięcia oraz przeanalizowanie jak wybrane źródła kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. zarządzanie wiedzą oraz innowacje technologiczne mogą wspomóc przedsiębiorstwo w wypracowaniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Konkurencja, konkurencyjność a przewaga konkurencyjna

W literaturze funkcjonuje kilka pojęć związanych z zagadnieniem konkurencyjności – konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna.

² D. Teneta-Skwiercz, *Nowatorskie podejście do budowania przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu Umi*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, r. 1, nr 1, cz. 2, ss. 381-393.

Powszechnie konkurencja rozumiana jest jako współzawodnictwo i rywalizacja między osobami, grupami czy też organizacjami zainteresowanymi osiągnięciem tego samego celu. Jej intensywność uzależniona jest od rodzajów oferowanych produktów lub usług będących przedmiotem konkurencji, struktury sektora oferującego produkty i usługi, stosowanych instrumentów konkurencji oraz wreszcie struktury samych nabywców wspomnianych produktów lub usług. Konkurencja jest więc procesem wskazującym, który podmiot gospodarczy jest najlepszy oraz czy jego działania prowadzone są w prawidłowym i pożądanym przez rynek kierunku.

Konkurencja rozumiana jest również jako arena, na której przedsiębiorstwa rywalizują wzajemnie o klienta w danym sektorze gospodarczym.

Konkurencyjność określana jest jako efekt konkurencji i wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa rywalizują na rynku o przychyłność klientów³. Innymi słowy, konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do utrzymania się na rynku oraz umiejętność rozwijania firmy, ale również przeciwstawiania się innym, współistniejącym podmiotom na tymże rynku. Konkurencyjność oznacza, że dane przedsiębiorstwo jest zdolne do dalszego rozwoju, osiągania korzyści, zysków oraz przewagi konkurencyjnej. A zatem konkurencyjność to nic innego jak zdolność danego przedsiębiorstwa do dostarczania odbiorcom właściwych dóbr czy też usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu tak, aby potrzeby klientów były zaspokojone w sposób sprawniejszy i bardziej efektywny niż przez inne przedsiębiorstwa.

W ujęciu ogólnym można powiedzieć, że konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy, tj. zasoby, umiejętności i jej zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze rynkowym⁴.

Z kolei Stankiewicz uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw to system współtworzony przez cztery elementy:

- potencjał konkurencyjności, tj. ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, które umożliwiają przedsiębiorstwu zdobycie trwałej i trudnej do wyeliminowania przewagi konkurencyjnej nad konkurentami,
- przewagę konkurencyjną, tj. efekt skutecznych i różnorodnych składników potencjału konkurencyjności, które pozwalają przedsiębiorstwu generować nie tylko atrakcyjną ofertę rynkową zgodnie z oczekiwaniami klientów, ale również skuteczne instrumenty konkurencji

³ K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2012, nr 25, ss. 241-254.

⁴ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), (online: 31.08.2017).

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

nia,

- instrumenty konkurowania, tj. świadomie wykorzystywane w określonym celu narzędzia i metody budowania kapitału klientów i kreowania wartości firmy,
- pozycję konkurencyjną, tj. uzyskany przez podmiot gospodarczy wynik konkurowania w danym sektorze, analizowany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów⁵.

Szczegółowy przegląd wybranych definicji konkurencyjności prezentuje E. Szymanik⁶ i R. Nowacki⁷. Wyróżnia się wśród nich te skupiające się wyłącznie na podstawach mikro- i mezoekonomicznych oraz te, które zwracają uwagę na aspekt ponadnarodowy konkurencyjności. Wiele z przedstawionych definicji ma charakter uniwersalny, znajdujący zastosowanie na każdym poziomie konkurowania. A. Zorska akcentuje globalny aspekt rynków definiując konkurencyjność jako zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity⁸. Z kolei A.J. Abbas definiuje konkurencyjność jako zdolność firm do innowacji i elastyczności, która przejawia się użytkowaniem przewagi konkurencyjnej⁹.

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest dobrze zdefiniowana strategia rozwoju, której kluczowym elementem jest dążenie do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa wciąż poszukują efektywnych, innowacyjnych sposobów zarządzania mogących zwiększyć ich pozycję konkurencyjną, nie ograniczając się tylko do zasobów materialnych, ale przede wszystkim skupiając uwagę na zasobach niematerialnych, tj. na wiedzy, umiejętnościach, kompetencjach oraz doświadczeniu. I właśnie te podmioty, które z wykorzystaniem posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby ich klientów w sposób lepszy, pełniejszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągają przewagę konkurencyjną na wybranych przez siebie rynkach¹⁰. Trzeba jednak pamiętać, że raz wypracowana przewaga

⁵ M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79.

⁶ E. Szymanik, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, nr 5 (953), ss. 107-124.

⁷ R. Nowacki, *Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce na podstawie oceny ich menadżerów*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 5 (358), ss. 446-462.

⁸ A. Zorska, *Strategie korporacji transnarodowych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2, s. 7.

⁹ A.J. Abbas, *Rethinking competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research” 2000, nr 8, s. 4.

¹⁰ M. Szymura-Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, ss. 7-10.

konkurencyjna i pozycja na rynku nie trwa w nieskończoność. Po pewnym czasie przyjęte przez przedsiębiorstwo sposoby funkcjonowania, które zapewniły przewagę konkurencyjną na rynku, tracą na znaczeniu. By uniknąć lub minimalizować ryzyko wystąpienia takiej sytuacji, koniecznym jest stałe weryfikowanie dotychczas zaproponowanych oraz wprowadzonych w życie rozwiązań.

Zagadnienie kształtowania pojęcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw to obszar badań zgłębiany i analizowany przez badaczy od lat 80. ubiegłego stulecia. Samo formowanie pojęcia przewagi konkurencyjnej było procesem stopniowym, wieloetapowym, prowadzącym do powstania różnorodnych koncepcji. Dokonując analizy ostatnich kilkudziesięciu lat, można wyróżnić trzy podstawowe koncepcje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

- koncepcje klasyczne, odnoszące się do specyfiki otoczenia zewnętrznego analizowanego przedsiębiorstwa (nadające priorytet źródłom zewnętrznym),
- nowe koncepcje, odnoszące się do zasobów przedsiębiorstwa (nadające priorytet źródłom wewnętrznym, zlokalizowanym bezpośrednio w przedsiębiorstwie),
- koncepcje mieszane (łącznie źródła zewnętrzne i wewnętrzne)¹¹.

Można również wyróżnić alternatywny podział na trzy ujęcia koncepcji przewagi konkurencyjności przedsiębiorstw:

- tradycyjne (oparte na czynnikach rynkowych oraz bezpośrednich źródłach konkurencyjności),
- nowe (związane z innowacjami i przedsiębiorczością),
- zasobowe (kompleksowe, identyfikujące źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i zasady ich rozwijania w długim okresie)¹².

Budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest uzależnione zarówno od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Przewaga konkurencyjna może być zatem zdefiniowana jako zbiór atutów dostrzegalnych i cenionych przez klientów i rynek, które w sposób oczywisty odróżniają przedsiębiorstwo od jego konkurentów i przynoszą korzyści w postaci pozytywnych wyników finansowych.

¹¹ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, ss. 112-122.

¹² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, ss. 200-202.

Klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw

Klasyczne koncepcje służące kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku oparte były na analizie otoczenia zewnętrznego organizacji oraz jej relacjach z klientami. W tak zdefiniowanym podejściu nie skupiano się na znaczeniu wszystkich zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do podstawowych rynkowych czynników konkurencyjności zaliczano: koszty, jakość, różnicowanie oferty i jej unikatowość, marketing, jak również pozycję przedsiębiorstwa na rynku, a prowadzone prace badawcze koncentrowały się w głównej mierze na bezpośrednich źródłach powstawania oraz rozwoju wspomnianych czynników konkurencyjności.

Do najważniejszych wczesnych koncepcji zalicza się:

- koncepcję konkurencyjności kosztowej opartą na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji procesów i posiadaniem doświadczeniu,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
- konkurowanie bazujące na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz podmiotu dominującego na rynku),
- marketingową koncepcję konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe i dyferencjację¹³.

We wszystkich teoriach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw kluczową rolę odgrywa przewaga konkurencyjna. Najbardziej znaną w literaturze koncepcją klasyczną jest koncepcja bazy przewagi konkurencyjności autorstwa M.E. Portera, której podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w sektorze gospodarki, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji, w myśl której w każdym sektorze rynku wyróżnia się pięć podstawowych czynników:

- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- groźba pojawienia się substytutów,
- groźba pojawienia się nowych konkurentów,
- rywalizacja między konkurentami¹⁴.

Koncepcja Portera w żaden sposób nie uwzględniała zasobów samego przedsiębiorstwa oraz ich potencjalnego wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej. W oparciu o nią Porter wyróżnił natomiast trzy strategie, które mogą być przydatne podmiotom w celu budowania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. Są to:

- strategia zróżnicowania (przewaga dyferencjacji), tj. zdolność do

¹³ J. Bednarz, *op. cit.*, ss. 112-122.

¹⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 63.

zróźnicowania oferowanych dóbr i usług (ang. *differentiation*) lub wytwarzanie czegoś, co w danej branży jest unikatowe; możliwe sposoby wyróżnienia się na tle konkurentów to m.in. marka, jakość, technologia wykonania, wyróżniający wzór wyrobu, unikatowe cechy produktu; w praktyce najlepiej jest, jeśli przedsiębiorstwa różnicują swą ofertę poprzez łączenie kilku sposobów wyróżnienia równocześnie¹⁵,

- strategia przywództwa kosztowego (ang. *cost leadership*), tj. posiadanie wiodącej pozycji w danym sektorze gospodarczym pod względem kosztów całkowitych; przedsiębiorstwo realizujące tą strategię wytwarza produkty lub usługi po kosztach niższych niż jego konkurenci na rynku, niemniej jednak w takim samym stopniu atrakcyjne, jak produkty lub usługi oferowane przez inne podmioty; otrzymana nadwyżka dochodów może być wykorzystana do umocnienia pozycji konkurencyjnej,
- strategia koncentracji wynikająca ze skupienia przedsiębiorstwa na określonym sektorze gospodarczym; dzięki wąskiej specjalizacji rynkowej (np. obsługa wybranej grupy klientów czy koncentracja geograficzna), przedsiębiorstwo może lepiej zaopatrywać dany sektor od potencjalnych konkurentów.

Już w latach 90. XX w. pojawiły się opinie, że teorie klasyczne nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia się oraz umacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W związku z tym pojawiły się nowe koncepcje konkurencyjności, w których centrum zainteresowania skupione jest na bardziej złożonych metodach pozyskiwania i rozwoju konkurencyjnych zasobów, kompetencjach oraz umiejętnościach przedsiębiorstwa.

Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw

W aktualnej oraz dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej, klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw są niewystarczające do poszukiwania nowych możliwości budowania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

Punktem wyjścia do tworzenia nowych koncepcji konkurencyjności była wiedza z zakresu marketingu, przedsiębiorczości, teorii konkurencji, zarządzania strategicznego, jak również innowacji i technologii informacyjnej oraz zmiana uwarunkowań rynkowych w jakich aktualnie konkurują ze sobą podmioty gospodarcze. W związku z postępującym procesem globali-

¹⁵ M.E. Porter, *op. cit.*, s. 63.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

zacji, przedsiębiorstwa dokonały transformacji z konkurencji lokalnej do międzynarodowej, a nawet globalnej. Istotną zmianą w podejściu przedsiębiorstw jest otwartość na współpracę, ograniczanie wzajemnej konkurencji i tworzenie porozumień na wspólnym rynku odbiorców.

Za początek rozwoju nowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw przyjmuje się lata 80. i 90. XX w. W tamtym okresie rozwinęło się nowe spojrzenie na budowanie przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw nawiązujące do tzw. szkoły zasobowej. Punktem wyjścia do dalszej analizy było nie otoczenie zewnętrzne podmiotu gospodarczego i panujące w nim warunki, ale samo przedsiębiorstwo i jego zasoby oraz budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wewnętrzne predyspozycje i warunki podmiotu, a nie otoczenie konkurencyjne. Niemniej jednak przedstawiciele takiego podejścia nie odcinali się całkowicie od znaczenia otoczenia zewnętrznego podmiotu gospodarczego jako tego, które również w pewnym stopniu wpływa na uzyskanie pozytywnego wyniku finansowego oraz sukcesu rynkowego.

W koncepcji szkoły zasobowej wyróżniono dwie grupy zasobów mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa:

- zasoby strategiczne, przyczyniające się do tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie,
- zasoby krytyczne, trudne do zastąpienia lub odtworzenia, które tworzą tzw. potencjał strategiczny bezpośrednio oddziałujący na osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Zwrócono również uwagę na większe znaczenie cech unikatowych, wyróżniających każdy podmiot gospodarczy, jak kultura czy struktura organizacyjna, marka czy reputacja przedsiębiorstwa.

Kolejnym zaprezentowanym stanowiskiem była koncepcja akumulacji zasobów z 1989 r. autorów I. Dierickx'a i K. Cool'a¹⁷. Wyróżniono w niej dwie grupy zasobów przedsiębiorstwa – materialne (stosunkowo łatwe do nabycia) i niematerialne, tworzone przez podmiot gospodarczy z długim horyzoncie czasowym (kapitał ludzki, reputacja na rynku, lojalność klientów, innowacyjność, potencjał badawczo-rozwojowy). Przedsiębiorstwa, konkurujące ze sobą na danym rynku w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej, mogą zacząć naśladować konkurentów i gromadzić podobne zapasy lub też inne zasoby¹⁸.

¹⁶ K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] P. Płoszajski, G. Bełza (red.), *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa (SGH) w Warszawie, Warszawa 2006, ss. 247-255.

¹⁷ I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12, pp. 1504-1511.

¹⁸ M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek”

W 1990 r. G. Hamel i C.K. Prahalad zaprezentowali koncepcję opartą na zasobach i kluczowych kompetencjach (ang. *core competencies*), w myśl której przedsiębiorstwo, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, potrzebuje nie tylko odpowiednich zasobów, ale również kluczowych kompetencji rozumianych jako te, które mają zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa¹⁹.

Aby posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stanowiły dla niego wartość, muszą być trudne do otworzenia i naśladowania przez inne podmioty gospodarcze oraz niemożliwe do zastąpienia przez inne dostępne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa tworzą aktywa strategiczne, które pozwalają podmiotowi gospodarczemu uzyskać długookresową przewagę konkurencyjną²⁰. Zasoby strategiczne powinny być cenne (ang. *valuable*), rzadkie (ang. *rare*), trudne do imitacji (ang. *inimitable*), dobrze zorganizowane (ang. *well organized resources*)²¹.

Z kolei J. Kay skoncentrował swoją uwagę na szczegółowych rozważaniach na temat kluczowych zdolności (ang. *core capabilities*) podmiotów gospodarczych, dzięki którym można zbudować długookresową przewagę konkurencyjną. Zaliczył do nich:

- architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem, tj. wewnętrzne i zewnętrzne powiązania przedsiębiorstwa z pracownikami, klientami, dostawcami i konkurentami,
- reputację, czyli sposób postrzegania firmy przez klientów, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i jej produktach lub usługach,
- innowacje, czyli zdolność do tworzenia doskonałych jakościowo produktów oraz poszukiwanie oszczędniejszych rozwiązań z zakresu technologii i zarządzania; innowacje mogą skutecznie wyróżniać przedsiębiorstwo wśród jego konkurentów, a tym samym stanowić źródło przewagi konkurencyjnej,
- posiadane przez przedsiębiorstwo aktywa strategiczne²².

Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych powiązane są z aktualnymi realiami rynkowymi, w których przedsiębiorstwa funkcjonują. Zmieniające się nieustannie otoczenie rynkowe, intensywny rozwój technologii oraz częste transformacje w otoczeniu kon-

2007, nr 9, ss. 2-9.

¹⁹ G. Hamel, C.H. Prahalad, *The core competencies of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June, pp. 79-91.

²⁰ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, ss. 11-14.

²¹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, ss. 99-120.

²² J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

kurencyjnym, stawiają podmioty gospodarcze w odmiennym położeniu od tego sprzed kilkadziesiąt lat. Dziś istotne są kluczowe zasoby materialne, niematerialne oraz kompetencje, które przedsiębiorstwo musi posiadać, jeśli chce utrzymać przewagę konkurencyjną w swoim sektorze gospodarczym.

Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw nie powinny być traktowane w sposób alternatywny i wariantowy, lecz jako reprezentujące różne aspekty tego samego zagadnienia. Konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym, a wszystkie omówione koncepcje są w praktyce zintegrowane. Przedsiębiorstwa poszukujące źródeł przewagi konkurencyjnej powinny starać się dopasować tradycyjne i nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności do specyfiki biznesu i sektora gospodarczego oraz do bieżących warunków funkcjonowania na danym rynku.

Źródła kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Zarządzanie wiedzą i rozwój nowoczesnych technologii informatycznych to jedne z najczęściej omawianych w ostatnich latach aspektów efektywnego zarządzania organizacjami. Są one uważane za jedne z najważniejszych źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, w znaczącym stopniu wpływające na sytuację rynkową podmiotów gospodarczych, jak również oddziałujące na konkurencyjność przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Ponadto aktualne realia rynkowe charakteryzujące się nieustannie zmieniającym się otoczeniem rynkowym. Intensywny rozwój technologii oraz postępująca globalizacja rynku, silnie wzmacniają konieczność skupienia uwagi na efektywnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz umiejętnym zastosowaniu wsparcia technologicznego dostępnego na rynku (informatyczne systemy zarządzania, automatyzacja procesów).

Zarządzanie wiedzą

Wiedza jest ogółem wiadomości, umiejętności w jakiejś dziedzinie zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp., jak również zasobem wiadomości z jakiejś dziedziny²³. W najogólniejszym sensie, wiedza to rezultat wszelkich możliwych aktów poznania, natomiast w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wyko-

²³ Słownik języka polskiego, PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (online: 31.08.2017).

rzystywania²⁴.

Wiedza jest elementem koniecznym we wszelkiego rodzaju działaniach prowadzonych przez przedsiębiorstwa i jest wykorzystywana w każdym obszarze życia społeczno-gospodarczego. Wiedza, jako przetworzona informacja, wykorzystywana jest do podejmowania efektywnych biznesowo decyzji ekonomicznych, ale również jest aktywem traktowanym jako dobro ekonomiczne i tym samym będące przedmiotem obrotu rynkowego²⁵.

W latach 80. XX w. postrzeganie wiedzy i jej rola w przedsiębiorstwie uległo zmianie. Do tego momentu wiedza traktowana była jako zasób firmy wykorzystywany do podstawowej działalności przedsiębiorstwa konieczny to wytworzenia zysku.

Pojęcie zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management*) zostało wprowadzone do literatury przez Ikujiro Nonaka i oznacza systematyczne tworzenie, upowszechnianie oraz wykorzystywanie czynników niematerialnych w przedsiębiorstwie. Według podręcznika *Oslo Manual*, zarządzanie wiedzą obejmuje działania związane z pozyskiwaniem, użytkowaniem i udostępnieniem wiedzy przez dany podmiot. Oznacza to nie tylko zarządzanie wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również zarządzanie powiązaniem zewnętrznymi, czyli nawiązywanie relacji z innymi podmiotami, klientami czy jednostkami badawczymi. Poza praktykami postępowania w celu pozyskania nowej wiedzy, w zakres zarządzania wiedzą wchodzi również metody udostępniania i wykorzystywania wiedzy, w tym również regulacje dotyczące udostępniania wiedzy²⁶.

Osiągnięcie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wielu sytuacjach uzależnione jest bezpośrednio od procesów innowacyjnych, o których zaistnieniu lub nie decydują zasoby materialne i potencjał intelektualny ludzi w nim zatrudnionych. Wiedza jest uważana za jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa²⁷. Możliwość uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej dzięki kapitałowi intelektualnemu przedsiębiorstwa ma swe źródło w globalizacji rynku, intensyfikacji konkurencji i w wysokich wskaźnikach technologicznych zmian²⁸.

²⁴ Encyklopedia, PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/> (online: 31.08.2017).

²⁵ S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 33.

²⁶ *Oslo Manual: Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, ss. 91-92.

²⁷ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, PWN, Warszawa 2005, s. 11.

²⁸ M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań* [w:] J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.) *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 19.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

Współczesna gospodarka jest dziś powszechnie określana jako gospodarka oparta na wiedzy, w której kapitał ludzki i zarządzanie wiedzą posiadaną przez pracowników jest ogromne i wciąż wzrasta, stając się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych. Pracownicy i ich wiedza stanowią aktualnie najważniejszy zasób strategiczny przedsiębiorstwa i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej na rynku. Transformacja gospodarki światowej od przemysłowo-handlowej do informatyczno-usługowej prowadzi do dewaluacji tradycyjnego podejścia zasobowego na rzecz myślenia strategicznego, narzucającego długookresowe spojrzenie prorozwojowe²⁹.

Istniejąca w literaturze teoria firmy opartej na wiedzy (ang. *knowledge-based theory of the firm*) stara się wyjaśnić powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej firmy związanej z szeroko pojętą wiedzą już posiadaną przez przedsiębiorstwo lub dopiero zdobywaną³⁰. W myśl tej teorii każda organizacja jest podmiotem tworzącym wiedzę, a wiedza oraz umiejętność jej wykorzystania stanowi najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. Ponadto ważną cechą wiedzy jest jej ograniczona mobilność, która wiąże się z trwałością uzyskanej przewagi konkurencyjnej.

Znane są badania dotyczące wielu sektorów gospodarki wskazujące na ważne znaczenie zasobów wiedzy dla konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności, że dzięki zarządzaniu wiedzą organizacje mają realne szanse na wzrost zyskowności i efektywności, a także zbudowania przewagi konkurencyjnej na rynku³¹. Dotychczasowe rozważania wskazują, że inwestowanie w zasoby intelektualne w przedsiębiorstwie jednoznacznie przekłada się na uzyskanie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Ponadto im większe zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla i jego zorientowanie na wiedzę, tym organizacje mają większą tendencję do uzyskiwania lepszych wyników ekonomicznych w porównaniu do konkurentów, gdzie nie ma takiego skupienia na wiedzy. Z przeprowadzonych badań wynika, że firmy traktujące zarządzanie wiedzą priorytetowo, uzyskują najlepsze średnie przychody i najwyższą wartość średniego poziomu zysku brutto w przeliczeniu na jednego pracownika przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą jest jedną z najczęściej poruszanych koncepcji zarządzania, a przeprowadzone dotychczas badania wskazują, że wiedza mo-

²⁹ M. Rosińska, *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 11-20.

³⁰ R.M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 3 no. 1, pp. 109-122.

³¹ C.A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, „Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2, p. 379.

że być źródłem przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach, również w tych małych i średnich. W 2013 r. zrealizowano badania, w trakcie których poddano analizie ponad 100 małych i średnich przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. W celu zebrania danych źródłowych przeprowadzono wywiad bezpośredni oraz poproszono właścicieli lub pracowników przedsiębiorstw o wypełnienie kwestionariusza elektronicznego. W wyniku analizy uzyskanych danych wyciągnięto szereg wniosków, m.in.:

- przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie konkurencyjności organizują procesy zarządzania wiedzą w sposób bardziej świadomy i zorganizowany,
- praca zespołowa oraz praca wspomagana przez zewnętrznych doświadczonych konsultantów nie stanowi priorytetu dla większości badanych przedsiębiorstw,
- brak wewnętrznej wymiany wiedzy i doświadczeń, brak wewnętrznego systemu transferu wiedzy – pracownicy muszą indywidualnie zabiegać o wiedzę,
- ciągłe szkolenia wewnętrzne prowadzi tylko 11% przedsiębiorstw, 40% – sporadycznie lub w ogóle,
- wiedza jest dobrem ekskluzywnym, dostępnym tylko dla wybranych pracowników, dlatego też brak woli udostępniania wiedzy i dzielenia się nią z innymi,
- niewielkie wykorzystanie zebrań wewnętrznych jako metody przekazywania wiedzy,
- i wiele innych³².

Zaprezentowane wybrane wnioski wynikające z przeprowadzonych badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują, że zarządzanie wiedzą nie zawsze jest zadaniem priorytetowym. Taka postawa może prowadzić do opóźnień w realizacji zadań oraz generować nadmierne koszty ich realizacji, co jest wynikiem braku wiedzy i niekompetencji pracowników oraz niskiego poziomu innowacyjności w organizacji.

W latach 2007-2011 przeprowadzono badania na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego mające na celu określenie wpływu zarządzania wiedzą na podnoszenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych w tym sektorze gospodarki³³. Określono w nich poziom środków finansowych przeznaczonych przez przedsiębiorstwa na zarzą-

³² T. Lipczyński, *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, vol. 1, no. 31, ss. 47-58.

³³ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, ss. 129-134.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

dzanie wiedzą w analizowanym okresie. Badanie wpływu zarządzania wiedzą na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego przeprowadzono w oparciu o deklaracje podmiotów, które wskazały, o ile procent w wyniku podjętych działań z zakresu zarządzania wiedzą zmieniały się w latach 2007-2011 wyniki ekonomiczne, takie jak: zysk firmy, wartość sprzedaży, wartość obrotów oraz wielkość rynku zbytu firmy. Wśród przebadanych przedsiębiorstw sektora spożywczego ponad 64% zadeklarowało, że w badanym okresie zarządzanie wiedzą przyczyniło się do poprawy ich wyników ekonomicznych, głównie do zwiększenia obrotów firmy (63,3%) oraz wartości sprzedaży (59,2%)³⁴. Co równie istotne, jedna trzecia badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego nie realizowała w latach 2007-2011 żadnych działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Stąd wynika, że zarządzanie wiedzą, tj. tworzenie, upowszechnianie i użytkowanie wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa, nie jest w wystarczającym stopniu wykorzystywane przez część badanych podmiotów gospodarczych. Może to wynikać m.in. z braku odpowiedniej świadomości i wiedzy na temat potencjalnych korzyści wynikających z tego typu działań. Jednakże analizując wyniki przeprowadzonych badań nasuwa się konkluzja, że w większości uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce, transfer wiedzy miał wpływ na podniesienie ich konkurencyjności w analizowanym okresie.

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w aktualnej rzeczywistości gospodarczej jest zadaniem skomplikowanym, ponieważ wyznacznikami konkurencyjności nie są jedynie oferowane przez podmioty gospodarcze produkty i usługi, ale przede wszystkim unikalna i specyficzna wiedza w przedsiębiorstwie, budująca kapitał intelektualny³⁵. Bardzo często sukces przedsiębiorstwa konstruowany jest w oparciu o unikatowe i trudne do odtworzenia zasoby o charakterze niematerialnym (kapitał intelektualny).

Warunkiem koniecznym dalszego rozwoju zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach jest dostatecznie dobrze rozwinięta infrastruktura informacyjna, co z kolei związane jest z poniesieniem dodatkowych nakładów inwestycyjnych. Korzyści z wprowadzenia zarządzania wiedzą w organizacji mogą być wielopłaszczyznowe, jak na przykład poprawa komunikacji, przyspieszenie procesu decyzyjnego, wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, przyspieszenie tworzenia bogatej oferty produktowej, skrócenie czasu rozwiązywania kluczowych problemów, polepszenie efektywności działania firmy na rynku czy poszerzenie kompetencji i wiedzy pracowników³⁶.

³⁴ K. Firlej, D. Żmija, *op. cit.*, 130.

³⁵ K. Beyer, *op. cit.*, ss. 241-254.

³⁶ A. Budziewicz-Guźlecka, *Zarządzanie wiedzą elementem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] P. Niedzielski, E. Stawasz, K. Poznańska (red.), *Innowacje, przedsiębior-*

We współczesnym przedsiębiorstwie pracownicy powinni być traktowani jak najcenniejsze aktywa strategiczne, a organizacja powinna dbać o ich nieustanny rozwój. Z upływem czasu inne aktywa ulegają deprecjacji, natomiast ludzie mają zdolność do szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez efektywny proces uczenia się. Ponadto w większym stopniu niż inne zasoby, pracownicy mogą również przyczynić się do tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Stąd często zasoby ludzkie są wskazywane jako fundament podnoszenia konkurencyjności i wzrostu innowacyjności³⁷.

Bez wątplenia zarządzanie wiedzą jest rozwiązaniem umożliwiającym skuteczne uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W ten sposób budowana przewaga konkurencyjna jednostki wymaga jednak odpowiedniego doboru pracowników, a następnie zapewnienie im warunków pracy do dalszego rozwoju, w tym również dostępu do najlepszych technik przesyłania i wymiany wiedzy.

Informatyczne systemy zarządzania

Systemy informatyczne wspierające procesy podejmowania decyzji w organizacji odgrywają istotną rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Zmieniająca się perspektywa, w której tanie wytwarzanie produktów i usług o wysokiej jakości nie jest już wystarczającym sposobem na zapewnienie stabilnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, wymusza na firmach coraz elastyczniejsze podejście do systemów sterowania produkcją, sprzedażą czy realizacją zamówień klientów. Kierownictwo przedsiębiorstw dążących do dominacji na danym rynku oraz zachowania stabilnej pozycji firmy pozwalającej na uzyskanie zadowalających przychodów finansowych, musiało zwrócić większą uwagę nie tylko na samą obsługę klienta i jej jakość, ale również na przepływ produktów i informacji w łańcuchu logistycznym wykraczającym daleko poza zakładowy system produkcyjny. Szybki dostęp do pełnej informacji ma decydujące oddziaływanie na procesy planowania, podejmowania decyzji i kontroli w przedsiębiorstwie, a skomputeryzowanie systemów informatycznych w znaczący sposób przyspiesza zdobywanie, przechowywanie i gromadzenie informacji³⁸. Stąd narodziła się po-

czość i gospodarka oparta na wiedzy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, nr 453, ss. 17-24.

³⁷ M. Rosińska, *op. cit.*, ss. 11-20.

³⁸ M. Piątkowski, *Rola informatycznych systemów zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa i budowaniu pozycji konkurencyjnej* [w:] K. Zieliński (red.), *Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2015, ss. 75-103.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

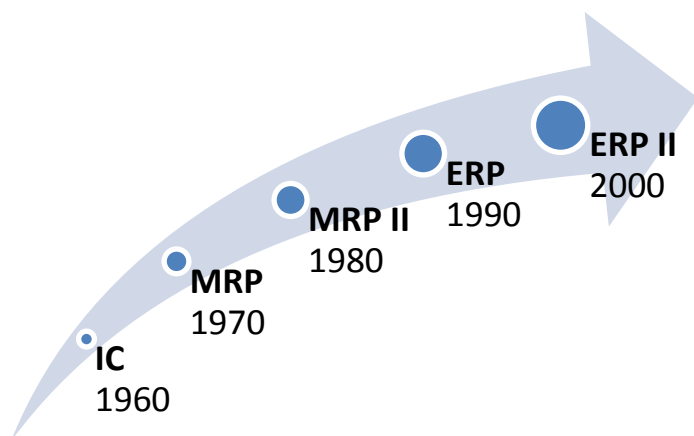
trzeba rozwoju metod i systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami.

Początki systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami sięgają lat 50. XX w. Wtedy to rozpoczęto wdrażanie systemów opartych o metodę planowania potrzeb materiałowych określaną jako MRP (ang. *Material Requirements Planning*). Aktualnie moduł realizujący funkcje MRP wchodzi w skład wszystkich później powstałych klas systemów zarządzania produkcją. Następca MRP – closed-loop MRP, czyli planowanie potrzeb materiałowych i zdolności produkcyjnych w zamkniętej pętli procesu produkcyjnego umożliwił, dzięki sprzężeniu zwrotnemu, na bieżącą reakcję na zmieniające się parametry produkcji. Stanowił zatem rozszerzenie funkcji planowania w sferze zapotrzebowania materiałowego o funkcje planowania i kontroli w sferze produkcji i zaopatrzenia. Aktualnie najnowszym rozszerzeniem systemów klasy ERP jest system ERP II, oznaczany również jako EERP (ang. *Extended Enterprise Resource Planning*). System ten jest zbiorem specyficznych dla danej branży aplikacji, które generują wartości dla klientów i udziałowców poprzez udostępnianie i optymalizację procesów zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i pomiędzy przedsiębiorstwami – partnerami. Jest to zasadnicza różnica pomiędzy systemem ERP II a jego poprzednikami, a mianowicie objęcie funkcji związanych z komunikacją przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym dzięki wykorzystaniu możliwości Internetu. Otwarcie przedsiębiorstwa na zewnętrznych partnerów związane jest z potrzebą udostępniania najistotniejszych informacji na temat wspólnych procesów. Taka wymiana informacji powoduje stworzenie społeczności grupującej podmioty, które łączą wspólne interesy. Zapewnienie dostępu do informacji zawartych z bazy danych przedsiębiorstwa stwarza zatem określoną strategię biznesową, która skierowana jest na lepszą współpracę z partnerami przedsiębiorstwa.

A zatem w dzisiejszych czasach nowoczesny informatyczny system zarządzania przedsiębiorstwem jest jednym z niezbędnych warunków nie tylko jego rozwoju, ale przede wszystkim prawidłowego funkcjonowania na rynku. Dzięki zastosowaniu odpowiednich systemów zarządzania, możliwe jest w czasie rzeczywistym dokonywanie wyliczeń, analiz czy podsumowań, które przy zastosowaniu archaicznych metod (kartka, ołówek, kalkulator) zajęłyby dni, tygodnie lub byłyby wręcz niewykonalne³⁹. Zatem rozwój nowoczesnych informatycznych systemów zarządzania nie tylko zwiększa możliwości podejmowania trafniejszych decyzji na czas przez kierownictwo przedsiębiorstwa, popartych odpowiednimi, wcześniej sporządzonymi raportami, ale również wpływa korzystnie na zarządzanie od-

³⁹ E. Dudek-Dyduch, *Systemy informatyczne zarządzania produkcją. Zagadnienia wybrane*, wydawnictwo POLDEX, Kraków 2002.

działami firmy rozproszonymi w wielu zakątkach świata. Innym, równie pożądanym skutkiem rozwoju systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem, jest ułatwiona komunikacja i wymiana informacji w nieustannie doskonalonych stosunkach pomiędzy klientami a dostawcami, stanowiących absolutne minimum dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku i budowania jego przewagi konkurencyjnej. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa korzystają z zaawansowanego oprogramowania i systemów informatycznych, które są w stanie obsłużyć najbardziej złożone procesy informacyjne, a których kompleksowość wynika z szybkości przemian w otoczeniu gospodarczym⁴⁰.



Rysunek 1. Ewolucja systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

Objaśnienia: IC (ang. *Inventory Control*, Kontrola Zapasów Magazynowych), MRP (ang. *Material Requirements Planning*, Planowanie Potrzeb Materiałowych), MRP II (ang. *Manufacturing Resource Planning*, Planowanie Zasobów Produkcyjnych), ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*, Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa), ERP II (ang. *Extended Enterprise Resource Planning*, Zaawansowane Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa).

A zatem informacja jest kluczem do sukcesu w podejmowaniu optymalnych biznesowo decyzji. Wiele osób zajmujących się badaniem problematyki zarządzania przedsiębiorstwem zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki wskazuje na zarządzanie informacją jako element istotny i znacząco wpływający na osiągnięcie sukcesu prowadzonej działalności gospodarczej. W literaturze można spotkać różne klasyfikacje systemów komputerowych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem⁴¹.

⁴⁰ Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.

⁴¹ J. Janczak, *Informatyczne systemy wspomagania zarządzania*, Wydawnictwo Akademii

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

Tabela 1. Charakterystyka systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem

Systemy ewidencyjno-transakcyjne SET (ang. <i>Transaction Processing Systems TPS</i>)	Bieżąca ewidencja działalności gospodarczej i obsługa transakcji. Np. system ewidencji sprzedaży, środków trwałych, zatrudnienia lub płac. Systemy te mają małą przydatność dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwa ze względu na dostarczanie informacji z opóźnieniem
Systemy informacyjno-decyzyjne SID (ang. <i>Management Information System MIS</i>)	Efektywne gromadzenie danych, organizacja przepływu danych i dostęp do nich z wykorzystaniem systemów komputerowych. Np. system księgowo-płacowy, gospodarka magazynowa. Systemy te przetwarzają dane z baz danych i prezentują wyniki w postaci gotowych, zdefiniowanych raportów
Systemy wspomagania decyzji SWD (ang. <i>Decision Support Systems DSS</i>)	Wspomaganie decyzji strategicznych i taktycznych w przedsiębiorstwie. Np. planowanie działalności gospodarczej, inwestycje, sprzedaż wyrobów usług
Zintegrowane systemy informatyczne ZSI (ang. <i>Integrated Management Information Systems IMIS</i>)	Integracja na wielu poziomach, tj. integracja systemu informacyjnego (struktury i wyników przedsiębiorstwa z różnych obszarów jego działalności, integracja danych (z bazą danych), integracja systemów informatycznych. Obecnie najpowszechniej używane są ZSI klasy ERP optymalizujące zachodzące procesy biznesowe wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w najbliższym jego otoczeniu dzięki wykorzystaniu narzędzi automatyzujących wymianę informacji z partnerami organizacji w całym łańcuchu logistycznym
Systemy informowania kierownictwa SIK (ang. <i>Executive Information Systems</i>)	Automatyczne przetwarzanie danych. Podstawowy system informacji głównie dla kierownictwa najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie oparty na zintegrowanej bazie danych
Systemy eksperckie SE (ang. <i>Expert Systems ES</i>)	Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem opisu (reprezentacji) wiedzy i procesu rozumowania. Decyzje generowane przez system w oparciu o mechanizmy sztucznej inteligencji i bazy wiedzy. Problemy rozstrzygane z wykorzystaniem programów zawierających tzw. reguły heurystyczne odzwierciedlające wiedzę ekspertów z danej dziedziny nauki.
Systemy sztucznej inteligencji SSI (ang. <i>Artificial Intelligence Systems</i>)	Uczące się na podstawie własnego doświadczenia. Mogą wspomagać podejmowanie decyzji w wielu dziedzinach np. finanse, marketing, produkcja. Podstawowym narzędziem SSI są sztuczne sieci neuronowe, przetwarzające sygnały wejściowe w pojedynczy sygnał wyjścia

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie technologii informatycznych we wszystkich podstawowych operacjach w przedsiębiorstwie, w których istotne znaczenie odgrywa informacja, obejmuje różne działania przeprowadzane na informacjach.

Tabela 2. Technologie informatyczne w zarządzaniu informacją w przedsiębiorstwie

Pozyskanie informacji	Wybór informacji zawartych w dokumentach przedsiębiorstwie, które będą przedmiotem zainteresowania informatycznych systemów zarządzania
Gromadzenie informacji	Określenie zbiorów, które należy zorganizować w przedsiębiorstwie celem efektywnego nimi zarządzania
Utrzymywanie informacji	Sposób organizacji zbiorów informacji, ich stopnia spójności oraz integracji
Aktualizacja informacji	Zasady i terminy, zgodnie z którymi następują zmiany w otrzymywanych informacjach, uwzględniające zmieniające się potrzeby w miarę upływu czasu
Przetwarzanie informacji	Metody i procedury, według których przebiegają procesy transformacji na informacjach
Przesyłanie (transfer) informacji	Sposoby, metody, techniki wymiany informacji przy użyciu różnego typu sieci komputerowych (lokalnych, zdalnych)

Źródło: opracowanie na podstawie W. Flakiewicz, Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje, C.H Beck, Warszawa 2002, s. 32.

Osoby zarządzające na co dzień przedsiębiorstwami rozumieją jak istotne znaczenie odgrywa posiadanie rzetelnej informacji ułatwiającej podjęcie biznesowo opłacanych decyzji. Dość szybko zarządzający przedsiębiorstwami docenili zalety stosowania technologii informatycznych, ponieważ dzięki nim mogą w znaczący sposób skrócić okres planowania i podejmowania decyzji w zarządzanym przez nich przedsiębiorstwie. Przyspieszenie procesu podejmowania decyzji w organizacji jest konsekwencją nieustannie zmieniającej się w szybkim tempie sytuacji rynkowej oraz procesu globalizacji poszczególnych rynków. Nie bez znaczenia jest więc, nie tyle samo wdrożenie systemu informatycznego wspierające zarządzanie przedsiębiorstwem, ale dbanie o ciągłe usprawnianie systemów informacyjnych, na co zwracają uwagę liderzy organizacji, a co również wynika ze złożoności warunków, w jakich te jednostki na co dzień funkcjonują⁴².

Właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami bardzo chętnie korzystają z systemów komputerowych wspomagających procesy informacyjne w zarządzaniu. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wspierają wdrażanie coraz to bardziej zaawansowanego oprogramo-

⁴² J. Maciejewski, K. Salak, *Nowoczesne technologie informacyjne wspomagające zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1999, nr 6 s. 136.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

wania i systemów informatycznych.

Stosowanie systemów komputerowych do usprawniania i realizacji procesów informacyjnych zarządzania jest już utrwaloną praktyką przedsiębiorstw. Rosnąca dynamika procesów zarządczych oraz ich rozpraszanie w globalnej przestrzeni gospodarczej oraz w czasie, w warunkach gwałtownego rozwoju technologii i rosnącej konkurencji, stwarza zapotrzebowanie na nowe systemy informatyczne zarządzania mogące zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku ich użytkownikom⁴³.

Wiedza jest zasobem strategicznym koniecznym w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i wzrostu konkurencyjności w gospodarce poddanej głęboko procesowi globalizacji i internacjonalizacji samych przedsiębiorstw. Dlatego też nieustannie wzrasta znaczenie systemów informacyjnych w zarządzaniu wiedzą i innowacjami w organizacjach. Jak podaje literatura: „W wyniku rosnącej walki konkurencyjnej przedsiębiorstw, ich właściciele dostrzegają coraz większą potrzebę wdrożenia systemów informacyjnych celem zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa, zmierzając do utrzymania bądź też poprawy jego dotychczasowej pozycji rynkowej. To w systemach informacyjnych, które skutecznie udało się wdrożyć do każdego sektora działalności gospodarczej, zaczyna się upatrywać czynnika mającego największe znaczenie w walce konkurencyjnej”⁴⁴. Zatem wykorzystanie systemów informacyjnych jest aktualnie jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań przez organizacje w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Jak wcześniej wspomniano, w dzisiejszym czasach systemy informatyczne wspomagające zarządzanie ERP II pokrywają swoją funkcjonalnością praktycznie wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa. Podjęcie decyzji o wdrożeniu takiego systemu w danej organizacji jest decyzją strategiczną, w wyniku której zmienia się przebieg procesów biznesowych w firmie, sposób wykorzystania zasobów oraz efektywność samego zarządzania przedsiębiorstwa, co w bezpośredni sposób wpływa na jego konkurencyjność. Jednak postępująca globalizacja rynków, w obrębie których działają przedsiębiorstwa, jak również powszechna dostępność systemów informatycznych wspomagających zarządzanie sprawiają, że konkurenci w dość łatwy i szybki sposób mogą zastosować u siebie podobne rozwiązanie, eliminując dotychczasową przewagę konkurencyjną konkurenta. Zatem uzyskana przewaga konkurencyjna wynikająca z wdrożenia odpowiedniego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem jest możliwa, a nawet realna, ale trudno określić jak długo może być utrzymana przez organizację.

⁴³ Z.J. Klonowski, *op. cit.*, s. 163.

⁴⁴ M. Piątkowski, *op. cit.*, ss. 75-103.

W literaturze znane są opracowania analityczne oparte na badaniu empirycznym zawierające analizę znaczenia systemów informatycznych i ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Jednym z nich jest badanie przeprowadzone w 2013 r. na grupie losowo dobranych 156 przedsiębiorców o zróżnicowanej liczbie pracowników, przygotowane przy wykorzystaniu metody PAPI (ang. *Paper and Pencil Interview*, metoda „papier i ołówek”)⁴⁵. Podstawowym celem badań konkurencyjności przedsiębiorstw było wskazanie czynników i mechanizmów działania wpływających na konkurencyjność oraz decydujących o osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Z badań tych wynika, że zdaniem samych przedsiębiorców ważnymi czynnikami mającymi bezpośredni wpływ na budowanie pozycji konkurencyjnej oraz rozwój przedsiębiorstw jest jakość oferowanych produktów i usług (92% ogółu badanych przedsiębiorstw), wizerunek i znajomość firmy, jak również zadowolenie finalnych odbiorców produktów lub usług. Jednocześnie ankietowani przedsiębiorcy wskazywali na korzyści wynikające z wykorzystywania oprogramowania informatycznego. Jako konkretne działania wskazywali skrócenie czasu i drogi przekazywania informacji pomiędzy zarządem a pracownikami wykonującymi polecenia zarządu, jak i w drugą stronę. Większość uczestników badania (82%) była w pełni przekonana o pozytywnym wpływie systemów informatycznych w tym obszarze funkcjonowania organizacji. Prawie wszyscy ankietowani stwierdzili, że wdrożenie systemu informatycznego pomaga im osiągnąć zamierzone cele oraz wspiera bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednocześnie dwóch na trzech ankietowanych przedsiębiorstw wyraziło opinię, że inwestycje w oprogramowanie czy też system informatyczny wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem przyczyniają się do umacniania i wzrostu konkurencyjności ich organizacji.

Podsumowując, współczesne przedsiębiorstwo dążąc do utrzymania stałej przewagi konkurencyjnej, zmuszone jest do ciągłego poszukiwania źródeł budowania tej przewagi. Zapewniając sobie dostęp do informacji (postrzeganej obecnie jako zasób o charakterze strategicznym) poprzez wdrożenie nowoczesnego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie, podmiot gospodarczy stwarza warunki sprzyjające budowaniu przewagi konkurencyjnej. Umiejętnie wdrożony system informatyczny wspierający wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa umożliwia efektywne gromadzenie, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji w przedsiębiorstwie.

⁴⁵ M. Piątkowski, *op. cit.*, ss. 75-103.

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

Automatyzacja procesów RPA

Jeszcze do niedawna proponowane rozwiązania z obszaru automatyki i robotyki kojarzone były głównie z przedsiębiorstwami produkcyjnymi. W chwili obecnej coraz częściej można się spotkać z wykorzystaniem RPA (ang. *Robotic Process Automation*; Zrobotyzowana Automatyzacja Procesów, ZAP) w przedsiębiorstwach usługowych oraz w outsourcingu, przy optymalizacji procesów finansowo-księgowych, informatycznych oraz obsłudze klienta.

RPA to mniej lub bardziej skomplikowane oprogramowanie używane do koordynacji działań pomiędzy istniejącymi aplikacjami w przedsiębiorstwie bez ingerencji człowieka⁴⁶. Wykorzystując tzw. „pracownika wirtualnego”, RPA naśladuje i powtarza czynności użytkownika systemu np. księgowo-finansowego celem ograniczenia czy też całkowitego wyeliminowania powtarzalnych oraz nieskomplikowanych manualnych czynności wykonywanych do tej pory przez członków danego zespołu. W swej istocie RPA jest więc programem (robotem) odtwarzającym czynności w zastępstwie człowieka.

Ważnym aspektem związanym z wdrożeniem RPA w danym przedsiębiorstwie jest fakt, że wdrożenie to nie wymaga wprowadzania żadnych zmian w istniejących już systemach informatycznych stosowanych dotychczas w danym przedsiębiorstwie. Taki program może być przygotowany i wdrożony przez wyspecjalizowane firmy w relatywnie krótkim czasie. Średni czas wdrożenia RPA to od kilku tygodni w przypadku nieskomplikowanych procesów do kilku miesięcy. Poprzez wdrożenie RPA, centra usług biznesowych, instytucje finansowe czy też banki mogą znacząco poprawić swoją dotychczasową wydajność, jak również dokładność oraz jakość zarządzanych przez nie procesów.

Prace mające na celu wdrożenie narzędzi RPA w przedsiębiorstwach nabierają tempa i stanowią zapowiedź powstania nowego ekosystemu, który doprowadzi do przekształcenia zarówno wykorzystywanych dotychczas modeli biznesowych, jak i całych społeczeństw w XXI w.⁴⁷

Kluczowym czynnikiem i motywatorem dla przedsiębiorstwa zainteresowanego wdrożeniem rozwiązań RPA jest oczekiwane poprawienie jego wydajności. Zadania wymagające analizy dużej ilości informacji, odtwórcze czynności wykonywane zgodnie ze ściśle określonymi poleceniami przełożonych, procedurami i instrukcjami, a wreszcie znikoma kreatywność oraz

⁴⁶ Polski Instytut Credit Management (PICM), <https://picm.pl/robotic-process-automation-rpa1.html> (online: 31.08.2017).

⁴⁷ P. Rychlik, *Rewolucja robotów*, KMPG, <https://home.kpmg.com/pl/pl/home/insights/2017/01/rewolucja-robotow-pawel-rychlik.html> (online: 31.08.2017).

powtarzalność aktywności powodująca znużenie i frustrację pracowników, to najczęstsze obszary działalności przedsiębiorstwa, dla których rozważane jest opracowanie i wdrożenie robota mogącego zastąpić w tych czynnościach człowieka. Pozwala to nie tylko poprawić wydajność przedsiębiorstwa, ale również przekierować wysiłki pracowników na bardziej wyrafinowane czynności oparte na kreatywności, zorientowane na poprawę i pogłębianie relacji z klientami przedsiębiorstwa. W istocie każdą powtarzalną czynność i zadanie można przedstawić w postaci algorytmu, który z kolei można poddać automatyzacji.

Wdrożenie narzędzi RPA w przedsiębiorstwie to nic innego jak połączenie technologii rozpoznania użytkownika (logowanie do systemów) z odzwierciedleniem przepływu pracy (ang. *workflow*) w procesach przedsiębiorstwa, które do tej pory wykonywane były przez pracowników. Algorytmy zaprogramowane w RPA przeprowadzają obliczenia, wykonują oraz inicjują zadania bez ingerencji człowieka, odtwarzając krok po kroku czynności użytkownika. Tak zaprogramowany „pracownik wirtualny” – robot, może być zainstalowany zarówno na komputerze pracownika, jak również na tzw. serwerze automatyzacji.

Rozwój automatyzacji procesów RPA będzie jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie najbliższych kilku lat. Trwająca rewolucja RPA ma przynieść ogromne oszczędności, ale przede wszystkim znaczące zwiększenie wydajności i efektywności firm. Z drugiej strony wynikiem postępującego wyścigu robotów będą znikające, popularne dziś zawody. W konsekwencji można spodziewać się wzrostu globalnej produktywności o nawet 1,4% rocznie⁴⁸.

PWC wskazuje, że wdrożenie innowacyjnych narzędzi automatyzacyjnych procesy (RPA) nie tylko generuje wspomniane efektywności, czyli zwiększenie wydajności danego przedsiębiorstwa, co bezpośrednio przekłada się na oszczędności w organizacji, ale pozwala także na lepszą kontrolę i wykorzystanie zasobów firmy⁴⁹.

Brytyjski Deloitte podaje przykład procesu, który człowiek wykonuje w ciągu 15 minut. Z kolei robot wykorzystujący RPA może wykonać identyczną pracę w ciągu jednej minuty. Oznacza to, że człowiek podczas 8-godzinnego dnia pracy będzie miał wydajność na poziomie 32 takich procesów, a odpowiednio zaprogramowany robot 480. Porównując wydajność pracy człowieka i robota, mamy wzrost produktywności na poziomie 1400% i, co równie istotne, możliwość pracy robota w systemie 24/7. Jest to olbrzymia możliwość zwiększenia produktywności i konkurencyjności

⁴⁸ K. Ofłakowski, *Roboty na rynku pracy*, www.biznestuba.pl, <http://biznestuba.pl/featured/roboty-na-ryнку-pracy/> (online: 31.08.2017).

⁴⁹ PWC, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/case-study-pwc-rpa.pdf> (online: 31.08.2017).

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

przedsiębiorstwa.

Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych opublikował raport dotyczący postępu automatyzacji w Polsce, wskazując te grupy pracowników, gdzie wielce prawdopodobne jest wdrożenie RPA w najbliższej przyszłości, oraz te zawody, które ze znikomym prawdopodobieństwem zagrożone są automatyzacją⁵⁰.

PWC przytacza przykład jednego ze swoich klientów – międzynarodowej firmy świadczącej usług dla biznesu, która podjęła wyzwanie usprawnienia pracy wewnętrznych działów wsparcia w zakresie zarządzania kwestiami podatkowo-immigracyjnymi. W związku z tym, że pracownicy wykonujący czynności wspierające procesy związane z obsługą klienta, znaczną część swojego czasu poświęcali zadaniom powtarzalnym, stosunkowo nieskomplikowanym oraz nie wymagającym dużego doświadczenia; zespół ten borykał się z problemem rosnącej rotacji wśród pracowników oraz spadkiem ich zaangażowania w wykonywane czynności. Celem planowanej zmiany było zidentyfikowanie rozwiązania, pozwalającego z jednej strony odciążyć pracowników od powtarzalnych i prostych czynności, a z drugiej strony utrzymać, co najmniej tej sam poziom kontroli nad procesem co dotychczas przy jednoczesnym zachowaniu podobnego poziomu kosztów. Zespół Centrum Kompetencji Centrów Usług Wspólnych z PWC dokonał przeglądu procesów w przedsiębiorstwie oraz zidentyfikował obszary – kandydatów do automatyzacji. Pierwszym etapem projektu było spędzenie kilku dni z pracownikami – ekspertami w przedsiębiorstwie, celem wskazania części procesów, które są pracochłonne, powtarzalne oraz oparte na klarownych i przejrzystych zasadach. Z analizy wyłączono zatem te procesy, które wymagają podejmowania decyzji opartych na doświadczeniu wspomnianych ekspertów. Efektem końcowym projektu było wdrożenie dwóch robotów, będących w stanie działać szybciej, wydajniej i dłużej niż pracownicy, a co najważniejsze nie popełniających błędów wynikających ze zmęczenia czy też obniżonego zaangażowania pracowników. Jednak, aby zapewnić ten sam poziom kontroli, ostateczny przegląd wykonanej pracy oraz jej finalizacja został pozostawiony pracownikom przedsiębiorstwa. Efektywność wynikająca z wdrożenia dwóch robotów przerosła początkowe oczekiwania przedsiębiorstwa. Czas potrzebny na realizację zadań zmalał o prawie 70%⁵¹. Zakończony z sukcesem projekt miał bezpośredni wpływ na dalszą działalność przedsiębiorstwa, które podjęło decyzję o kontynuowaniu automatyzacji kolejnych procesów oraz stworzeniu

⁵⁰ M. Bitner, R. Starościk, P. Szczerba, *Czy robot zabierze ci pracę? Sektorowa analiza komputeryzacji i robotyzacji europejskich rynków pracy*, http://wise-europa.eu/wp-content/uploads/2016/03/PolicyWorking-WISE-_nr1_141029.pdf (online: 31.08.2017).

⁵¹ PWC, *op. cit.*

wewnątrz swojej struktury dedykowanego zespołu koncentrującego się na rozwiązaniach RPA. Równie istotnym efektem wdrożenia rozwiązań RPA w przedsiębiorstwie była zmiana priorytetów pracowników, którzy po wdrożeniu robotów skoncentrowali się na zadaniach kontrolnych oraz dostarczających wartość firmie.

Z kolei w Capgemini w latach 2014-2015 rozpoczęto wdrażanie rozwiązań RPA w pionie Business Process Outsourcing. Aktualnie na potrzeby tej firmy działa ponad 150 robotów⁵². Ponadto Capgemini w oparciu o swoje dotychczasowe doświadczenie we wdrażaniu RPA oferuje własną wypracowaną metodykę wdrażania rozwiązań optymalizujących procesy oferowaną swoim klientom.

Jakie są aktualne perspektywy rewolucji RPA i jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa? Badania przeprowadzone przez KPMG jednoznacznie wskazują, że automatyzacja procesów z wykorzystaniem rozwiązań RPA przyniesie znaczące korzyści dla przedsiębiorstwa zarówno z perspektywy zmian w strukturze zatrudnienia, jak i zmniejszenia kosztów. Realokacja pracowników od rutynowych i powtarzalnych zajęć umożliwi zwiększenie nacisku na rozwój ról o charakterze strategicznym⁵³. Jednak rozpoczęcie takiej rewolucji w przedsiębiorstwie wymaga rzetelnej oceny możliwości zastosowania RPA w automatyzacji procesów biznesowych. Według raportu KPMG, technologie RPA można podzielić na trzy główne poziomy – tabela 3.

KPMG wskazuje na perspektywę od 3 do 5 lat, aby działania podejmowane w ramach wdrożenia narzędzi RPA w przedsiębiorstwach były powszechnie przez nie stosowane, przy czym warunkiem koniecznym osiągnięcia skutecznego i efektywnego wdrożenia RPA w firmie jest prawidłowe rozpoznanie procesów nadających się do automatyzacji, jak również pełne zrozumienie długoterminowego potencjału RPA oraz możliwych błędów w trakcie samego wdrożenia uniemożliwiających uzyskanie spodziewanych rezultatów i korzyści.

⁵² Capgemini,

<https://www.pl.capgemini.com/resource-file-access/resource/rpawhycapgeminishortinfo.pdf> (online: 31.08.2017).

⁵³ P. Rychlik, *op. cit.*

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

Tabela 3. Systematyka technologii RPA

Poziom 1	Automatyzacja prostych procesów biznesowych	Automatyzacja procesów opartych na regułach i danych ustrukturyzowanych, np. procesy transakcyjne o dużych wolumenach, księgowość, przenoszenie danych, masowe zadania wymagające wykorzystania kilku ekranów/systemów
Poziom 2	Automatyzacja rozwiniętych procesów biznesowych	Zarządzanie nieustrukturyzowanymi danymi oraz bazami wiedzy, automatyzacja procesów wykorzystujących niestrukturyzowane dane
Poziom 3	Automatyzacja poznawcza/autonomiczna	Zaawansowane technologie obejmujące sztuczną inteligencję oraz aplikacje samouczące się służące do analiz baz danych oraz dostarczania badań i innowacji w procesach bezobsługowych

Źródło: opracowanie na podstawie KPMG, Robotic Revolution – separating hype from reality, Key Findings from 2Q15 Global Sourcing Pulse Survey, <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/09/separating-hype-from-reality.html> (online: 31.08.2017).

Korzyści z wdrożenia RPA są oczywiste i w bezpośredni sposób przekładają się na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw inwestujących we wdrożenie robotów do wykonywania wybranych manualnych i powtarzających się procesów w ramach ich organizacji. Do najważniejszych korzyści należy zaliczyć:

- realokację pracowników z wykonywanych żmudnych zadań i uwolnienie ich potencjału poprzez skupienie na bardziej strategicznych zadaniach;
- wyeliminowanie błędów, szczególnie tych wynikających ze zmęczenia pracownika i braku odpowiedniego zaangażowania w wykonywane zadania;
- powtarzalność działania robota i możliwość znaczącego przyspieszenia wykonywania zadań w systemie 24/7;
- standaryzację procesów w przedsiębiorstwie oraz stworzenie szczegółowych procedur i opisu przepływu pracy w automatyzowanych procesach, w trakcie identyfikacji procesów podlegających RPA;
- stosunkowo krótki czas wdrożenia, zapewniający szybki zwrot z inwestycji.

Jak RPA jest aktualnie postrzegane przez firmy działające na rynku? Tabela 4 przedstawia perspektywę dwóch grup przedsiębiorstw. Pierwsza grupa to centra usług wspólnych oraz centrów obsługi procesów biznesowych, w których pojęcie RPA jest znane i firmy te zakończyły wdrożenie przynajmniej jednego robota. Grupa druga to organizacje bez wdrożonego narzędzia RPA.

Tabela 4. RPA w centrach usług wspólnych i centrach obsługi procesów biznesowych

BPO/SSC bez RPA	BPO/SSC w wdrożonym RPA
Zaledwie 3% respondentów widzi w RPA potencjał do robotyzacji większości transakcji	35% postrzega RPA jako potencjał od robotyzacji ponad 60% transakcji
Redukcja zatrudnienia pełnoetatowych pracowników jest uważana za najważniejszą korzyść RPA	Główną korzyścią jest wzrost szybkości i zmniejszenie ilości błędów czyli zwiększenie efektywności procesów
Uważa się, że implementacja RPA trwa dużo czasu, 61% respondentów sądzi, że zajmuje ona ponad 12 tygodni	Ponad połowa BPO/SSC, które wdrożyły RPA zrobiła to w krótszym czasie niż 12 tygodni: 20% w 4-8 tygodni, 13% w mniej niż 4 tygodnie
Respondenci wierzą, że takie funkcje jak fakturowanie i zamówienia odnoszą najwięcej korzyści z RPA	Respondenci wierzą, że przy wdrożonym RPA korzyści obejmują cały proces od złożenia zamówienia do płatności (ang. <i>Order-to-Cash</i>)

Źródło: opracowanie na podstawie B. Meissner, *Roboty w centrach BPO*, <http://www.computerworld.pl/news/Roboty-w-centrach-BPO,406337.html> (online: 31.08.2017).

Z danych tych jednoznacznie wynika, jak wzrasta samoświadomość w organizacjach, które zdecydowały się wdrożyć narzędzia RPA i jak zmienia się ich podejście do samej implementacji robota oraz horyzont możliwości zastosowania RPA celem uzyskania potencjalnych korzyści, w tym również zbudowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Obecnie na rynku istnieje wiele firm dostarczających rozwiązań RPA, jak: Amazon Workspaces, Automation Anywhere, BluePrism, Celaton, Microsoft, Mindfields, ElasticSearch, UiPath. Korzystając z doświadczonych doradców, wdrożenie RPA w organizacji może przynieść pożądane rezultaty w krótszym czasie.

Jednakże wśród potencjalnych wyzwań i zagrożeń dla wdrożenia RPA wymienić należy przede wszystkim brak standaryzacji procesów biznesowych, brak odpowiednio szczegółowej dokumentacji, brak spójności w procesowaniu zadań, a wreszcie nieodpowiedni wybór dostawcy rozwiązań RPA. Na fiasko wdrożenia RPA w przedsiębiorstwie wpłynąć może również brak zabezpieczenia na odpowiednim poziomie budżetu i źródła finansowania automatyzacji procesów, niejasny cel biznesowy oraz deficyt odpowiedniego doświadczenia wewnątrz firmy w standaryzacji procesów biznesowych. Znaczący wpływ na brak pozytywnego rezultatu wdrożenia RPA ma także samo nastawienie pracowników na zmiany w ich codziennej pracy i spodziewane zmiany w strukturze samego zatrudnienia po zakończeniu implementacji robota. Wymienione zagrożenia, mimo najlepszej strategii wdrożenia RPA, mogą przynieść przeciwne rezultaty od tych planowanych, tj. osłabić pozycję przedsiębiorstwa na rynku i negatywnie

1. NOWE KONCEPCJE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI...

wpłynąć na utrzymanie jego przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Konkurencja rozumiana jako współzawodnictwo i rywalizacja między organizacjami zainteresowanymi osiągnięciem tego samego celu, jest podstawową cechą gospodarki rynkowej, a przedsiębiorstwa w niej funkcjonujące muszą odznaczać się konkurencyjnością. Punktem wyjścia każdej organizacji jest dobrze zdefiniowana strategia rozwoju prowadząca do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Z przeprowadzonych przez autorkę badań literaturowych wynika, że wiodące przedsiębiorstwa wciąż poszukują nowych, efektywniejszych i innowacyjnych źródeł umożliwiających im zwiększenie przewagi konkurencyjnej w wybranym sektorze rynku. Ich uwaga skupiona jest w dużej mierze na wiedzy jako zasobie strategicznym przedsiębiorstwa, zarządzaniu wiedzą oraz odpowiednim wykorzystaniu kompetencji i doświadczenia pracowników w budowaniu kapitału klientów oraz kreowaniu wartości firmy. Zasoby ludzkie są fundamentem podnoszenia konkurencyjności i wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwach. Pracownicy posiadają zdolność do szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez efektywny proces uczenia się, i co najważniejsze, mogą w dużym stopniu przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Dotychczasowe badania wskazują, że te podmioty gospodarcze, które umiejętnie wykorzystują posiadane zasoby i umiejętności, potrafią w sposób skuteczny stworzyć, a następnie dostarczyć produkty bądź usługi swoim klientom w sposób lepszy, szybszy i bardziej efektywny od konkurujących z nimi przedsiębiorstw, szybciej osiągają przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach. Bez wątpienia skupienie uwagi na zarządzaniu wiedzą jest rozwiązaniem umożliwiającym przedsiębiorstwom w sposób skuteczny zbudować przewagę konkurencyjną.

Innym, równie ważnym aspektem jest rola jaką aktualnie odgrywiają systemy informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także postępująca szybko w ostatnich kilku latach automatyzacja procesów z wykorzystaniem narzędzi RPA. Rozwój nowoczesnych informatycznych systemów zarządzania pozwala przedsiębiorstwom w szybki i skuteczny sposób analizować ogromne ilości danych, daje kierownictwu organizacji możliwość podejmowania trafniejszych decyzji w oparciu o dostępne raporty oraz analizy, wpływa korzystnie na zarządzanie oddziałami firmy często rozproszonymi w wielu zakątkach świata, a co najważniejsze wpływa znacząco na poprawę komunikacji i wymianę informacji w kontaktach z klientami i dostawcami organizacji. Jako że oferowane przez rynek systemy in-

formatyczne, wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, pokrywają swoją funkcjonalnością praktycznie wszystkie obszary działalności firmy, decyzja o zakupie takiego systemu jest decyzją strategiczną, zmieniającą przebieg dotychczasowych procesów biznesowych oraz poprawiającą efektywność procesu zarządzania firmą. Wdrażane przez przedsiębiorstwa systemy informatyczne i zaawansowane oprogramowanie, dające realną możliwość obsłużenia najbardziej skomplikowanych procesów biznesowych, są dziś podstawowymi narzędziami pomagającymi wypracować, a następnie utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku w dłuższym okresie czasu.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie automatyzacji procesów z użyciem narzędzi RPA są odpowiedzią na dynamikę przemian zachodzących w ich otoczeniu gospodarczym. Prowadzone badania jednoznacznie wskazują, że proponowane przedsiębiorstwom narzędzia RPA przynoszą korzyści zarówno z perspektywy zmian w strukturze zatrudnienia, jak i optymalizacji kosztów. Efektem wdrożeń narzędzi RPA jest zmiana priorytetów pracowników i ich realokacja od monotonicznych, powtarzalnych zajęć do zadań strategicznych, kontroli i monitorowania czynności wykonywanych przez roboty, ale przede wszystkim skupienie uwagi na budowaniu trwałych relacji z klientami. Oczywiście atrybuty robota, tj. możliwość przyspieszenia wykonywania zadań w systemie 24/7, eliminacja błędów wynikających ze zmęczenia, niewiedzy bądź braku odpowiedniego zaangażowania pracowników, to tylko przykłady realnych korzyści wynikających z wdrożenia narzędzi RPA w przedsiębiorstwie. Rozwój automatyzacji procesów RPA jest niewątpliwie, obok zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim, jednym z ważniejszych komponentów strategii przedsiębiorstwa podnoszącym jego konkurencyjność. Trwająca rewolucja technologiczna przekłada się w bezpośredni sposób na ogromne oszczędności podmiotów gospodarczych, ich wydajność i efektywność, lepszą kontrolę oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Wszystko to prowadzi do lepszej pozycji konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

2 KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE AKCESJI POLSKI DO STREFY EURO

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przedsiębiorstwa, strefa euro, Unia Ekonomiczna i Monetarna, internacjonalizacja.

Wprowadzenie

Data akcesji Polski do UEM (ang. *Economic and Monetary Union*; Unia Ekonomiczna i Monetarna) nie została jeszcze skonkretyzowana, jednakże obowiązek akcesji Polski do obszaru euro jest podyktowany postanowieniami *Traktatu ateńskiego* podpisanego w dniu 16 kwietnia 2003 r. w Atenach przez dziesięć krajów Europy Środkowej i Południowej – w tym Polskę, dla której kolejnym kierunkiem dalszej integracji gospodarczej (po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej (UE) jest wejście do strefy euro. Akcesja ta zdaje się być uzasadnioną ekonomicznie, zważywszy na zakres wzajemnych powiązań gospodarczych. Wyborowi właściwego terminu przystąpienia Polski do UEM towarzyszą liczne spory dotyczące rzeczywistej gotowości polskiej gospodarki do uczestniczenia w systemie wspólnego pieniądza euro. Dziś fundamentem tego sporu pozostaje kryzys finansowy, jak również rozłam UE. Unia obecnie boryka się z jednym z najważniejszych wyzwań w całej swojej historii. Powołanie wspólnej waluty euro i pierwsza dekada jej funkcjonowania było postrzegane jako wielki sukces Zjednoczonej Europy. Obecnie jednak strefa euro znalazła się na rozdrożu.

Przyjęcie przez Polskę waluty euro wiąże się z licznymi następstwami natury pozytywnej i negatywnej, które dotyczą między innymi sektora polskich przedsiębiorstw, a także wyzwaniem jakie urzeczywistnią się przed i po akcesji Polski do Unii Ekonomicznej i Monetarniej (UEM). W tym kontekście, główną przesłanką podjęcia realizacji tematu, stała się chęć uzupełnienia i wzbogacenia toczącej się dyskusji nad kwestią akcesji Polski do UEM. Charakterystyczny dla tej dyskusji jest fakt, że koncentruje się ona raczej na zagadnieniach makroekonomicznych, co jest zrozumiałe i ma uzasadnienie. Obszarem znacznie mniej docenianym i eksploatowanym empirycznie jest wymiar mikroekonomiczny uwarunkowań procesu integracji monetarnej. Stąd zasadne wydaje się podjęcie problematyki możliwych konsekwencji i scenariuszy zachowań przedsiębiorców w obszarze ich

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

konkurencyjności po włączeniu Polski w struktury UEM oraz sposobów w jakie przygotowują się oni do tego przedsięwzięcia i aktualnego stanu tego przygotowania (biorąc pod uwagę obecną zdestabilizowaną sytuację UEM).

Postrzeganie przyszłego krajobrazu gospodarczego przez przedsiębiorców wiąże się z licznymi ograniczeniami, gdyż ich opinie są równoznaczne z przewidywaniem potencjalnych zachowań, jakie mogą przejawiać w wyniku funkcjonowania w obszarze UEM. Wydaje się jednak, że zaprezentowane tendencje mogą stać się uzupełnieniem prac badawczych z tego zakresu.

Celem opracowania jest przedstawienie oddziaływania wprowadzenia waluty euro w Polsce na konkurencyjność polskich firm, ich umiędzynarodowienie i znaczenie planowania działań rozwojowych (tu zaakcentowano aspekt koncyptowania działań sprzedażowych w relacji do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej).

Rozdział prezentuje jedynie fragment wyników badań własnych wykorzystanych w rozprawie doktorskiej obronionej w 2013 r. na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Badania własne miały charakter teoretyczno-metodyczny. Studia literaturowe pozycji polskich i zagranicznych oraz analiza danych wtórnych pochodzących z baz Europejskiego Banku Centralnego (ECB) Eurostatu, Komisji Europejskiej (KE) czy Narodowego Banku Polskiego (NBP) stworzyły podwaliny do rozważań i konceptualizacji założeń metodycznych części empirycznej. Do weryfikacji założeń badawczych, w tym przede wszystkim hipotez, wykorzystano wyniki badań własnych pozyskanych w następstwie badania ankietowego przeprowadzonego w 2012 r. wśród przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na Dolnym Śląsku. W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety rozdawanej i elektronicznej oraz narzędziem kwestionariuszem ankiety.

Wpływ waluty euro na funkcjonowanie firm w obszarze ich konkurencyjności

W konsekwencji wdrożenia w Polsce waluty euro, polskie przedsiębiorstwa będą musiały podjąć decyzję, czy ich obszarem funkcjonowania pozostaje jedynie rynek krajowy, czy decydują się na poszerzenie spektrum swojego dziania o inne rynki strefy euro (dotyczy to tych firm, które dotychczas funkcjonowały jedynie na rynku krajowym). Zasadniczym problemem stanie się napływ zagranicznej konkurencji, dlatego też niezbędnym krokiem będzie zainicjowanie działań ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności firm krajowych.

Pojęciem nadrzędnym, bazowym dla konkurencyjności jest termin „konkurencja”. Jest ono filarem problemu jakim jest „konkurencyjność” w ogóle. Poza tym, jest pojęciem ewolucyjnym, podlegającym silnej fluktuacji ze względu na różne nurty ekonomii.

Ekonomia klasyczna zdominowana została przez aspekt behawioralny, zatem koncentrację na zachowaniach reprezentantów strony popytowej i podażowej gospodarki. Analizowano głównie sfery wymiany rynkowej, nie brano pod uwagę zależności z obszarem produkcji i organizacji firmy. Rola klasyków w budowaniu teorii konkurencji jest ważna, ponieważ zaakcentowali oni słuszność badania zachowań firm na rynku. Ich punkt widzenia na konkurencję stał się fundamentem dla rozważań K. Marksa, który tak jak A. Smith definiował konkurencję przez pryzmat współzawodnicstwa między przedsiębiorcami⁵⁴; jak również dla neoklasyków, którzy korzyścili ze spuścizny ekonomistów klasycznych, aczkolwiek postrzegali oni konkurencję jako pewien stan, strukturę rynku⁵⁵.

Inne podejście do konkurencji przyjmują reprezentanci kierunków heterodoksyjnych w teorii ekonomii, czego przykładem mogą być przedstawiciele szkoły austriackiej i ekonomii ewolucyjnej, którzy postrzegają konkurencję z perspektywy procesów⁵⁶ zachodzących w skali przedsiębiorstwa, branż i całych gospodarek narodowych. Kluczowym punktem ich rozważań są zachowania uczestników rynku, przede wszystkim motywy i sposoby inicjowania walki konkurencyjnej. Są one dla nich rezultatem zaadaptowania się do szans i ograniczeń powstających w otoczeniu rynkowym, a także wykorzystania w tej walce konkretnych źródeł pozwalających na uzyskanie przewagi nad rywalami⁵⁷.

Współcześnie na gruncie ewolucji teorii konkurencji wykształciły się dwa konstytutywne podejścia do problemu konkurencji. Pierwsze z nich uwydatnia zagadnienie równowagi makroekonomicznej (oddziaływanie konkurencji na cały system gospodarczy) – jest ono reprezentowane przez Keynesa i postkeynesistów⁵⁸. Drugie bierze pod uwagę przede wszystkim właściwości i wymiary konkurencji charakterystyczne dla danej branży i konkretnego podmiotu gospodarczego. Obwołuje się do poziomu mezo-

⁵⁴ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, s. 80.

⁵⁵ J.P. McNulty, *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1968, vol. 82, no. 4, s. 399.

⁵⁶ H. Landreth, C.D. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998, s. 589; R.R. Nelson, G.S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge M.A. 1982, s. 144.

⁵⁷ M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011, s. 20.

⁵⁸ A. Wojtyna, *Ewolucja keynesizmu a główne nurty ekonomii*, PWN, Warszawa 2000.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

i mikroekonomicznego. Urzeczywistnia się ono w teorii gier⁵⁹, modelu pięciu sił napędowych Portera⁶⁰ (koncepcja wpisująca się w nurt ekonomii menadżerskiej), czy zasobowej teorii konkurencji⁶¹. W tabeli 1 zestawiono aspekty konkurencji w różnych nurtach ekonomii, które są filarem dla pojęcia konkurencyjności, w tym konkurencyjności przedsiębiorstw.

Tabela 1. Idea konkurencji w różnych nurtach ekonomii

Konkurencja – rekonstrukcja pojęcia	
1	2
Ujęcie klasyczne	<ul style="list-style-type: none"> – „siła regulująca” (ang. <i>ordering force</i>) działania partycypantów procesów wymiany – przedsiębiorców i konsumentów; za pośrednictwem jej oddziaływania zasoby wykorzystywane są do najbardziej produktywnych przedsięwzięć, a egoistyczne działania jednostek pozwalają na wzrost dobrobytu w skali całego systemu ekonomicznego – współzawodnictwo indywidualnych uczestników życia gospodarczego
Teoria K. Marksa	<ul style="list-style-type: none"> – rywalizacja między kapitalistami będącymi uczestnikami tej samej branży skutkuje wykrystalizowaniem się ceny rynkowej konkretnego dobra – rywalizacja między kapitałami zainwestowanymi w różnych branżach wpływa na poziom rentowności tych sektorów – proces, który prowadzi do skupienia poszczególnych sektorów, których struktura ma cechy rynku oligopolistycznego i monopolu
Teoria neoklasyczna	<ul style="list-style-type: none"> – stan na rynku – sytuacja idealna, której atrybutem jest atomizm po stronie podaży – przeciwieństwo monopolu
Teoria gier	<ul style="list-style-type: none"> – konfrontacja, współdziałanie i „tajne porozumienia” między stronami życia gospodarczego – rywalizacja między graczami rynkowymi – struktura rynku – tło dla objaśniania rzeczywistych zachowań firmy
J.M. Keynes/ postkeynesiści	<ul style="list-style-type: none"> – nie jest „siłą regulującą” pozwalającą na optymalizujące działania z punktu widzenia dobrobytu społecznego – jej działaniu musi akompaniować aktywność państwa – może być przyczynkiem fortyfikowania się silnych, dużych firm i monopolizowania branż

⁵⁹ J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press 1944.

⁶⁰ E.M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 22.

⁶¹ D.S. Hunt, M.R. Morgan, *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, 1996, vol. 60, no. 3, pp. 107-114.

1	2
Teoria zachowań strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> – struktura branży i zachowania podmiotów gospodarczych – udział firmy w walce konkurencyjnej dla jednych (silniejszych) jest sukcesem (przetrwanie), dla innych (słabszych) porażką, klęską (wyparcie z rynku)
Szkoła austriacka	<ul style="list-style-type: none"> – proces odchodzenia firmy od równowagi będący następstwem dążeń, aspiracji biznesowych do osiągnięcia coraz lepszej od dotychczasowej pozycji rynkowej (wzrost kondycji finansowej) – poziom umiejętności firmy i dopasowania oferty (do nie zawsze określonych i często wysublimowanych potrzeb), firma wygrywa lub przegrywa starcie konkurencyjne na rynku
Ekonomia ewolucyjna:	<ul style="list-style-type: none"> – pryncypialny mechanizm selekcji w środowisku rynkowym
nurt schumpeteriański	<ul style="list-style-type: none"> – proces doboru, w którym firmy współzawodniczą między sobą wykorzystując innowacje
nurt instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"> – mechanizm selekcji przejawiający się w inicjowaniu przez firmy różnych działań, ale jednocześnie wskazujący, że przetrwają tylko te najskuteczniejsze i najsilniejsze – przetrwanie jest charakterystyczne dla podmiotów nie tyle najlepiej przystosowanych, co lepiej przystosowanych niż inni
subiektywiści austriaccy	<ul style="list-style-type: none"> – proces pozwalający na rozpowszechnianie wiedzy, a tym samym przyczyniający się do progresu gospodarczego przedsiębiorstw i krajów
Nowa teoria konkurencji – teoria zasobowa	<ul style="list-style-type: none"> – proces odchodzenia od harmonii, który przejawia się w permanentnej walce między firmami – przedsiębiorstwa dążą do znalezienia źródeł przewagi porównawczej w obrębie posiadanych zasobów – dążenia firmy skierowane są na zajęcie najkorzystniejszej pozycji na rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej w wybranych branżach rynku dzięki temu uzyskuje korzystniejsze od innych wyniki finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *op. cit.*, s. 21-22; B. Jankowska, M. Sulimowska-Formowicz, *Koncepcje konkurencji w ekonomii [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWE, Warszawa 2009.*

Przechodząc do pojęcia zasadniczego, należy stwierdzić, że „konkurencyjność”, tak jak samo pojęcie „konkurowania”, jest terminem niezwykle pojemnym i wielopłaszczyznowym. Konkurencyjność firmy wiąże się z sytuacją na rynku, na którym podmiot działa. Dynamiczny rozwój rynku oraz prowadzenie działalności w turbulentnym otoczeniu implikuje zmiany form konkurencji przedsiębiorstw i podejście do konkurencyjności jako istotnego atrybutu gospodarki rynkowej⁶².

⁶² E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002, ss. 71-72.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

W szerokim ujęciu, konkurencyjności firmy stanowi jej zdolność do prowadzenia działalności w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Konkretyzacja pojęcia konkurencyjność nastrocza wielu trudności definicyjnych, ponieważ jest to termin pojawiający się w różnorodnych koncepcjach konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Ujęcia te nawiązują do czynników wytwórczych, warunków otoczenia konkurencyjnego, ale również nowych form współpracy podejmowanej przez podmioty gospodarcze⁶³. Zawężając omawiany termin, należy stwierdzić, iż pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z:

- osiągnięciem sukcesu na rynku (krajowym i/lub międzynarodowym), będącym następstwem zainicjowanego przedsięwzięcia, powodzenia, dokonania, czy też urzeczywistnienia konkretnego planu⁶⁴;
- zagwarantowaniem długofalowego wzrostu wartości firmy oraz jej istnienia poprzez maksymalizację zysku w długim horyzoncie czasowym⁶⁵;
- predyspozycjami firmy do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz aspiracjami do utrzymania i intensyfikacji udziałów rynkowych⁶⁶;
- dyspozycjami firmy do efektywnego (w sensie skuteczności, korzystności i ekonomiczności) urzeczywistniania celów na rynkowej arenie konkurencji⁶⁷;
- kompetencjami konkurowania, czyli przetrwania oraz podejmowania działań w konkurencyjnym otoczeniu⁶⁸;
- cechami odróżniającymi dany podmiot od innych firm działających na rynku (konkurentów) i uzyskiwaniem nad nimi przewagi⁶⁹;
- efektywnością ekonomiczną;

⁶³ Różański J., *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej* [w:] Pytka J., *Nowoczesność przemysłu i usług nowe wyzwania*, t.1, Towarzystwo Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice 2004, ss. 165-173.

⁶⁴ A. Pabian, *Propozycja oceny sukcesu przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1996, nr 2, ss. 18-19.

⁶⁵ U. Kłosiewicz, *Czynniki i źródła sukcesu przedsiębiorstwa na rynku*, „*Handel Wewnętrzny*”, 1996, nr 5/6, s. 16.

⁶⁶ M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, Raporty Instytutu Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, nr 34, s. 12.

⁶⁷ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 86.

⁶⁸ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 96.

⁶⁹ M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69; M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja IV, Przedsiębiorczość i Konkurencyjność, 2001, zeszyt 8, ss. 4-8.

- osiąganymi przez przedsiębiorstwo wynikami (także tymi uzyskanymi w dłuższym horyzoncie czasowym w zmiennym otoczeniu konkurencyjnym)⁷⁰;
- pokonywaniem konkurentów przy wykorzystaniu sprzedaży produktów i usług na najkorzystniejszych warunkach⁷¹;
- kategorią współzawodnictwa w obszarze zdobywania konkretnych udziałów na rynku oraz uzyskiwaniu z tego tytułu pożądaných rezultatów (w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi o tożsamym lub podobnym profilu działania)⁷².

Konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa (mikrokonkurencyjność) odnosi się do walki pomiędzy przedsiębiorstwami, której celem jest zdobycie, utrzymanie i powiększenie⁷³ relatywnej przewagi w zasobach dla lepszych wyników finansowych⁷⁴, w tym (tzw. ZZRR)⁷⁵:

- zmaksymalizowaniu przychodów ze sprzedaży;
- zmaksymalizowaniu przez firmy korzyści z zakupu produktów bądź usług;
- rywalizacji o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał ludzki;
- rywalizacji firmy o nowe rynki zbytu.

Wobec powyższego, konkurencyjność związana jest z rynkowymi sposobami regulacji. Zachowania podmiotów gospodarczych w rynkowym systemie regulacji opierają się na konkurowaniu, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Konkurencyjność utożsamiana jest z posiadaniem umiejętności rywalizowania, które pozwoli na działanie i przetrwanie w otoczeniu przeciwników. Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne jeżeli potrafi w dłuższej perspektywie czasowej przetrwać w warunkach turbulentnego otoczenia oraz posiada pod jakimś względem przewagę nad konkurentami. W odniesieniu do przyjęcia w Polsce waluty euro, ową przewagą może być wczesne stworzenie i wdrożenie harmonogramu działań sprzedażowych wynikającego z konwersji waluty ze złotówki na euro i konieczności dostosowania się do nowego krajobrazu biznesowego (np. umiędzynarodowienie działalności).

⁷⁰ G.H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 91-92.

⁷¹ D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do UE. Wyniki badań ankietowych*, NBP Materiały i Studia, Warszawa 2006, zeszyt 206, s. 10.

⁷² *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, PARP, Warszawa 2003, ss. 7-8.

⁷³ N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne* [w:] N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008, s. 14.

⁷⁴ M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000, s. 32.

⁷⁵ B. Kulisa, *Istota oraz uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010, s. 46.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Na konkurencyjność przedsiębiorstw składają się trzy płaszczyzny⁷⁶:

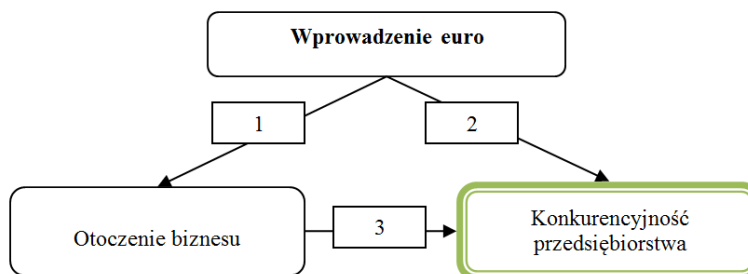
- pozycja konkurencyjna (inaczej konkurencyjność wynikowa),
- potencjał konkurencyjny (czyli konkurencyjność zasobowa),
- strategia konkurencyjna (rozumiana jako konkurencyjność czynnościowa).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest konsekwencją oceny przez rynek (konkretnie przez konsumentów) tego, co przedsiębiorstwo oferuje. Dwoma kluczowymi miarami pozycji konkurencyjnej każdej firmy są obecność na rynku i sytuacja finansowa⁷⁷.

Potencjał konkurencyjny definiuje się najczęściej jako zasoby, które przedsiębiorstwo wykorzystuje lub które może wykorzystać; bądź jako zasoby, kulturę przedsiębiorstwa, jego strukturę organizacyjną i wizję strategiczną, a także właściwy dla niego sposób budowania strategii⁷⁸.

Na strategię konkurowania składa się zbiór instrumentów konkurowania wykorzystywanych w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Instrumenty konkurowania wybierane są świadomie w celu pozyskania kontrahentów (nabywców) i zalicza się do nich przede wszystkim: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę i promocję sprzedaży⁷⁹.

Wdrożenie euro w domeny działania przedsiębiorstw wpłynie na konkurencyjność firm w sposób pośredni i bezpośredni – rysunek 1.



wpływ pośredni (1, 3) wynikający ze zmian w otoczeniu biznesowym (relacja: firma – instytucje sektora finansowego i ubezpieczeniowego)

wpływ bezpośredni (2) wynikający z oddziaływania waluty euro na pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny i strategię konkurencyjną firmy

Rysunek 1. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście Polski do strefy euro*, op. cit., s. 13.

⁷⁶ M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna*, op. cit., s. 26.

⁷⁷ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 38.

⁷⁸ *Ibidem*, ss. 30-35.

⁷⁹ M.J. Stankiewicz, op. cit., s. 89.

Rysunek 1 ilustruje, że oddziaływanie pośrednie będzie miało miejsce w szeroko rozumianym otoczeniu biznesowym (głównie relacje jakie wiążą firmy z instytucjami sektora ubezpieczeń i finansów), z kolei wpływ bezpośredni odnosi się do zajmowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, posiadanego potencjału konkurencyjnego i wdrożonej przez firmę strategii konkurencyjnej, której z kolei filarem są strategie funkcjonalne, w tym strategia zarządzania polityką sprzedaży⁸⁰.

Planowanie działań sprzedażowych a internacjonalizacja

Proces planowania jest nieodłącznym działaniem towarzyszącym funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa bez względu na wielkość, zasięg działania, czy sektor. Planowanie rozumie się najczęściej jako „sformalizowany proces podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądaný obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa” dzięki „określeniu sposobów jego osiągnięcia”⁸¹. Jednym ze środków wykorzystywanych w procesie planowania jest prognozowanie umożliwiające przewidywanie przyszłych zdarzeń i minimalizację ryzyka w procesie podejmowania decyzji. Planowanie jest działaniem niezwykle istotnym z punktu widzenia zarządzania firmą, gdyż niewłaściwe antycypowanie przyszłych trendów, może być dla firmy niszczące⁸².

Planowanie działań sprzedażowych w warunkach przyjęcia przez Polskę waluty euro jest w znacznej mierze determinowane skłonnością firm do internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) działalności gospodarczej.

Internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej inicjowany przez przedsiębiorstwa poza granicami kraju pochodzenia. Może być ona rezultatem łańcuchowego procesu stopniowego adaptowania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Przykładem takiej zmiany pozostaje włączenie Polski w struktury UEM. Proces ten przebiega etapami, w miarę zwiększania się ryzyka prowadzenia działalności i zaangażowania się firmy oraz wraz z nabywaniem przez nie wiedzy na bazie doświadczenia⁸³. Wynika z tego, że po wejściu Polski

⁸⁰ M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście Polski do strefy euro*, op. cit., s. 15.

⁸¹ P. Dittmann, E. Szabela-Pasierbińska, I. Dittmann, A. Szpulak, *Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 248.

⁸² G.K. Palepu, M.P. Healy, L.V. Bernard, *Business Analysis & Valuation*, South-Western College Publishing 2000, pp. 10-11; W. Pluta, *Planowanie finansowe* [w:] W. Pluta, G. Michalski, *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność finansową*, C.H. Beck, Warszawa 2005, ss. 130-145.

⁸³ A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

do strefy euro część przedsiębiorstw może zdecydować się na umiędzynarodowienie natychmiast (na podstawie wcześniej wdrożonych planów działań sprzedażowych), z kolei dla innych, które chcą wejść na rynki zagraniczne, internacjonalizacja może pozostawać działaniem perspektywicznym o „odroczonej terminie realizacji”, aczkolwiek nadal działaniem kierunkowym. Sposoby umiędzynarodowienia działalności po wejściu Polski do strefy euro mogą być różnorodne. W literaturze tematu pojęcie internacjonalizacji jest różnie kategoryzowane i rozumiane. Generalnie można wyróżnić trzy główne sposoby definiowania tego terminu⁸⁴:

- jako proces (ujęcie dynamiczne),
- instytucjonalnie (ujęcie statyczne),
- behawiorystycznie (ujęcie nawiązujące do sposobu postępowania).

Powyższe trzy ujęcia pozwalają na wskazanie sposobów (a dalej na ich podstawie strategii), w jakie polskie firmy mogą funkcjonować na rynkach zagranicznych.

Głównym atrybutem internacjonalizacji w ujęciu procesowym jest sekwencyjne przechodzenie przedsiębiorstwa przez następujące po sobie formy ekspansji na rynki ponadnarodowe, tj. począwszy od eksportu, poprzez *join venture*, aż do inwestycji bezpośrednich. Towarzyszy temu równoległy proces rozwoju przedsiębiorstwa – od przedsiębiorstwa narodowego, przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i wielonarodowe, aż do przedsiębiorstwa światowego (o charakterze globalnym). Struktura globalna firmy jest najwyższym poziomem internacjonalizacji. Nie mniej jednak, firma nie jest zobligowana do przechodzenia przez wszystkie kolejne fazy. Uczestniczenie w każdej z nich jest uwarunkowane zmiennością otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy i pobudkami ekspansji na rynki zagraniczne. Współcześnie wśród sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) pojawiła się tendencja prowadzenia działalności międzynarodowej bądź globalnej już od momentu ich powstania. Grupę tych przedsiębiorstw określa się mianem „urodzonych globalistów” (ang. *born global*). Przedsiębiorstwa te najczęściej związane są z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty⁸⁵. Można przyjąć, że polskie przedsiębiorstwa, która prowadzą już działalność w skali międzynarodowej będą miały najmniejsze problemy z przystosowaniem się do funkcjonowania w nowej rzeczywistości walutowej po przyjęciu przez Polskę waluty euro.

Internacjonalizacja rozpatrywana przez pryzmat drugiego ze wskaza-

biorstwach wielonarodowych, PWN, Warszawa 2000, s. 47.

⁸⁴ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

⁸⁵ E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 32.

nych podejść (ujęcie instytucjonalne – statyczne) jest skorelowana z możliwościami wykorzystania odmiennych form organizacyjnych, które z kolei wiążą się z różnym stopniem internacjonalizacji firmy⁸⁶. Po przyjęciu w Polsce waluty euro firmy krajowe mogą dalej działać jedynie na rynku krajowym, będą zatem dalej przedsiębiorstwami krajowymi, dla których eksport będzie jedynie działaniem potencjalnym (nie kierunkowym). Mogą także prowadzić działalność jako przedsiębiorstwa międzynarodowe, aczkolwiek ich działalność w dalszym ciągu ukierunkowana będzie na rynek krajowy (pozostający pierwszoplanowym rynkiem docelowym zbytu). Przedsiębiorstwa tego typu prowadzą działalność na obszarze kilku krajów, przy czym w jednym z nich (z reguły w kraju pochodzenia, zwanym „macierzystym”) zlokalizowany jest główny ośrodek decyzyjny i odpowiedzialności⁸⁷. Strategia firmy opiera się na oferowaniu tożsamyh produktów na rynkach zagranicznych.

Wyższą formą organizacyjną stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa pozostaje przedsiębiorstwo wielonarodowe. Przedsiębiorstwo tej odmiany prowadzi działalność na obszarze wielu krajów, przy czym wykorzystując szereg instrumentów marketingowych dostosowuje ją do specyfiki konkretnych krajowych rynków.

Najwyższym stopniem internacjonalizacji działalności firmy jest – jak już sygnalizowano – przedsiębiorstwo globalne. Rynkiem docelowym jest cały świat (co nie jest równoznaczne ze sprzedawaniem produktów i oferowaniem usług we wszystkich krajach świata), a przejawem charakterystycznym funkcjonowania staje się unifikacja działań⁸⁸. Główną przesłanką działalności przedsiębiorstwa globalnego jest sprzedaż produktów i usług na obszarze trzech rynków (tzw. triady): rynku krajów UE, krajów północnoamerykańskich NAFTA (ang. *North American Free Trade Agreement*; Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu) i krajów Azji Południowo-Wschodniej (z uwzględnieniem dominującej pozycji Japonii). Zasadność prowadzenia tego typu działalności opiera się na unifikacji zachowań w skali całego świata czego przejawem jest podobny styl życia, aspiracje konsumpcyjne, preferencje w sferze żywieniowej, sposoby spędzania czasu wolnego⁸⁹.

Ostatnie ze wskazanych podejść w definiowaniu internacjonalizacji –

⁸⁶ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 25.

⁸⁷ M. J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 75; ; B. Bernaś, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa* [w:] B. Bernaś (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002, ss. 347-356.

⁸⁸ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Brańta, Bydgoszcz-Warszawa 2004, ss. 17-30.

⁸⁹ R. Oczkowska, *op. cit.*, s. 26.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

ujęcie behawiorystyczne wiąże je z postępowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wyróżnia się cztery modelowe⁹⁰ orientacje w sposobie postępowania menadżerów firm międzynarodowych: etnocentryczną, policentryczną, globalną i dualną – rysunek 2.

Korzyści z globalizacji	Wysokie	Globalna (geocentryczna)	Dualna (transnarodowa)
	Niskie	Krajowa (etnocentryczna)	Międzynarodowa (policentryczna)
		Niskie	Wysokie
		Korzyści różnicowania	

Rysunek 2. Orientacje przedsiębiorstw międzynarodowych

Źródło: A. Nowak-Far, *Globalna*, op. cit., s. 119-122.

Algorytm internacjonalizacji w aspekcie behawiorystycznym zakłada, że w pierwszej fazie internacjonalizacji kierownictwo przyjmuje orientację etnocentryczną. Menadżerowie na tym etapie koncentrują się przede wszystkim na macierzystym rynku krajowym, aczkolwiek dążą do budowania relacji głównie eksportowych z partnerami zagranicznymi. Głównym celem firmy jest utrzymanie stabilnej pozycji na rynku krajowym. Jeżeli firma wchodzi w relacje z partnerami z zagranicy, to wykorzystuje w ich kreowaniu zachowania, wartości i techniki analogiczne do tych praktykowanych na rynku krajowym.

Kolejnym przejawem umiędzynarodowienia działań firmy w przedstawionym modelu jest orientacja policentryczna. Charakterystycznym staje się dążenie do dostosowania własnych produktów do różnorodnych wymagań stawianych przez rynki zagraniczne celem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Aspiracje te przejawiają się głównie w zakładaniu za granicą swoich filii oraz zakładów produkcyjnych. Nawiązanie relacji typu *join venture* z partnerami z rynków lokalnych może ułatwić wejście na obcy rynek. Przyjęcie orientacji geocentrycznej jest tożsame z wdrożeniem strategii globalnej. Jest ona ukierunkowana na zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności firmy poprzez połączenie wszystkich jej działań w homoge-

⁹⁰ Są to tzw. „typy idealne”, które w czystej postaci raczej nie występują. Firmy stosują strategię podobne do wskazanych modeli.

niczny system⁹¹.

Wybór strategii dualnej zasadza się na dążeniu do osiągnięcia korzyści z globalnej integracji i konieczności dopasowania się do warunków lokalnych. Jest ona najtrudniejsza w realizacji, ponieważ z jednej strony wiąże się z przymusem lokalnego dostosowania się; z drugiej, wymaga wysoko kwalifikowanej kadry menadżerskiej. Pozostaje ona typowa dla firm transnarodowych⁹².

Zasadniczym wyborem, którego będą musiały dokonać polskie przedsiębiorstwa, które zdecydują się na podjęcie ekspansji zagranicznej po przyjęciu przez Polskę waluty euro pozostaje rodzaj strategii wejścia firmy na rynki zagraniczne, która określana jest przez formę i czas wejścia oraz sposób działań na danym rynku zagranicznym⁹³.

Dokonując pełnej klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstw, czyli sposobów wejścia firmy na rynki zagraniczne można je pogrupować z punktu widzenia charakteru oraz rozmiaru współpracy z partnerem zagranicznym na:

- jednostkowe (eksport, filia za granicą, zakład produkcyjny, zakład montażowy);
- opierające się na kooperacji: alianse z wyłączeniem kapitału (sprzedaż licencji, franchising, umowy o współpracy), alianse kapitałowe (*join venture*).

Ponadto, trzema fundamentalnymi rodzajami ekspansji na rynki zagraniczne są⁹⁴: eksport produktów (pośredni, bezpośredni); alianse kapitałowe i nie kapitałowe, inwestycje bezpośrednie (rysunek 3).

Eksport pośredni przejawia się w sprzedaży produktów na rynki obce przy udziale jednego lub kilku pośredników. Jest on szczególnie korzystnym rozwiązaniem wejścia na rynek międzynarodowy dla przedsiębiorstw początkujących (najczęściej niedoświadczonych), ponieważ generuje niskie ryzyko wejścia. Ryzyko i koszty operacji ponosi jednostka odpowiedzialna za pośredniczenie w sprzedaży, aczkolwiek ten rodzaj eksportu wiąże się z brakiem kontroli nad sprzedażą własnych produktów na rynki docelowe⁹⁵.

⁹¹ R. Oczkowska, *op. cit.*, s. 28.

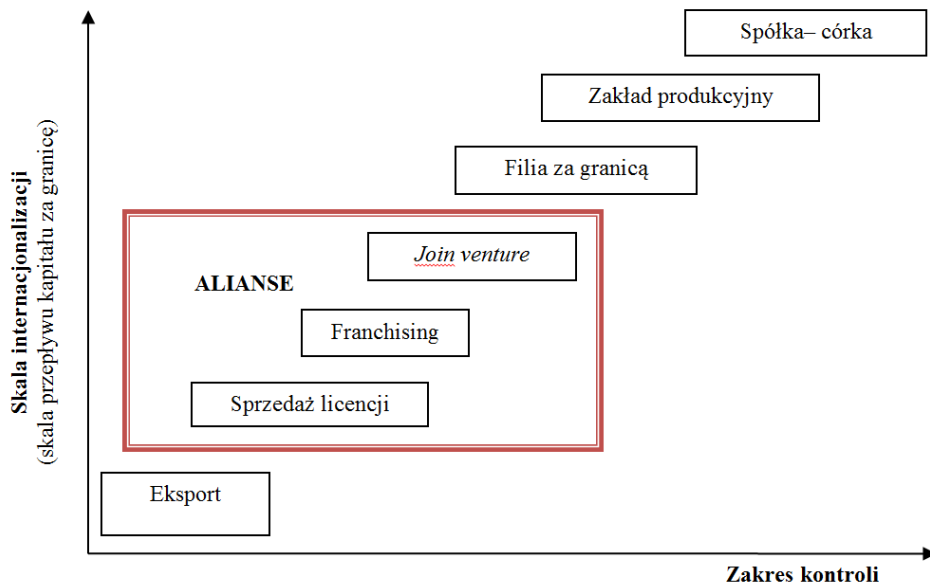
⁹² M.J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 76.

⁹³ R. Berndt, F.C. Altbeli, M. Sander, *Internationales Marketing – Management*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1999, p. 142.

⁹⁴ W. Karpińska-Mizielińska, *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, SGH, Warszawa 2007, s. 36.

⁹⁵ K. Wacha, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 50-57; B. Bernaś, *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne w procesie internacjonalizacji gospodarki* [w:] B. Bernaś (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002, ss. 29-32.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...



Rysunek 3. Algorytm rozwoju form internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 101; J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena, PWE, Warszawa 2010, s. 25.*

Eksport bezpośredni to sprzedaż własnych produktów bez udziału pośredników odbiorcom docelowym (firmom zagranicznym lub finalnym nabywcom). Ten rodzaj eksportu jest korzystnym rozwiązaniem dla firm posiadających już doświadczenie w sprzedaży na rynki zewnętrzne. W zestawieniu z eksportem pośrednim wiąże się z większym ryzykiem wejścia na rynek obcy i koniecznością poniesienia nakładów finansowych, tym samym gwarantuje możliwość kontrolowania procesu sprzedaży⁹⁶.

Kolejną formą wejścia na rynki zagraniczne są alianse, rozumiane jako sojusze, koalicje, generalnie komponenty szeroko rozumianej długoterminowej kooperacji przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Są to porozumienia (o charakterze taktycznym bądź strategicznym) różnych podmiotów (dwóch lub więcej firm) działających na rynku, tworzących wspólną operację opartą na współuczestnictwie w kapitale i zasadach partnerstwa i równorzędności, które mają doprowadzić do osiągnięcia korzystnych dla wszystkich stron układów celów gospodarczych⁹⁷. Głównym celem

⁹⁶ K. Fonfara, *Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym* [w:] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 98.

⁹⁷ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s. 284; W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2000, s. 63.

staje się budowa grupowej przewagi konkurencyjnej. Cele gospodarcze (handlowe) są realizowane dzięki konsolidacji i harmonizacji posiadanych zasobów, środków, umiejętności i doświadczenia.

We współczesnym świecie obserwuje się zjawisko tzw. eksplozji aliansów oznaczające proces koncentracji przez fuzje i akwizycje „przyjazne”⁹⁸.

Wyróżnia się następujące typy aliansów⁹⁹:

- konkurencyjne: łączą takie same zasoby przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- komplementarne: scalają przedsiębiorstwa w celu lepszego wykorzystania ich różnych funkcji; mogą być powoływane, gdy firmy oferują produkty o podobnym znaczeniu, ale skierowane do innych grup nabywców;
- integracyjne: wiążą przedsiębiorstwa w celu wspólnego wytworzenia pewnych elementów, wykorzystywanych potem odrębnie przez każdego z uczestników aliansu,
- addytywne: jednoczą przedsiębiorstwa celem wytworzenia jednego produktu, co w rezultacie sprzyja zawieszeniu konkurencji między nimi.

Alians może stać się dla polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro jedną z istotnych opcji strategicznego rozwoju firmy, która planuje aktywne partycypowanie w rynku międzynarodowym, czy globalnym. Współpraca mająca postać aliansu jest bowiem drugą, obok konkurowania, formą inicjowania rywalizacji „w klasie światowej”¹⁰⁰.

Istota kooperacji niekapitałowej przejawia się w zawieraniu umów i porozumień między partnerami (bez integrowania kapitałów we wspólnych przedsiębiorstwach). Głównymi formami współdziałania z wyłączeniem kapitału są umowy licencyjne i franchisingowe¹⁰¹.

Pierwsza z wymienionych form – umowy (kontrakty) licencyjne polega na tym, że zagraniczny licencjodawca gwarantuje odpłatnie lokalnemu licencjobiorcy możliwość prowadzenia działalności pod zastrzeżoną marką, konstrukcją, technologią bądź *know-how* przez uzgodniony czas i na konkretnym terytorium. Strategia ta pozwala przedsiębiorcy wejść na docelowym rynek zagraniczny w dość krótkim czasie. Ponadto, nie generuje konieczności ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych¹⁰².

⁹⁸ J. Penc, *op. cit.*, s. 124.

⁹⁹ *Ibidem*, s. 124.

¹⁰⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 13; M. Gannon, *Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, no. 1, p. 48, 65.

¹⁰¹ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, ss. 28-43.

¹⁰² *Ibidem*, s. 28-43; J. Tworek, *Franchyza*, „Wprost” 2008, nr 48, ss. 57-64.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Umowy franchisingowe umożliwiają franchisobiorcy prowadzenie własnego przedsiębiorstwa pod kontrolą franchisodawcy, który pobiera opłatę za korzystanie z jego reputacji i *know-how*. Umowy franchisingowe są niezwykle restrykcyjne i podstawą ich zawiązania jest bezwzględne podporządkowanie się standardom narzuconym przez franchisodawcę. Regulują one takie kwestie, jak: prawo do wykorzystywania znaku handlowego, pomoc w organizacji działalności gospodarczej (w sensie przestrzennym), czy szkolenia i reklama¹⁰³.

Międzynarodowa kooperacja kapitałowa przejawia się w tworzeniu *join venture*. Ta forma współpracy może zostać zawiązana między przedsiębiorstwami krajowymi (krajowe *join venture*), jak i firmami prowadzącymi działalność w różnych krajach (internacjonalne *join venture*). W każdym ze wskazanych przypadków, partnerzy wspólnego przedsięwzięcia wnoszą kapitał, aporty rzeczowe, *know-how*; wiedzę na temat rynku, lokalnych przepisów i zwyczajów, relacje biznesowe z krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży i zakupu. W obrębie *join venture* dochodzi do kolektywnego transferu zasobów materialnych i niematerialnych, a celem priorytetowym tego typu działalności jest poprawa i umocnienie zajmowanej pozycji konkurencyjnej partnerów tak na rynkach, na których funkcjonowali do momentu zainicjowania *join venture*, jak i rynkach nowych¹⁰⁴.

Kooperacja kapitałowa jako forma wejścia na rynki zagraniczne po akcesji Polski do strefy euro może okazać się szczególnie interesująca dla sektora MŚP nastawionego na internacjonalizację. Firmy małe i średnie mogą w większym stopniu potrzebować partnerów do współpracy, aniżeli wielkie korporacje.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (ang. *foreign direct investment* – FDI, BIZ) są rozumiane jako autonomiczne przedsięwzięcia na rynku zagranicznym (ang. *solo-venture*). O samodzielnym przedsięwzięciu można mówić wówczas, gdy przedsiębiorstwo budowane jest od podstaw. Przejawami takich działań pozostają: inwestycje *greenfield*, przejęcie lokalnej firmy, tworzenie oddziałów za granicą, tworzenie spółek-córek (tzw. firm siostrzanych)¹⁰⁵. W tabeli 2. zestawiono najważniejsze zalety i wady omówionych podstawowych form ekspansji na nowe rynki zagraniczne.

Zwiększona konkurencyjność może stać się główną przyczyną ekspansji międzynarodowej (tym samym zmiany polityki sprzedaży), głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych i mega. Internacjonalizacja może także owocować permanentnym podwyższeniem konkurencyjności (przy-

¹⁰³ J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 19.

¹⁰⁴ M. Gorynia, *Polska polityka gospodarcza a internacjonalizacja i globalizacja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2006, z. 2, ss. 129-146.

¹⁰⁵ A. Burzyńska, *Biznes Polski czyli polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Euroekspert” 2007, nr 1, ss. 76-78.

kład korzyści skali uzyskany w wyniku wejścia na obce rynki). Tą dwustronną zależność zaprezentowano na rysunku 4 będącym rozbudowaną wersją rysunku 1. Pokazuje on, że konkurencyjność i jej komponenty oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa i jego przejawy pozostają w silnej zależności¹⁰⁶.

Tabela 2. Pozytywne i negatywne strony różnych form ekspansji na rynki zagraniczne

Strategia / wyszczególnienie	Zalety (+)	Wady (-)
1	2	3
eksport pośredni	<ul style="list-style-type: none"> - brak konieczności posiadania doświadczenia na rynkach zagranicznych - nie wymaga posiadania dużych zasobów - niskie koszty i ryzyko - daje perspektywę wykorzystania funkcjonujących sieci dystrybucji i wysoko kwalifikowanej kadry handlu zagranicznego 	<ul style="list-style-type: none"> - niemożność nawiązania bezpośrednich relacji z nabywcami produktów - brak kontroli nad sprzedażą asortymentu - wydłużony transfer informacji - marża pośredników powodująca obniżenie przychodów - potencjalne trudności z pośrednikami handlowymi
eksport bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> - szybszy obieg informacji - możliwość zharmonizowania działań do wymogów stawianych przez rynek zagraniczny - kontrola nad sprzedażą produktów - wyższe przychody (brak marży pośredników) 	<ul style="list-style-type: none"> - wysokie koszty i ryzyko prowadzenia działalności - niezbędne doświadczenie na rynkach obcych - wymaga zaangażowania zasobów - konieczność uwzględnienia kosztów transportu
kontrakt licencyjny	<ul style="list-style-type: none"> - pozwala na bezproblemowe i szybkie wejście na obce rynki - wiąże się z nieznacznym zaangażowaniem zasobów za granicą - niskie ryzyko - możliwość prowadzenia określonego poziomu kontroli - dostęp do nowych chronionych rynków - brak barier administracyjnych - wiedza na temat warunków lokalnych licencjobiorcy 	<ul style="list-style-type: none"> - niepewność co do przestrzegania przez licencjobiorcę narzuconych standardów jakościowych - możliwość konkurencji ze strony licencjobiorcy - koszty nadzoru nad umową licencyjną - zawężony kontakt z klientem

¹⁰⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście Polski do strefy euro, op. cit., s. 13.*

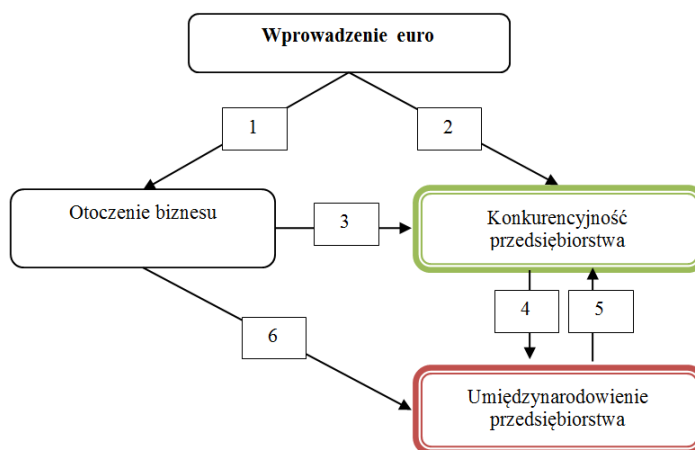
2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

1	2	3
kontrakty franchisingowe	<ul style="list-style-type: none"> - niewielka kapitałochłonność przedsięwzięcia - dynamiczna ekspansja - określony zakres kontroli nad działalnością - sposobność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu - umacnianie <i>image</i> - ryzyko podzielone i zawężone - wiedza na temat warunków lokalnych franchisobiorcy 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość konkurencji ze strony franchisobiorcy - uzależnienie od wysoko kwalifikowanej kadry - utrata dobrego wizerunku i reputacji w następstwie naruszenia standardów współpracy - ograniczony kontakt z klientem - zyski współdzielone z korzystającym z praw
<i>join venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> - dyferencjacja ryzyka i kosztów - dostęp do nowych rynków - ominięcie barier handlowych - korzystanie z doświadczenia i wiedzy partnera biznesowego 	<ul style="list-style-type: none"> - nieporozumienia między partnerami - problemy w przekazie informacji - konkurencja ze strony <i>join venture</i> - podział zysków - dłuższy proces podejmowania decyzji
inwestycje bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> - potencjalnie największe zyski - możliwość korzyści skali - pełna kontrola - rozwój eksportu - tworzenie miejsc pracy - sposobność ominięcia restrykcji importowych 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoka kapitałochłonność inwestycji - długi okres wejścia na rynek zagraniczny - wysokie ryzyko - zagrożenie konfliktami w relacjach z pracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Oczkowska, op. cit., ss. 103-120; E. Czerwień, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, z. 3, ss. 155-164.

Rysunek 4 wskazuje, że przyjęcie w Polsce wspólnej waluty europejskiej może spowodować osiągnięcie lub utratę konkurencyjności w skali międzynarodowej. Przyłączenie Polski do Eurolandu może z jednej strony pobudzić internacjonalizację firm, ale z drugiej strony może spowodować niechęć do rozszerzania spektrum działalności na obce rynki. Jednym z głównych przejawów planowania działań sprzedażowych w nowej rzeczywistości walutowej jest określenie na jakie formy działalności (krajowej i/czy międzynarodowej) firma się zdecyduje, jak będą kształtowały się zmiany w portfelach rynków, na ile jakość wyrobów (świadczonych usług) musi zostać zmodyfikowana, aby w pełni usatysfakcjonować klienta zagranicznego. Euro będzie determinowało także umiędzynarodowienie firmy po-

przez szereg zmian jakie urzeczywistnią się w otoczeniu biznesowym¹⁰⁷.



wpływ pośredni (1, 3) wynikający ze zmian w otoczeniu biznesowym

(relacja: firma – instytucje sektora finansowego i ubezpieczeniowego)

wpływ bezpośredni (2) wynikający z oddziaływania waluty euro na pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny i strategię konkurencyjną firmy

wysoka konkurencyjność (4) filar do zainicjowania ekspansji międzynarodowej

Internacjonalizacja (5) szansą na permanentny wzrost konkurencyjności
zmiany w otoczeniu biznesowym (6) warunkują internacjonalizację firm

Rysunek 4. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność i umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście Polski do strefy euro*, op. cit., s. 13.

Z chwilą zainicjowania ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiedni wyjściowy poziom konkurencyjności, który pozwoli mu na podjęcie rywalizacji z zagraniczną konkurencją. Właściwy poziom konkurencyjności będzie w stanie osiągnąć to przedsiębiorstwo, które odpowiednio wcześniej zrozumiało, stworzyło i wdrożyło właściwy harmonogram działań rozwojowych, w tym nade wszystko działań sprzedażowych, bo przecież każde przedsiębiorstwo funkcjonuje po to, aby generować zyski.

Bariery prowadzenia działalności gospodarczej

Liberalizacja handlu oraz zmniejszające się bariery formalne skutkują tym, że coraz istotniejszego znaczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej na obszarze strefy euro nabierają bariery nieformalne¹⁰⁸. Tak jedne, jak

¹⁰⁷ *Ibidem*, s. 13.

¹⁰⁸ I. Gorzech-Mitka, *Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w strefie euro* [w:] J. Ostaszewski (red.), *Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo SGH

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

i drugie determinują efektywność działań przedsiębiorczych i można je uznać za destymulanty strukturalne lub operacyjne ograniczające bądź uniemożliwiające podjęcie, rozwój i prowadzenie działalności gospodarczej.

Dostrzegane bariery w handlu zagranicznym (np. eksportowym) przez przedsiębiorstwa prowadzące taką działalność i te postrzegane przez przedsiębiorstwa nie eksportujące mogą być inne. Na ten fakt wskazują m.in. wyniki badań L.C. Lenidou, C.S. Katsikeas. Pokazują one, że ograniczenia które dostrzegają eksporterzy to bariery operacyjne i odnoszą się one do: nadmiernej biurokracji, opóźnionych płatności kontrahentów zagranicznych, pogarszającej się rentowności rynków zbytu na obszarze których działalność jest prowadzona. Innymi ze wskazanych trudności były: bariery eksportowe, niedostatek zachęt eksportowych, nisko kwalifikowana kadra¹⁰⁹. Nie mniej istotne są bariery nieformalne, które wiążą się z kosztami transportu, sprzecznością zwyczajów handlowych, biurokracją, czy korupcją¹¹⁰.

W tabelach od 3 do 5 zestawiono wybrane bariery związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w strefie euro, a odnoszące się do:

- kapitałochłonności i czasochłonności rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej,
- obciążeń podatkowych,
- inicjowania działalności międzynarodowej.

W tabeli 3 przedstawiono dane za 2012 r. odnoszące się do rozpoczęcia działalności gospodarczej w zakresie liczby procedur, czasochłonności i kosztów w wybranych krajach strefy euro. Liczba procedur w większości analizowanych gospodarek nie jest większa od 10 (wyjątek stanowi Grecja). Natomiast proces rejestracji w większej części analizowanych krajów wynosi w przybliżeniu dwa tygodnie (wyjątkiem są Austria, Niemcy i Luksemburg).

¹⁰⁹ L.C. Lenidou, *Export barriers: non exporters' perceptions*, „International Marketing Review” 1995, Vol. 12, No 1, s. 4-25; C.S. Katsikeas, *Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters*, „International Marketing Review” 1996, vol. 13, no. 2, pp. 4-19.

¹¹⁰ I. Gorzech-Mitka, *op. cit.*, s. 139.

Tabela 3. Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych krajach strefach euro w 2012 r.

Kraj	Rozpoczęcie działalności gospodarczej			
	liczba procedur	czas [w dniach]	koszt [proc. dochodu <i>per capita</i>]	min. kapitałowe [proc. dochodu <i>per capita</i>]
Austria	8	25	4,9	49,1
Belgia	3	4	1,0	18,2
Finlandia	3	14	1,0	7,0
Francja	5	7	0,9	0,0
Niemcy	9	15	4,9	0,0
Grecja	11	11	20,5	24,4
Irlandia	4	10	0,3	0,0
Włochy	6	6	16,5	9,7
Luksemburg	6	19	1,9	20,9
Portugalia	5	5	2,3	0,0
Słowenia	2	6	0,0	43,9
średnia (strefa euro)	5,63	11,09	4,92	12,57
Polska	6	14	14,4	13,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.doingbusiness.org> (online: 25.06.2013).

Średni koszt rozpoczęcia prowadzenia działalności w analizowanej grupie wynosi blisko 5%, a minimalny poziom posiadanego kapitału blisko 13% dochodu *per capita*. Porównując te dane z gospodarką polską widać wyraźnie, że koszty rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce są znacznie wyższe od średniej strefy euro uwzględnionych krajów. Jeżeli chodzi o liczbę procedur to Polska nie odstaje od średniej analizowanych krajów Eurolandu – tabela 3.

Krajami, które odznaczają się znacznie niższymi poziomami wszystkich analizowanych wskaźników niż średnia w całej badanej grupie są Francja i Portugalia. W związku z tym, można uznać że prowadzenie działalności w tych krajach w 2012 r. było najłatwiejsze, to znaczy stwarzało najmniejszą ilość problemów wynikających z analizowanych kryteriów podjęcia działalności gospodarczej.

Dane zestawione w tabeli 4 także odwołują się do wyżej analizowanych zmiennych, aczkolwiek umożliwiają przeprowadzenie analizy okresowej (zmiany w latach 2007-2012), ukazującej trendy niwelowania barier prowadzenia działalności gospodarczej.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 4. Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych krajach strefach euro [zmiana 2007-2012 r.]

Kraj	Rozpoczęcie działalności gospodarczej			
	liczba procedur	czas [w dniach]	Koszt [proc. dochodu <i>per capita</i>]	min. kapitałowe [proc. dochodu <i>per capita</i>]
Austria	-	-3	-0,2	-6,4
Belgia	-	-	-4,3	-1,9
Finlandia	-	-	-	-0,7
Francja	-	-	-0,2	-
Niemcy	-	-3	-0,8	-42,8
Grecja	+1	-27	-2,8	-79,7
Irlandia	-	-3	-	-
Włochy	-	-7	-2,2	-0,1
Luksemburg	-	-7	-0,4	+0,4
Portugalia	-2	-2	-1,1	-34,7
Słowenia	-7	-54	-8,5	-5,9
Polska	-4	-17	-6,8	-183,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.doingbusiness.org> (online: 25.06.2013).

Największe zmiany w okresie 2007-2012 nastąpiły w gospodarce Grecji, Niemiec i Portugalii (spadek odpowiednio o 79,7%, 42,8% i 34,7% dochodu *per capita*), w stosunku do wymaganych minimów kapitałowych. Jeżeli chodzi o czas potrzebny na założenie działalności gospodarczej, to najwidoczniej skrócił się on na Słowenii (o blisko dwa miesiące), a dalej w Grecji (prawie jeden miesiąc). W Polsce także doszło w analizowanym okresie do istotnych zmian. Największa dotyczy minimów kapitałowych – spadek o 183,8% dochodu *per capita*. Znacznie zmniejszyła się również liczba procedur, czas założenia działalności i koszty założenia przedsiębiorstwa.

Tabela 5 sugeruje, że liczba obciążeń podatkowych w Polsce jest zdecydowanie wyższa od średniej w badanym obszarze. Najmniejszą liczbę podatków w 2011 r.¹¹¹ posiadały Francja, a dalej Finlandia, Grecja, Irlandia i Portugalia. Inicjowanie ekspansji międzynarodowej stawia Polskę w niekorzystnej pozycji w odniesieniu do średniej analizowanych obszarów. W stosunku do ilości procedur Polska oscyluje w granicach średniej, natomiast wartość kapitałochłonności importu i eksportu w 2011 r. przewyższyła wartość średniej wszystkich analizowanych obszarów. W rezultacie, inicjowanie działalności międzynarodowej przez polskie firmy stawia je na słabszej pozycji w relacji do podmiotów konkurencyjnych z innymi analizowanych krajów.

¹¹¹ Na dzień 30.06.2013 r. dane za rok 2012 nie były jeszcze dostępne.

Tabela 5. Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych krajach strefy euro w 2011 r.

Kraj	Podatki	Działalność międzynarodowa					
	liczba podatków	liczba dokumentów w eksporcie	czas (w dniach)	koszt eksportu (wartość kontenera w USD)	liczba dokumentów w imporcie	czas (w dniach)	koszt importu (wartość kontenera w USD)
Austria	12	4	8	1,090	5	8	1,155
Belgia	11	4	9	1,230	5	9	1,400
Finlandia	8	4	8	540	5	7	620
Francja	7	2	9	1,078	2	11	1,248
Niemcy	9	4	7	872	5	7	937
Grecja	8	5	19	1,115	6	15	1,135
Irlandia	8	4	7	1,135	4	12	1,121
Włochy	15	4	19	1,145	4	18	1,145
Luksemburg	23	5	7	1,420	4	7	1,420
Portugalia	8	4	13	685	5	15	899
Słowenia	11	6	16	745	8	14	830
Średnia (strefa euro)	10,90	4,18	11,09	259,11	4,81	11,18	299,51
Polska	18	5	17	1,050	5	16	1,025

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.doingbusiness.org> (online: 15.02.2012).

Najmniejszą ilość procedur (tak w eksporcie, jak i w imporcie) w analizowanych krajach obszaru euro posiadała w 2011 r. Francja. Najszybciej procedury eksportowe realizowały w omawianym roku Niemcy i Luksemburg, natomiast koszt eksportu i importu (w przeliczeniu na wartość kontenera w USD) był najniższy w Finlandii.

Dane zestawione w tabelach 3-5 wskazują obszary, które w znacznym stopniu mogą przyczynić się do obniżenia poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych po wejściu Polski do UEM. W relacji do omówionych sfer, jedynie w zakresie rozpoczęcia prowadzenia działalności (czyli liczby procedur, czasu i minimów kapitałowych) warunki są porównywalne do średniej analizowanych krajów strefy euro. Pozostałe rozpatrywane sfery są destymulantami działalności, aczkolwiek nie są to jedynie zmienne determinujące konkurencyjność gospodarki¹¹². Sygnalizują one jakie bariery prowadzenia działalności mogą mieć

¹¹² I. Gorzech-Mitka, *op. cit.*, s. 145.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

miejsce w Polsce po jej włączenie w struktury Eurolandu.

Uzupełnieniem dokonanej krótkiej analizy podstawowych ograniczeń prowadzenia działalności w wybranych krajach strefy euro mogą być opinie samych polskich przedsiębiorców na temat ograniczeń, a więc czynników destymulujących ich zdaniem skłonność do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej.

Do głównych trudności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorcy sektora MŚP zaliczyli w II połowie 2012 r.: wysokie podatki i opłaty przewidziane prawem (40%), małe obroty (22%) i skomplikowane procedury prawne (5%)¹¹³.

Powyższe główne bariery, z którymi spotykają się przedsiębiorstwa na co dzień, mogą powodować niechęć do podejmowania większego ryzyka inwestycyjnego. Destymulanty nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce to także przestępczość, złodziejstwo, brak porządku, korupcja, konflikt interesu z przedstawicielami administracji. Nie przyjmują one wysokich wskazań w rankingach pod względem częstotliwości wyborów respondentów, aczkolwiek są postrzegane jako czynniki dokuczliwe, a więc utrudniające prowadzenie biznesu¹¹⁴.

Problem barier w prowadzeniu działalności gospodarczej jest zagadnieniem niezwykle często podejmowanym w dyskusjach dotyczących wymiany międzynarodowej, głównie z powodu złożoności czynników je generujących. Polska jako kraj, który przyjmie walutę euro powinna zainicjować zmiany, które pozwolą przedsiębiorstwom na wzrost konkurencyjności w tym obszarze, tym samym zredukowanie barier formalnych i zyskujących coraz większego znaczenie – barier nieformalnych.

Charakterystyka i założenia badania

Badania eksploracyjne przeprowadzono w I-IV kwartale 2012 r. na próbie $N=198$. Jednostką w próbie było przedsiębiorstwo niefinansowe o różnej podstawie zatrudnienia, przychodzie brutto, formie prawnej i wiodącej działalności. Zakres przestrzenny badań empirycznych (miejsce, w którym przeprowadzono pomiar) obejmował województwo dolnośląskie.

W celu uzyskania właściwego materiału badawczego opracowano kwestionariusz ankiety składający się łącznie z 12 pytań ujętych w 4 części tematyczne. Blok 1 odnosił się do opinii przedsiębiorców na temat strefy euro (wejścia Polski do UEM, oczekiwanego terminu akcesji oraz szans i za-

¹¹³ *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, marzec Warszawa 2013, s. 8.

¹¹⁴ *Ibidem; Przedsiębiorczość w Polsce 2009*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa lipiec 2009.

grożeń jakie z niej wynikają). Blok 2 dotyczył stanowiska przedsiębiorców na temat wpływu waluty euro na poziom konkurencyjności ich przedsiębiorstwa oraz możliwości zmiany sytuacji finansowej firmy po akcesji Polski do wspólnego obszaru walutowego. Blok 3 odnosił się do planów przedsiębiorców w zakresie ewentualnej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży, a także stopnia ich realizacji w momencie przeprowadzania badania. Blok 4 (informacyjny) pozwolił na sklasyfikowanie badanych podmiotów oraz dokonanie analizy uzyskanych wyników ze względu na wielkość (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), profil działalności, formę prawną, czy obszar działalności firmy.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyłącznie wybrane wyniki zebrane w obszarze bloków 2 i 3 ankiety.

Wysunięto dwie hipotezy badawcze dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw:

1. Opinia dolnośląskich przedsiębiorców na temat poziomu konkurencyjności i kondycji finansowej ich biznesu po przystąpieniu Polski do UEM związana jest z wielkością, rodzajem i obszarem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa.
2. Stosunek do redefinicji strategii konkurencyjnej i umiędzynarodowienia działalności firmy po akcesji Polski do UEM wiąże się z wielkością podmiotu i formą jego działalności.

Łącznie drogą pocztową i elektroniczną rozesłano 600 kwestionariuszy (po wcześniejszym potwierdzeniu mailowym bądź telefonicznym chęci udziału w badaniu). W rezultacie otrzymano 241 wypełnionych ankiet, z czego właściwie uzupełnionych było 198, co stanowiło 0,14% wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na Dolnym Śląsku w 2011 r.¹¹⁵ i liczba ta stanowiła łączną sumę wszystkich przebadanych firm – tabela 6.

¹¹⁵ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 68. Na dzień 25.06.2013 r. dane za rok 2012 nie były jeszcze dostępne.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 6. Lokalizacja respondentów

Lp.	Miasto	Liczba respondentów	Udział [proc.]	Lp.	Miasto	Liczba respondentów	Udział [proc.]
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Bielawa	4	2,02	20	Oleśnica	5	2,52
2	Boguszów-Gorce	4	2,02	21	Olszyna	6	3,03
3	Brzeg-Dolny	5	2,52	22	Polanica-Zdrój	6	3,03
4	Duszniki-Zdrój	8	4,04	23	Polkowice	4	2,02
5	Dzierżoniów	6	3,03	24	Radków	4	2,02
6	Głuszyca	3	1,51	25	Siechnice	3	1,51
7	Gryfów-Śląski	6	3,03	26	Sobótka	4	2,02
8	Jawor	4	2,02	27	Strzegom	6	3,03
9	Jedlina-Zdrój	6	3,03	28	Strzelin	6	3,03
10	Jelcz-Laskowice	6	3,03	29	Szczawno-Zdrój	6	3,03
11	Jelenia Góra	5	2,52	30	Szklarska-Poręba	6	3,03
12	Kamienna Góra	3	1,51	31	Świdnica	7	4,16
13	Karpacz	2	1,01	32	Świebodzice	5	2,52
14	Kąty Wrocławskie	3	1,51	33	Trzebnica	3	1,51
15	Kłodzko	6	3,03	34	Twardogóra	6	3,03
16	Lądek-Zdrój	6	3,03	35	Wałbrzych	10	5,05
17	Legnica	6	3,03	36	Wołów	2	1,01
18	Milicz	6	3,03	37	Wrocław	10	5,05
19	Nowa Ruda	4	2,02	38	Zgorzelec	6	3,03
Suma:		93 (46,96 %)		Suma:		105 (53,03%)	
Łącznie: 198 (100,00%)							

W tabeli uwzględniono miasta, z których przynajmniej jedno przedsiębiorstwo odestało prawidłowo wypełniony kwestionariusz ankiety.

Źródło: opracowanie własne 2013.

Na obszarze Dolnego Śląska w 2011 r. działalność prowadziło łącznie 138 449 tys. przedsiębiorstw niefinansowych, z czego segment firm małych stanowił 136 985 tys. firm (w tym mikro 132 901 tys. podmiotów), segment firm średnich – 1 185 tys. i dużych – 297, co prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Dolnośląskie przedsiębiorstwa według klas wielkości podmiotów w 2011 r.

Lp.	Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na Dolnym Śląsku	Przedsiębiorstwa				
		ogółem	małe		średnie	duże
				w tym mikro		
1.	Liczba przedsiębiorstw ogółem	138 449	136 985	132 901	1 185	279

Źródło: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r, op. cit., s. 68.

W tabeli 8 przedstawiono rozkład próby badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość mierzony poziomem zatrudnienia i procentowy udział próby w ogóle przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na Dolnym Śląsku w 2011 r.

Tabela 8. Rozkład liczebności ogółem przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na Dolnym Śląsku w 2011 r. do próby wg wielkości przedsiębiorstwa mierzonego poziomem zatrudnienia

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa				
		ogółem	małe		średnie	duże
				w tym mikro		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Liczba przedsiębiorstw (Dolny Śląsk)	138 449	136 985	132 901	1 185	279
2.	Rozkład próby badanych przedsiębiorstw	198 (0,14%)	97 (0,07%)	57 (0,04%)	53 (4,47%)	48 (17,20%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r, op. cit., s. 68.

Wyników badań nie należy generalizować na całą populację wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na obszarze Dolnego Śląska, czy Polski. Odnosiły się one jedynie do wąskiego fragmentu rzeczywistości empirycznej. Nie mniej jednak, zebrany materiał ilościowy pozwolił na jakościową ocenę tendencji pojawiających się wśród dolnośląskich przedsiębiorstw, ich oczekiwań, dostrzegania sensu akcesji Polski do UEM, szans i zagrożeń wynikających z tego przedsięwzięcia oraz ich ogólnej orientacji na temat konieczności dokonania zmian w obszarze planowania polityki sprzedaży, sytuacji finansowej, czy konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym.

Metody analizy danych

Analiza wyników badań polegała na ocenie niezależności statystycznej cech (tj. odpowiedzi udzielonych przez przedsiębiorców i wielkości, rodzaju działalności, obszaru działalności, formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa) oraz badaniu związku między nimi¹¹⁶.

W celu stwierdzenia, czy pomiędzy badanymi cechami istnieje związek, zastosowano test zgodności chi-kwadrat (χ^2) wykorzystując statystykę¹¹⁷:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}},$$

gdzie:

- n_{ij} – liczebności empiryczne,
- \hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne,
- k – liczba kolumn w tablicy kontyngencji,
- r – liczba wierszy w tablicy kontyngencji.

W powyższym teście obszar krytyczny (prawostronny) określany jest równością: $\chi^2 \geq \chi_a^2$, gdzie χ_a^2 – wartość krytyczna odczytana z tablicy rozkładu χ^2 dla ustalonego z góry poziomu istotności α .

W badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$, który zakłada pewien średni poziom zaufania dla otrzymanych wyników i jest zwykle przyjmowany dla zjawisk społeczno-ekonomicznych.

Hipotezę zerową o niezależności dwóch cech odrzucono, jeżeli:

$p \leq \alpha = 0,05$, gdzie p – prawdopodobieństwo przekroczenia obliczonej statystyki χ^2 .

Test chi-kwadrat (χ^2) jest testem zgodności należącym do grupy nieparametrycznych testów istotności. Pozwala on na porównanie zgodności rozkładu empirycznego z rozkładem teoretycznym. Podstawą jego wykorzystania jest spełnienie trzech założeń:

- liczebność próby musi być duża,
- próba musi być próbą prostą (losowanie niezależne),
- liczebności empiryczne w każdej kratce tablicy niezależności muszą wynosić co najmniej 5 (gdy są mniejsze od 5, wówczas zachodzi konieczność łączenia niektórych wariantów kategorii danej cechy w jedną)¹¹⁸.

¹¹⁶ M. Sobczyk, *Statystyka*, PWN, Warszawa 2001, s. 232.

¹¹⁷ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002, ss. 402-403.

¹¹⁸ Z. Bobowski, *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego*, Wy-

Powyższe warunki zostały spełnione. Procedurę weryfikacji założenia odnośnie kształtu rozkładu w populacji rozpoczyna się od postawienia hipotezy zerowej i alternatywnej, które przyjmują postać:

H_0 : populacja ma rozkład G

H_1 : populacja nie ma rozkładu G

Wyżej zapisane hipotezy formalizuje się słownie w następujący sposób:

$$H_0: F(x) = F_0(x)$$

$$H_1: F(x) \neq F_0(x)$$

Hipoteza zerowa głosi, że dystrybuantę rozkładu w populacji, czyli $F(x)$, można opisać teoretyczną dystrybuantą określonej postaci $F_0(x)$ wobec hipotezy alternatywnej zaprzeczającej powyższemu twierdzeniu. W sytuacji, gdy badana zmienna ma rozkład zgodny (bądź zbliżony) do zakładanego, to rozkład empiryczny określony na bazie próby nie powinien różnić się od hipotetycznego (teoretycznego). W związku z tym, celem testu zgodności χ^2 jest zbadanie rozbieżności zachodzących między rozkładem empirycznym i hipotetycznym. Jeżeli zaobserwowano duże rozbieżności, wówczas należy przypuszczać, że rozkład cechy nie jest tożsamy z założonym rozkładem prawdopodobieństwa¹¹⁹.

W celu ocenienia siły związku między cechami pomiędzy którymi zachodzi zależność stochastyczna¹²⁰ wykorzystano współczynnik zbieżności V-Cramera, posługując się statystyką:

$$V_c = + \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot g}},$$

gdzie:

V_c – współczynnik zbieżności V-Cramera,
 χ^2 – chi-kwadrat.

$g = \min(l - 1, k - 1)$,

gdzie:

l – liczba kolumn w tablicy korelacyjnej
 k – liczba wierszy.

Współczynnik zbieżności V-Cramera $V_c \in (0,1)$. Jest on symetryczny, tj. nie ma znaczenia, która cecha jest zależna, a która niezależna.

Do oceny siły związku (korelacji¹²¹) między zmiennymi wykorzystano

dawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004, ss. 152-155.

¹¹⁹ B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 264.

¹²⁰ Współzależność stochastyczna – występuje wówczas, gdy wraz ze zmianą jednej zmiennej zmienia się rozkład prawdopodobieństwa drugiej zmiennej.

¹²¹ Współzależność korelacyjna – gdy określonym wartościom jednej zmiennej odpowiadają ściśle określone, ale różne średnie wartości drugiej zmiennej.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

następujące przedziały liczbowe¹²²:

- 0,0-0,2 – współzależność bardzo słaba,
- 0,2-0,4 – współzależność słaba,
- 0,4-0,6 – współzależność umiarkowana,
- 0,6-0,8 – współzależność silna,
- 0,8-0,10 – współzależność bardzo silna.

Ograniczenia i kontekst badań

Zakres czasowy badań to I-IV kwartał 2012 r. Skutkiem tego, przeprowadzono je w czasie kryzysu, jaki urzeczywistnił się w strefie euro z początkiem 2008 r., co mogło w znaczący sposób wpłynąć na oczekiwania badanych przedsiębiorców wynikające z perspektywy przyjęcia w Polsce waluty euro.

Kryzys strefy euro zaskakuje rozległością oraz głębokością negatywnych konsekwencji. Zmiany urzeczywistniające się w gospodarce światowej, będące jego następstwem okazały się bardzo głębokie i żaden kraj nie jest w stanie się przed nimi uchronić. Kryzys dotknął także Polskę, ale w relatywnie mniejszym stopniu, aniżeli większość krajów uprzemysłowionych, czy też niektórych krajów naszego regionu. Nie mniej jednak, wpłynął on na polską rzeczywistość społeczno-gospodarczą¹²³.

Każda nowa sytuacja ekonomiczna, diametralna zmiana warunków gospodarowania (a za taką należy uznać destabilizację w UEM), niesie ze sobą implikacje, także w sferze poznawczej. Te implikacje mają z jednej strony charakter krótkookresowy – wpływają bezpośrednio i niemal natychmiast na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa; a z drugiej strony, charakter długookresowy – staje się podstawą do formułowania wniosków i opinii¹²⁴.

Kolejne ograniczenie odnosiło się do samego charakteru eksploracji. Mimo, że badania ankietowe powszechnie uznawane są za jeden z najpopularniejszych sposobów „zbierania” informacji, to samo ich pozyskanie narażca wiele trudności. Główną okazało się dotarcie do respondenta, w tym przypadku przedsiębiorcy, o czym świadczy chociażby proporcja kwestionariuszy rozesłanych (w liczbie 600) i odesłanych (w liczbie 241). Osobny problem to rzetelność wypełnienia kwestionariusza ankiety (na

¹²² B. Pułaska-Turyńska, *op. cit.*, s. 317.

¹²³ T. Zalega, *Wpływ kryzysu na postawy i zachowania konsumpcyjne elit ekonomicznych* [w:] B. Glinka, P. Hensel (red.), *Problemy zarządzania. Zarządzanie w kryzysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, vol. 9, nr 1, s.186.

¹²⁴ K. Zieliński, *Przedsiębiorstwo w warunkach światowego kryzysu finansowego* [w:] P. Bożyk (red.), *Światowy kryzys finansowy. Przyczyny i skutki*, Wydawnictwo WSEI, Warszawa 2009, ss. 111-121.

241 ankiet poprawnie zrealizowanych było 198). Wydaje się, że przedsiębiorcy odczuwają większy respekt i chęć współpracy, gdy badanie przeprowadza wyspecjalizowana firma ankieterska, aniżeli osoba prywatna.

Niewątpliwie badania ankietowe rodzą niepewność badacza co do prawdziwości odpowiedzi udzielonych przez respondentów. Z jednej strony może to wynikać z braku wiedzy badanych na temat problemu badań, a z drugiej chociażby z oddziaływania takich czynników, jak aktualny stan emocjonalny opiniodawcy, nastawienie do badań, luka pamięciowa, niejednoznaczne rozumienie niektórych terminów.

Autorka w badaniu przyjęła w ramach komunikacji z respondentem jawną metodę gromadzenia informacji. Przed przesłaniem ankiety do przedsiębiorcy, został on poinformowany o chęci przeprowadzenia badania. Zapytanie mailowe bądź telefoniczne miało na celu w pierwszej kolejności potwierdzenie chęci udziału w badaniu i nawiązanie wstępnej (nie-narzucającej) komunikacji z przedsiębiorcą. Po drugie, w wiadomości mailowej lub podczas rozmowy telefonicznej poproszono, żeby ankiety wypełniły osoby, które mogłyby dostarczyć rzetelnych informacji na temat konkurencyjności firmy, konstruowanych strategii, czy prowadzonej polityki handlowej. Nie mniej jednak, analizując wyniki ankiet (przede wszystkim tych realizowanych drogą internetową), należy podkreślić brak kontroli co do tego, kto faktycznie odpowiada na pytania, co może podważać wartość pozyskanych danych.

Część przedsiębiorców nie odpowiedziała na maile intencyjne dotyczące prośby o uczestnictwo w badaniu. Ci, którzy odmówili chęci udziału w badaniu w sposób jawny najczęściej tłumaczyli się dużymi trudnościami w ocenie przyszłego stanu rzeczy, bądź brakiem czasu. Niewielki odsetek przedsiębiorców żądał gratyfikacji finansowych za wypełnienie ankiety.

Innym ograniczeniem badań była liczba pytań. Z doświadczenia autorki wynika, że respondenci najchętniej wypełniają kwestionariusze ankiet z pytaniami zamkniętymi, tabelarycznymi, z krótkimi skondensowanymi wariantami odpowiedzi. Zredukowana ilość pytań z kafeterią może rodzić ograniczoność informacyjną, czyli nie pozwalać na pogłębienie zagadnienia.

Zwrotność ankiet przesłanych drogą elektroniczną była zdecydowanie wyższa, aniżeli kwestionariuszy rozproszonych pocztą tradycyjną, mimo że w trakcie rozmowy wstępnej z przedsiębiorcą autorka pytała, w jaki sposób dostarczyć ankietę. Wynika z tego, że o ile część przedsiębiorców preferowała otrzymanie ankiety tradycyjnie drogą pocztową, o tyle większość z nich nie odesłała wypełnionej ankiety. Może wynikać to z rozpiętości czasowej (od momentu rozmowy do momentu przesłania ankiety miało od 1 do 2 dni). Sytuacje analogiczne nie miały miejsca w przypadku przesyłania kwestionariusza ankiety drogą internetową. W większości

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

przypadków został on wypełniony i odesłany w tym samym lub następnym dniu.

Jedną z przyczyn niemożności generalizowania wyników badań na całą populację jest niska penetracja użytkowników Internetu, w tym przypadku przedsiębiorców. Ogranicza to możliwość ekstrapolacji pozyskanych wyników na populację generalną. Jest to tzw. błąd pokrycia (ang. *coverage error*)¹²⁵. Przejawia się on w tym, że nie wszyscy przedsiębiorcy prowadzący działalność na obszarze Dolnego Śląska mieli szansę dostania się do próby, ponieważ nie każdy z nich umieścił swoje dane adresowe w katalogach, które wykorzystano jako bazę do rekrutowania firm do badań. Poza tym, nie każdy przedsiębiorca wykorzystuje w swojej działalności Internet, dlatego też można przyjąć, że duża liczba przedsiębiorstw nie miała możliwości dostania się do próby.

W związku z powyższym, należy uznać że przeprowadzone badanie mieści się raczej w kategoriach eksploracyjnych, niż opisowo-wyjaśniających. Każda metoda, czy technika badawcza rodzi pewien wachlarz ograniczeń. Nie mniej jednak, autorka w fazie konceptualizacji, a dalej operacjonalizacji uznała, że metoda sondażu diagnostycznego i technika ankiety pocztowej oraz internetowej przy wykorzystaniu poczty elektronicznej będą adekwatne i użyteczne dla pozyskania informacji dotyczących badanego zagadnienia.

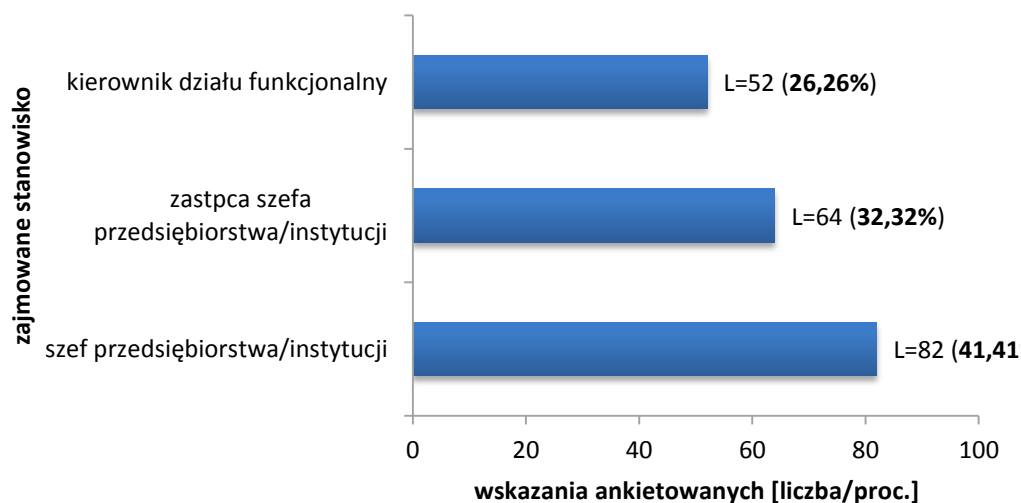
Charakterystyka próby objętej badaniem

Dobierając respondentów do badania duży nacisk położono na jakość oraz wiarygodność pozyskanych informacji. Ankiety wypełnione przez osoby zajmujące stanowiska niższe od kierownika działu funkcjonalnego odrzucono, gdyż zachodziła obawa, że nie są one w stanie udzielić wiarygodnych odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety.

Zdecydowana większość wypełniających kwestionariusz ankiety zajmowała najwyższe stanowisko w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, mianowicie szefa przedsiębiorstwa/institucji (właściciela, prezesa, dyrektora) – 41,41%, zastępcy szefa przedsiębiorstwa/institucji (współwłaściciela, wiceprezesa, zastępcy dyrektora) – 32,32%. Z kolei 26,26% kwestionariuszy ankiet zostało wypełnionych przez kierowników funkcjonalnych działu – wykres 1.

¹²⁵ K. Sobieszek, *Problem błędu braku odpowiedzi w badaniach Internetowych – rozważania teoretyczne* [w:] Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń, A. Przybylska, A. Tarkowski, J. Zajac (red.), *Re: Internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, WAIp, Warszawa 2006, s. 369.

Klaudia Pujer

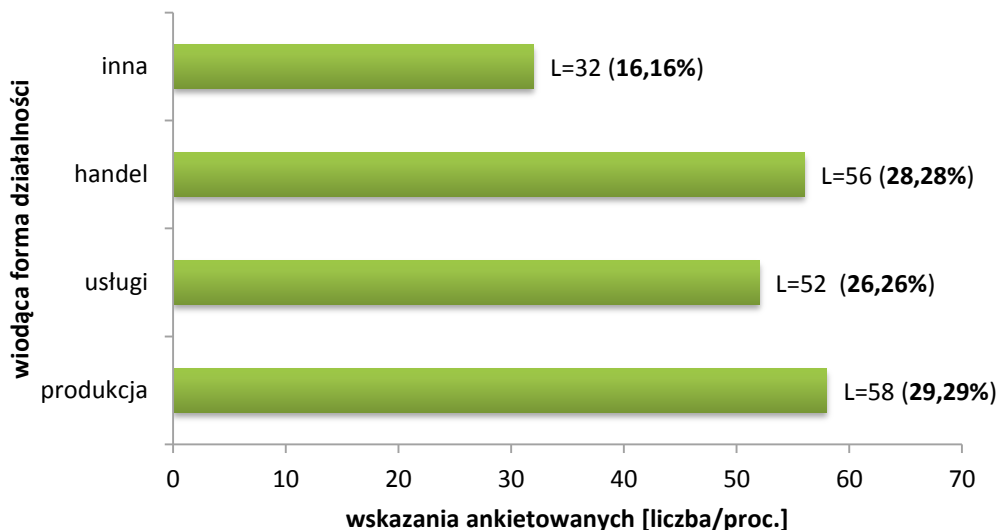


Wykres 1. Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

Głównymi gałęziami przedsiębiorczości w Polsce tworzącymi rynek działalności gospodarczej są: produkcja, świadczenie usług i handel. W badaniu udział wzięło 29,29% firm, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje produkcja. 28,28% badanych wskazało na działalność handlową. Nieco mniej – 26,26% respondentów opowiedziało się za działalnością usługową. 16,16% przedsiębiorców wskazało na inny obszar prowadzonej działalności. Najczęściej deklarowano działalność mieszaną, np. firma produkcyjno-usługowo-handlowa. Mogło to wynikać z jednej strony z nierozważnego odczytania pytania (proszono o wskazanie przeważającej formy działalności), bądź z nieumiejętności wskazania dominującej formy działalności przedsiębiorstwa – wykres 2.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...



Wykres 2. Wiodący rodzaj (charakter) działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

Kategorią, która odgrywa kluczową rolę w ilościowej klasyfikacji przedsiębiorstwa jest jego wielkość, która najczęściej mierzona jest liczbą zatrudnionych pracowników i wielkością obrotu rocznego. Główną zaletą obydwu kryteriów jest dostępność danych statystycznych, zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i branży oraz gospodarki narodowej¹²⁶. Ze względu na kryterium wielkości przedsiębiorstw dzieli się je w literaturze tematu na mikro, małe, średnie i duże. Ich cechy przedstawiono w tabeli 9.

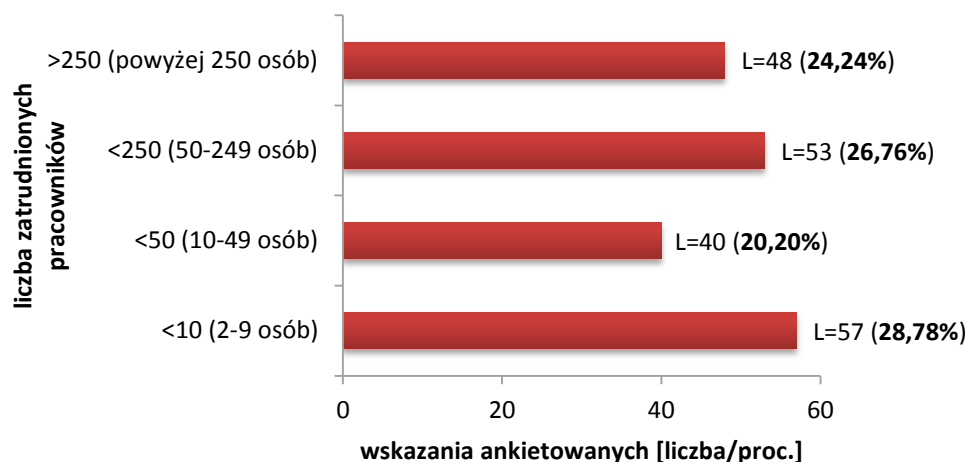
¹²⁶ T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego prywatnego przedsiębiorstwa. Wprowadzenie do finansów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PP, Poznań 1997, s. 11.

Tabela 9. Typologia przedsiębiorstw według kryterium wielkości

Lp.	Przedsiębiorstwo	Cechy charakterystyczne		
		A	B	C
		Zatrudnienie średnioroczne w jednym z analizowanych dwóch lat	Roczne obroty netto ze sprzedaży wyrobów, towarów i usług oraz operacji finansowych w jednym z analizowanych dwóch lat	Suma aktywów na koniec jednego z analizowanych dwóch lat
1.	MIKRO	Mniej niż 10 pracowników	Nieprzekraczające równowartości 2 mln euro	Nieprzekraczająca równowartość 2 mln euro
2.	MAŁE	Mniej niż 50 pracowników	Nieprzekraczające równowartości 10 mln euro	Nieprzekraczające równowartości 10 mln euro
3.	ŚREDNIE	Mniej niż 250 pracowników	Nieprzekraczające równowartości 50 mln euro	Nieprzekraczające równowartości 43 mln euro
4.	DUŻE	Powyżej 250 pracowników	Powyżej 50 mln euro	Powyżej 43 mln euro

Źródło: A. Rzeczycka, *Przedsiębiorstwo na rynku, jego cele i determinanty funkcjonowania* [w:] G. Goławska-Witkowska (red.), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej i źródła jego finansowania*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2006, s. 11.

Biorąc pod uwagę typologię przedsiębiorstw przedstawioną w tabeli 9, w badaniu udział wzięło 28,78% mikroprzedsiębiorstw i 20,20% firm małych. Firmy średnie stanowiły 26,76% badanej populacji, a duże 24,24%. Dane te wskazują, że w badaniu uczestniczyła podobna liczba przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych – wykres 3.

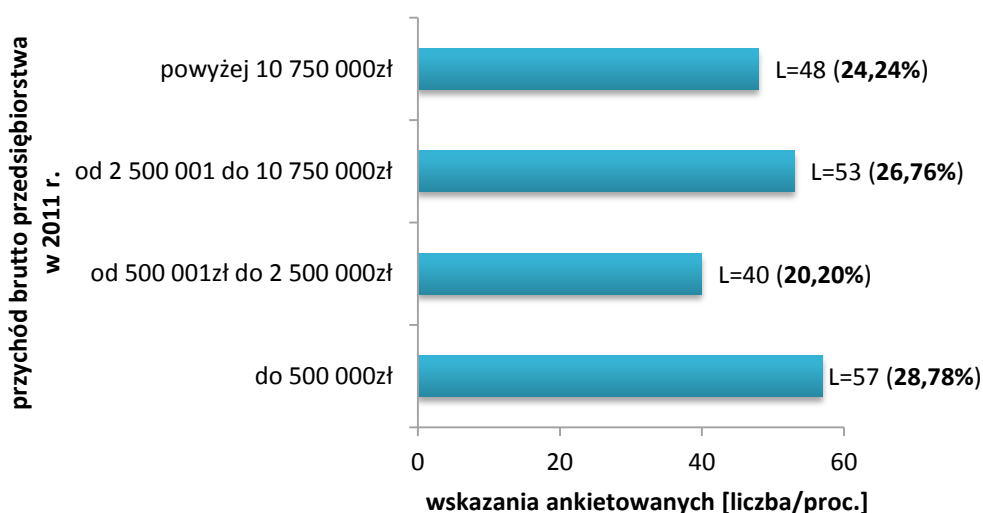


Wykres 3. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych pracowników (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

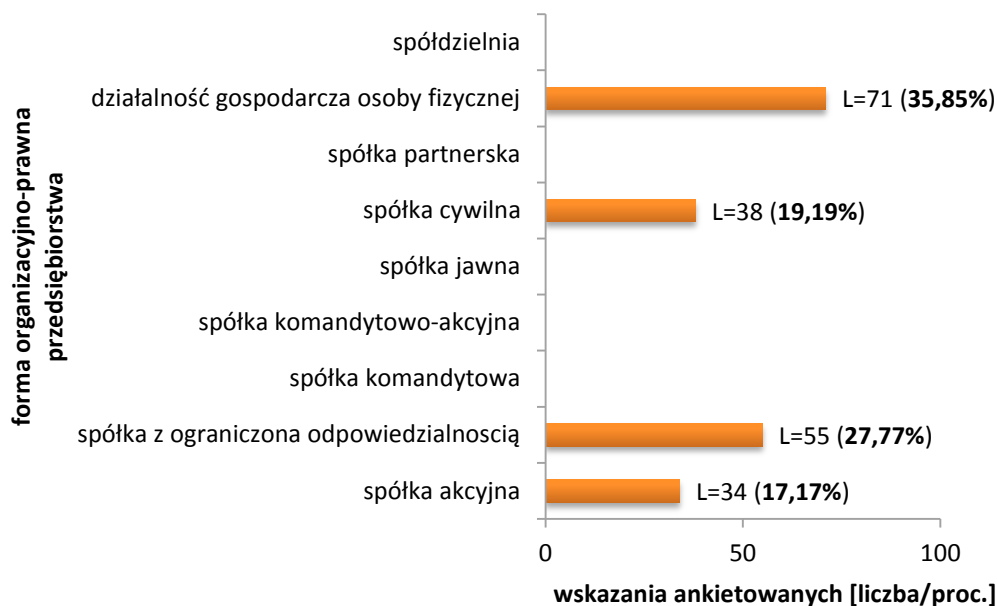
Określone przez przedsiębiorców wysokości przychodu brutto przedsiębiorstwa w 2011 r. były zgodne z przedziałami wskazanymi w tabeli 9, a dotyczącymi liczby zatrudnionych pracowników, co odpowiada z kolei cechą charakterystycznym różnych typów przedsiębiorstw (biorąc pod uwagę ich wielkość). 28,78% mikroprzedsiębiorców wskazało na przychód w wysokości do 500 000 zł (poniżej 2 mln euro). 20,20% przedsiębiorstw małych opowiedziało się za wysokością przychodu brutto z przedziału od 500 001 zł do 2 500 000 zł (poniżej 10 mln euro). 26,76% firm średnich wskazało na osiągnięcie przychodu mieszczącego się w granicach od 2 500 001 zł do 10 750 000 zł (poniżej 43 mln euro). Z kolei 24,24% firm dużych przyznało, że ich przychód brutto ze sprzedaży w roku 2011 wyniósł ponad 10 750 000 zł (powyżej 43 mln euro) – wykres 4.



Wykres 4. Przychód brutto przedsiębiorstwa w 2011r. (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

Zdecydowana większość badanych wskazała na formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstwo osoby fizycznej – 35,85% oraz na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością – 27,77%. 19,19% ankieterowanych opowiedziało się za spółką cywilną, a 17,17% za spółką akcyjną, co ilustruje wykres 5.



Wykres 5. Forma organizacyjno-prawna podmiotu (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

Klasyfikacja firm według ich formy organizacyjno–prawnej przyjmuje podstawowy i pierwotny charakter względem innych podziałów klasyfikacyjnych. Każdy podmiot, który prowadzi jakąkolwiek działalność gospodarczą musi mieć określoną formę prawną celem wykonywania związanych z nią obowiązków i korzystania z przysługujących mu uprawnień. Ponadto, formy organizacyjno–prawne przedsiębiorstw są naturalną konsekwencją obowiązującego w Polsce ustawodawstwa gospodarczego¹²⁷.

Działalność na terytorium kraju (przedsiębiorstwo krajowe¹²⁸) – zadeklarowało 37,87% badanych firm. 26,76% przedsiębiorców sklasyfikowało się jako przedsiębiorstwo międzynarodowe¹²⁹. 19,19% ankietowanych przyznało, że działa na rynku wielonarodowym¹³⁰. Najmniejszy odsetek respondentów opowiedział się za rynkiem globalnym (przedsiębior-

¹²⁷ J. Engelhardt, *Formy organizacyjno-prawne i klasyfikacja przedsiębiorstw* [w:] J. Engelhardt (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 106.

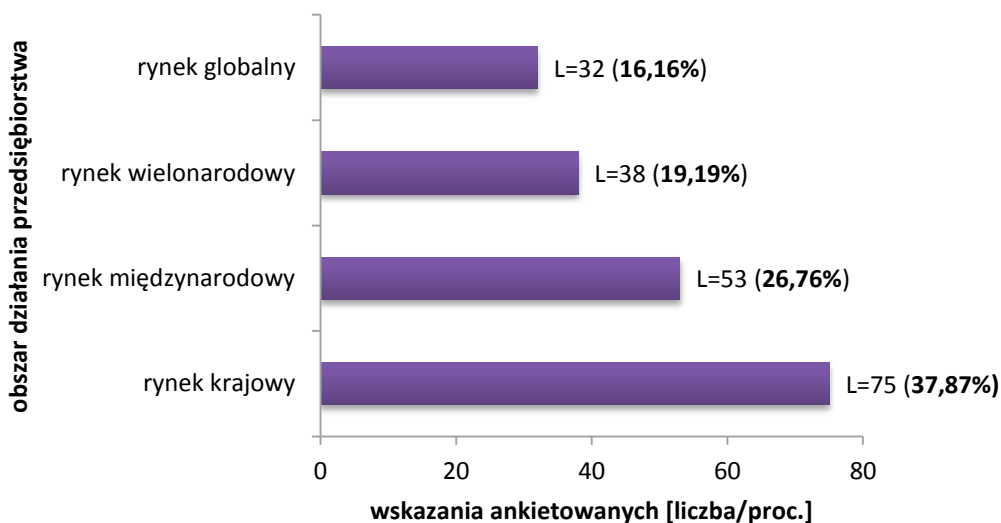
¹²⁸ Przedsiębiorstwo krajowe – nabywa całość swych zasobów oraz sprzedaje całość swych produktów i usług w jednym kraju za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 169.

¹²⁹ Przedsiębiorstwo międzynarodowe – zlokalizowane jest głównie w jednym kraju, ale pozyskuje znaczną część swoich zasobów lub dochodów z innych krajów za: R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 169.

¹³⁰ Przedsiębiorstwo wielonarodowe – nabywa surowce, zaciąga pożyczki, produkuje swoje wyroby i sprzedaje je na rynku o zasięgu światowym za: R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 169.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

stwo globalne¹³¹) – 16,16%, co prezentuje wykres 6.



Wykres 6. Obszar działania przedsiębiorstwa (N=198)

Źródło: opracowanie własne 2013.

Rozróżnienie pomiędzy wyżej wskazanymi rodzajami przedsiębiorstw może być trudne z uwagi na takie czynniki i procesy charakteryzujące współczesną gospodarkę, jak: swoboda przepływu kapitału, transfer technologii i zasobów ludzkich, czy też duży zakres występowania inwestycji bezpośrednich i portfelowych¹³². Rosnąca internacjonalizacja działalności firm powoduje, że granice pomiędzy wyżej wskazanymi typami przedsiębiorstw według obszaru działania są płynne.

Wpływ wejścia Polski do strefy euro na poziom konkurencyjności i kondycję finansową przedsiębiorstwa

Pytania 2 bloku ankiety pozwoliły na pozyskanie informacji na temat opinii przedsiębiorców odnośnie wpływu przyjęcia w Polsce waluty euro na poziom konkurencyjności oraz możliwość zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zdanie przedsiębiorców na temat zmiany poziomu konkurencyjności ich firmy po akcesji Polski do UEM było podzielone. Nieznacznie większy

¹³¹ Przedsiębiorstwo globalne – przekracza granice państwowe i nie jest przywiązane do jednego kraju macierzystego za: R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 169.

¹³² J. Engelhardt, *op. cit.*, s. 128.

odsetek opiniodawców przewiduje, że po akcesji poziom konkurencyjności ich przedsiębiorstwa podniesie się (ogółem 38,38% wobec 27,27% wskazań przedsiębiorców, którzy przyznali że poziom konkurencyjności ich firmy nie podniesie się). Opinia ta determinowana jest wielkością przedsiębiorstwa ($V_c = 0,251$ – współzależność między cechami ma charakter słaby). Nie zauważono natomiast zależności statystycznej pomiędzy przewidywaniem zmiany poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa i rodzajem prowadzonej działalności, czy obszarem działania biznesu – tabela 10.

Dane zestawione w tabeli 10 wskazują, że im większa firma, tym większe przekonanie przedsiębiorcy o wzroście poziomu konkurencyjności firmy po akcesji Polski do strefy euro. Głównie firmy średnie (15,64%) i duże (13,63%) wskazywały, że ich poziom konkurencyjności podniesie się. Przeciwnego zdania były firmy małe (5,58%) i mikro (11,61%). Dodatkowo, wysoki odsetek mikroprzedsiębiorców (9,59%) nie był w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi na ten temat.

Generalnie niewiedza w omawianej sferze wśród wszystkich badanych przedsiębiorców była wysoka (ogółem 21,21% wskazań). Może to wynikać z faktu, że odsetek tych opiniodawców nie był w stanie przewidzieć, w jaki sposób zmieni się poziom konkurencyjności ich firmy w warunkach wejścia Polski do strefy euro. Być może na ambiwalentną postawę tej grupy wpływa aktualny kryzys strefy euro, który może oddziaływać silnie opinio-twórczo, bądź wyzwałać w przedsiębiorcach sprzeczne, czy mieszane uczucia – tabela 10

Charakter prowadzonej działalności i obszar działania firmy nie determinuje postaw uczestników badania odnoszących się do zmiany poziomu konkurencyjności ich firmy po akcesji Polski do UEM. Tabela 10 sugeruje jednak, że podniesienia poziomu konkurencyjności oczekują przede wszystkim firmy produkcyjne (16,16%). Opinia firm świadczących usługi, prowadzących działalność handlową i mieszaną była podzielona.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 10. Wpływ wejścia Polski do strefy euro na zmianę poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności (N=198)

Wielkość /rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź					Łącznie N=198 (100%)	
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem		Trudno powiedzieć
<i>l</i>	2		3		4	5	6
Mikro	8 (4,04%)		23 (11,61%)		7 (3,54%)	19 (9,59%)	57 (28,78%)
Małe	12 (6,06%)		17 (8,58%)		5 (2,53%)	6 (3,03%)	40 (20,20%)
Średnie	29 (14,64%)		7 (3,54%)		7 (3,54%)	10 (5,05%)	53 (26,76%)
Duże	27 (13,63%)		7 (3,54%)		7 (3,54%)	7 (3,54%)	48 (24,24%)
Łącznie	76 (38,38%)		54 (27,27%)		26 (13,13%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
$x^2 = 37,485; \rho = 0,001; V_c = 0,251$							
$x^2=37,485 > x^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							
Produkcja	32 (16,16%)		12 (6,06%)		5 (2,53%)	9 (4,55%)	58 (29,29%)
Usługi	20 (10,10%)		18 (9,09%)		6 (3,03%)	8 (4,04%)	52 (26,26%)
Handel	16 (8,08%)		12 (6,06%)		10 (5,05%)	18 (9,09%)	56 (28,28%)
Inna	8 (4,04%)		12 (6,06%)		5 (2,53%)	7 (3,54%)	32 (16,16%)
Łącznie	76 (38,38%)		54 (27,27%)		26 (13,13%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
$x^2 = 18,629; \rho = 0,231$							
$x^2=18,629 < x^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							

Źródło: opracowanie własne 2013.

Rozpatrując odpowiedzi respondentów z punktu widzenia obszaru prowadzonej działalności nasuwa się wniosek, że podniesienia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa przewidują w głównej mierze firmy prowadzące działalność na rynku globalnym (7,57%) i wielonarodowym (7,07%). Przy czym, w przypadku tych ostatnich, wysoki odsetek badanych nie wiedział, czy ich poziom konkurencyjności w jakikolwiek sposób się zmieni (3,03%), bądź nie był w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi (6,06%). Natomiast, zdanie firm międzynarodowych i krajowych na temat zmiany poziomu ich konkurencyjności po przystąpieniu Polski do strefy euro było zróżnicowane. W przypadku rynku krajowego 13,13% badanych firm uznała, że ich poziom konkurencyjności wzrośnie, w opozycji pozostało 12,12% ankietowanych. Również i w przypadku tej grupy firm zaobserwowano wysoki odsetek odpowiedzi wynikających z niemożności jednoznacznego wskazania, czy poziom konkurencyjności firmy wzrośnie, czy zmniejszy się (łącznie 12,62% wskazań). Podobnie, w odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych, opinie były przeciwstawne: 10,60% przyznało, że oczekuje wzrostu poziomu konkurencyjności firmy. Odpowiedzi negatywnej udzieliło 9,09% badanych – tabela 11.

Wskazania uczestniczących w pomiarze przedsiębiorców każą sądzić, że mają oni dość różne poglądy na konsekwencje wynikające z włączenia Polski do strefy euro, a wpływające na poziom konkurencyjności ich biznesu. Ponadto, są one zdeterminowane wielkością firmy, ale nie zależą od rodzaju i obszaru prowadzonej działalności.

Nie dostrzeżono zależności stochastycznej między opinią przedsiębiorców na temat zmiany kondycji finansowej firmy w następstwie akcesji Polski do UEM i wielkością/rodzajem/obszarem prowadzonej działalności. Brak współzależności statystycznej pokazuje, że cechy te w tym przypadku nie determinują potencjalnie przewidywanej sytuacji finansowej firmy po przystąpieniu Polski do strefy euro – tabele 12 i 13.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 11. Wpływ wejścia Polski do strefy euro na zmianę poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na obszar działania firmy (N=198)

Obszar działania	Odpowiedź						Łącznie N=198 (100%)
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem	Trudno powiedzieć	
I	2			3	4	5	6
Rynek krajowy	26 (13,13%)			24 (12,12%)	10 (5,05%)	15 (7,57%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	21 (10,60%)			18 (9,09%)	5 (2,53%)	9 (4,55%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	14 (7,07%)			6 (3,03%)	6 (3,03%)	12 (6,06%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	15 (7,57%)			6 (3,03%)	5 (2,53%)	6 (3,03%)	32 (16,16%)
Łącznie	76 (38,38%)			54 (27,27%)	26 (13,13%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 8,768$; $p = 0,889$						
	$\chi^2 = 8,768 < \chi^2_{\alpha=0,05}; df=15 = 24,996$						

Źródło: opracowanie własne 2013.

Dane zestawione w tabelach 12 i 13 wskazują, że ogół większości przedsiębiorców oczekuje, że po akcesji Polski do UEM kondycja finansowa ich firmy poprawi się znacznie (30,30%) bądź w niewielkim stopniu (20,70%). Pogorszenia stanu finansów firmy w dużym stopniu przewiduje w sumie 13,13% badanych, a 11,11% stwierdziło, że kondycja finansowa zmieni się na gorsze jedynie w niewielkim stopniu. Blisko 14% ankietowanych stwierdziło, że ich kondycja finansowa nie zmieni się (ani się nie pogorszy, ani nie poprawi). Ta grupa przedsiębiorców jest zdania, że przedsięwzięcie polegające na włączeniu Polski do strefy euro nie wpłynie na sytuację finansową ich przedsiębiorstwa w żaden sposób. Relatywnie niewielki odsetek ankietowanych nie był w stanie udzielić konkretnej odpowiedzi w analizowanym obszarze (11,11%).

O ile brakuje zależności statystycznej pomiędzy wielkością firmy, rodzajem i obszarem prowadzonej działalności, dane zestawione w tabelach 12 i 13. sugerują, iż:

- poprawy kondycji finansowej po akcesji Polski do strefy euro spodziewają się w pierwszej kolejności firmy średnie i duże (łącznie po 14,14% wskazań), dalej firmy mikro (ogółem 12,64%) i na końcu małe (w sumie 9,10% wskazań);
- pogorszenia sytuacji finansowej oczekują głównie firmy mikro (łącznie 8,08%), a następnie firmy średnie (ogółem 5,06%), małe i duże (łącznie po 5,06% udzielonych odpowiedzi);
- braku zmiany sytuacji finansowej firmy przewidują przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy (4,04%) i dalej firmy małe i średnie (po 3,54%), a na końcu duże (2,53%);
- braku zmiany sytuacji finansowej firmy oczekują w pierwszej kolejności mikroprzedsiębiorcy (4,04%) i dalej firmy małe i średnie (po 3,54%), a na końcu duże (2,53%);
- poprawy sytuacji finansowej po włączeniu Polski w struktury UEM spodziewają się w pierwszej kolejności firmy handlowe (w sumie 16,67%) i usługowe (ogółem 15,15%);
- pogorszenia sytuacji finansowej oczekują głównie firmy produkcyjne (łącznie 8,09%) i część firm prowadzących działalność handlową (6,07%);
- poprawy sytuacji finansowej po akcesji Polski do strefy euro oczekują głównie przedsiębiorcy prowadzący działalność na rynku krajowym (łącznie 25,24%), a dalej na rynku międzynarodowym (13,13%). Przy czym, 5,05% przedsiębiorstw tego rodzaju stwierdziło, że ich sytuacja finansowa nie zmieni się;

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 12. Wpływ wejścia Polski do strefy euro na zmianę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności (N=198)

Wielkość /rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź							Łącznie N=198 (100%)
	Znacznie się poprawi	Poprawi się w niewielkim stopniu	Ani się nie poprawi, ani nie pogorszy	Pogorszy się w nieznacznym stopniu	Pogorszy się w dużym stopniu	Trudno powiedzieć	Łącznie N=198 (100%)	
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8	
Mikro	11 (5,56%)	16 (7,08%)	8 (4,04%)	6 (3,03%)	10 (5,05%)	6 (3,03%)	57 (28,78%)	
Małe	7 (3,54%)	11 (5,56%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	40 (20,20%)	
Średnie	22 (11,11%)	6 (3,03%)	7 (3,54%)	6 (3,03%)	6 (3,03%)	6 (3,03%)	53 (26,76%)	
Duże	20 (10,10%)	8 (4,04%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	48 (24,24%)	
Łącznie	60 (30,30%)	41 (20,70%)	27 (13,63%)	22 (11,11%)	26 (13,13%)	22 (11,11%)	198 (100,00%)	
Ocena zależności cech								
$\chi^2 = 16,776 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$								
Produkcja	21 (10,60%)	7 (3,54%)	7 (3,54%)	7 (3,54%)	9 (4,55%)	7 (3,54%)	58 (29,29%)	
Usługi	12 (6,06%)	18 (9,09%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	52 (26,26%)	
Handel	22 (11,11%)	11 (5,56%)	6 (3,03%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	56 (28,28%)	
Inna	5 (2,53%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)	
Łącznie	60 (30,30%)	41 (20,70%)	27 (13,63%)	22 (11,11%)	26 (13,13%)	22 (11,11%)	198 (100,00%)	
Ocena zależności cech								
$\chi^2 = 17,182 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$								

Źródło: opracowanie własne 2013.

Tabela 13. Wpływ wejścia Polski do strefy euro na zmianę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ze względu na obszar działania (N=198)

Obszar działania przedsiębiorstwa	Odpowiedź						Łącznie N=198 (100%)
	Znaczenie się poprawi	Poprawi się w niewielkim stopniu	Ani się nie poprawi, ani nie pogorszy	Pogorszy się w nieznacznym stopniu	Pogorszy się w dużym stopniu	Trudno powiedzieć	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Rynek krajowy	31 (15,65%)	19 (9,259%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	8 (4,04%)	5 (2,53%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	16 (8,08%)	10 (5,05%)	10 (5,05%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	8 (4,04%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	5 (2,53%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	5 (2,53%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)
Łącznie	60 (30,30%)	41 (20,70%)	27 (13,63%)	22 (11,11%)	26 (13,13%)	22 (11,11%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 17,031$; $\rho = 0,317$						
$\chi^2=17,031 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							

Źródło: opracowanie własne 2013.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

- pogorszenia sytuacji finansowej firmy spodziewa się niewielki odsetek mikroprzedsiębiorców (łącznie 7,58%) oraz przedsiębiorców prowadzących działalność na rynku wielonarodowym (6,57%).

Z powyższego zestawienia wynika, że ponad połowa badanych przedsiębiorców widzi w akcesji Polski do strefy euro szansę na poprawę kondycji finansowej firmy, przy czym przewidywanie to nie jest zdeterminowane statystycznie wielkością, rodzajem prowadzonej działalności i obszarem działania przedsiębiorstwa.

Planowanie działań sprzedażowych

Pytania 3 bloku kwestionariusza ankiety diagnozowały plany przedsiębiorstwa w zakresie ewentualnej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży (w tym umiędzynarodowienia działalności), a także stopnia ich realizacji w momencie przeprowadzania badania. Pierwsze pytanie odnosiło się do planowanej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży w związku z wejściem Polski w struktury Euroobszaru. Zbiorcze wyniki obserwacji w tym obszarze prezentują tabele 14 i 15.

Pomiędzy analizowanymi cechami, to jest wielkością firmy i rodzajem prowadzonej działalności, a wpływem akcesji Polski do strefy euro na redefinicję strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży firmy zaobserwowano zależność statystyczną, aczkolwiek współzależność między cechami jest słaba ($V_c = 0,235$ w przypadku wielkości przedsiębiorstwa i $V_c = 0,272$ w odniesieniu do rodzaju prowadzonej działalności). Nie istnieje w tym przypadku zależność statystyczna biorąc pod uwagę obszar działania firmy – tabela 14.

Większość badanych przedsiębiorców (36,36%) uznało, że zdecyduje się na wprowadzenie tego typu modyfikacji. Są to głównie przedsiębiorstwa średnie (12,62%) i duże (11,11%). Zmian w badanym obszarze nie zamierza wdrożyć łącznie 28,78% ankietowanych i są to przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy (13,63%). Opinie przedsiębiorców firm średnich na temat konieczności implementacji zmian w obszarze strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży po przyłączeniu Polski do UEM są podzielone: 4,04% respondentów popiera wprowadzenie tego rodzaju zmian w firmie, w opozycji pozostaje identyczny odsetek opiniodawców – tabela 14.

Tabela 14. Zmiana strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży firmy po akcesji Polski do UEM ze względu na wielkość i rodzaj działalności (N=198)

Wielkość /rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź						Łącznie N=198 (100%)
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem	Trudno powiedzieć	
<i>l</i>	2			3	4	5	6
Mikro	17 (8,58%)			27 (13,63%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	57 (28,78%)
Małe	8 (4,04%)			8 (4,04%)	8 (4,04%)	16 (8,08%)	40 (20,20%)
Średnie	25 (12,62%)			9 (4,55%)	9 (4,55%)	10 (5,05%)	53 (26,76%)
Duże	22 (11,11%)			13 (6,57%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	48 (24,24%)
Łącznie	72 (36,36%)			57 (28,78%)	27 (13,63%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
$\chi^2 = 32,895; p = 0,004; V_c = 0,235$							
Ocena zależności cech							
$\chi^2=32,895 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							
Produkcja	27 (13,63%)			9 (4,55%)	5 (2,53%)	17 (8,58%)	58 (29,29%)
Usługi	31 (15,65%)			7 (3,54%)	7 (3,54%)	7 (3,54%)	52 (26,26%)
Handel	8 (4,04%)			25 (12,62%)	10 (5,05%)	13 (6,57%)	56 (28,28%)
Inna	6 (3,03%)			16 (8,08%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)
Łącznie	72 (36,36%)			57 (28,78%)	27 (13,63%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
$\chi^2 = 44,099; p = 0,000; V_c = 0,272$							
Ocena zależności cech							
$\chi^2=44,099 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							

Źródło: opracowanie własne 2013.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Dodatkowo, z danych zestawionych w tabeli 14 wynika, że do przemian w obszarze strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży po przyjęciu w Polsce waluty euro pozytywnie nastawieni są przede wszystkim przedsiębiorcy świadczący usługi (15,65%) oraz zajmujący się produkcją (13,63%). Ci ostatni, w największym stopniu mieli problem z udzieleniem konkretnej odpowiedzi (8,58%). Negatywne nastawienie do tego typu zmian jest typowe dla przedsiębiorców prowadzących działalność handlową (12,62%) i mieszaną (8,08%).

Nie istnieje zależność statystyczna między stosunkiem do zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży firmy po akcesji Polski do UEM, a obszarem działalności podmiotu. Nie mniej jednak, dane zestawione w tabeli 15 sugerują, że najprzychylniej do tego rodzaju modyfikacji nastawione są firmy, które prowadzą działalność na rynku krajowym (19,19%). Z punktu widzenia omawianej cechy (obszaru działania) wszyscy przedsiębiorcy mieli dość duży problem z udzieleniem odpowiedzi na pytanie, czy zamierzają zmienić strategię konkurencyjną i politykę sprzedaży po włączeniu Polski do UEM (ogółem 21,21%).

Tabela 15. Zmiana strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży przedsiębiorstwa po akcesji Polski do UEM ze względu na obszar działania (N=198)

Obszar działania przedsiębiorstwa	Odpowiedź					Łącznie N=198 (100%)	
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem		Trudno powiedzieć
1	2		3		4	5	6
Rynek krajowy	38 (19,19%)		17 (8,58%)		10 (5,05%)	10 (5,05%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	20 (10,10%)		18 (9,09%)		5 (2,53%)	10 (5,05%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	8 (4,04%)		14 (7,07%)		6 (3,03%)	10 (5,05%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	6 (3,03%)		8 (4,04%)		6 (3,03%)	12 (6,06%)	32 (16,16%)
Łącznie	72 (36,36%)		57 (28,78%)		27 (13,63%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 21,507; \rho = 0,121$						
$\chi^2 = 21,507 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=15} = 24,996$							

Źródło: opracowanie własne 2013.

Można przyjąć że świadomość zagrożeń będących wynikiem funkcjonowania w Euroobszarze (przy niedostosowaniu strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży) jest wysoka wśród przedsiębiorców firm średnich i dużych, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje produkcja lub usługi. Ta grupa rozumie istotę zasadniczej zmiany w modyfikacji strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży jako drogę do sukcesu w nowym krajobrazie biznesowym.

Planowane zmiany w obszarze internacjonalizacji

Odpowiedzi udzielone na kolejne pytanie pozwoliły na pozyskanie informacji na temat form internacjonalizacji w jakich aktualnie bierze udział przedsiębiorstwo. Największa grupa firm zaangażowana jest w eksport, przy czym uczestnictwo w tej formie umiędzynarodowienia jest determinowana wielkością, rodzajem prowadzonej działalności i obszarem działania firmy. Współzależność między omawianymi cechami – zaangażowaniem w eksport i wielkością/ rodzajem prowadzonej działalności/ obszarem działania firmy jest słaba w przypadku obszaru działania ($V_c = 0,369$) oraz umiarkowana w odniesieniu do rodzaju prowadzonej działalności ($V_c = 0,432$) i wielkości firmy ($V_c = 0,474$) – tabela 16.

Dane zestawione w tabeli 16 pokazują, że zaangażowanych w działalność eksportową jest ogół 42,92% badanych podmiotów. Na dużą aktywność w tej formie umiędzynarodowienia wskazały w głównej mierze firmy duże (18,68%) i średnie (13,63%). W najmniejszym stopniu w tej formie internacjonalizacji uczestniczą firmy mikro (25,25%). Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności w eksport angażują się przede wszystkim przedsiębiorstwa produkcyjne (22,22%). Aktywność w tym obszarze jest najmniej typowa dla firm prowadzących działalność usługową (20,20%) i handlową (18,68% przedsiębiorstw wobec 9,59%, które zadeklarowały że uczestniczą w tej formie internacjonalizacji).

Jeżeli chodzi o obszar działania, to najbardziej dynamiczną działalność eksportową zadeklarowały firmy funkcjonujące na rynku międzynarodowym (13,63% wobec 13,13%, które jednak stwierdziły, że nie uczestniczą w aktywności tego rodzaju). Na działalność eksportową często wskazywały również firmy wielonarodowe (11,11%). Najrzadziej firmy funkcjonujące na rynku krajowym (30,30%) – tabela 16.

Biorąc pod uwagę powyższe wskazania, należy stwierdzić, iż w działania eksportowe angażują się przede wszystkim firmy duże lub średnie, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje produkcja, funkcjonujące na rynku międzynarodowym bądź wielonarodowym. Najmniejszą aktywność w tym obszarze wykazują podmioty mikro prowadzące działalność usługową funkcjonujące na rynku krajowym – tabela 16.

Łącznie 40,40% przedsiębiorców przyznało, że uczestniczy w formie okresowego porozumienia firm w celu zrealizowania określonego zadania (projektu), czyli w kooperacji niekapitałowej (aliansach strategicznych).

Współzależność między omawianymi cechami – zaangażowaniem w kooperację niekapitałową i wielkością/rodzaje prowadzonej działalności/ obszarem działania firmy jest słaba w przypadku rodzaju prowadzonej działalności ($V_c = 0,279$) i umiarkowana w odniesieniu do wielkości firmy ($V_c = 0,409$) oraz obszaru działania firmy ($V_c = 0,415$) – tabela 17.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 16. Formy internacjonalizacji w jakie aktualnie zaangażowane jest przedsiębiorstwo (eksport) ze względu na wielkość, rodzaj działalności i obszar działania (N=198)

Forma internacjonalizacji/wielkość/rodzaj działalności/obszar działania przedsiębiorstwa	Odpowiedź		
	Tak	Nie	Łącznie N=198 (100%)
1	2	3	4
Eksport			
Mikro	7 (3,54%)	50 (25,25%)	57 (28,78%)
Małe	14 (7,07%)	26 (13,13%)	40 (20,20%)
Średnie	27 (13,63%)	26 (13,13%)	53 (26,76%)
Duże	37 (18,68%)	11 (5,56%)	48 (24,24%)
Łącznie	85 (42,92%)	113 (57,07%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 44,620$; $\rho = 1,11435E - 09$; $V_c = 0,474$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=44,620 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Produkcja	44 (22,22%)	14 (7,07%)	58 (29,29%)
Usługi	12 (6,06%)	40 (20,20%)	52 (26,26%)
Handel	19 (9,59%)	37 (18,68%)	56 (28,28%)
Inna	10 (5,05%)	22 (11,11%)	32 (16,16%)
Łącznie	85 (42,92%)	113 (57,07%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 37,112$; $\rho = 4,35704E - 08$; $V_c = 0,432$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=37,112 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Rynek krajowy	15 (7,57%)	60 (30,30%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	27 (13,63%)	26 (13,13%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	22 (11,11%)	16 (8,08%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	21 (10,60%)	11 (5,56%)	32 (16,16%)
Łącznie	85 (42,92%)	113 (57,07%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 27,089$; $\rho = 5,63976E - 06$; $V_c = 0,369$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=27,089 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			

Źródło: opracowanie własne 2013.

Aktywność w tego rodzaju współpracy zadeklarowały przede wszystkim firmy średnie (15,65%) i duże (13,63%). Najrzadziej na uczestnictwo w kooperacji niekapitałowej wskazywali mikroprzedsiębiorcy (25,75%) i przedsiębiorstwa małe (12,12%). Zaangażowanych w tego typu formy współpracy jest część badanych firm produkcyjnych (12,12% wobec 17,17%, które nie uczestniczą w kooperacji niekapitałowej) i część firm handlowych (11,61% wobec 16,66%, które stwierdziły, że nie tworzą aliansów strategicznych) – tabela 17.

Tabela 17. Formy internacjonalizacji w jakie aktualnie zaangażowane jest przedsiębiorstwo (kooperacja niekapitałowa) ze względu na wielkość, rodzaj działalności i obszar działania (N=198)

Forma internacjonalizacji/wielkość/rodzaj działalności/obszar działania przedsiębiorstwa	Odpowiedź		
	Tak	Nie	Łącznie N=198 (100%)
1	2	3	4
Kooperacja niekapitałowa (alianse strategiczne i inne)			
Mikro	6 (3,03%)	51 (25,75%)	57 (28,78%)
Małe	16 (8,08%)	24 (12,12%)	40 (20,20%)
Średnie	31 (15,65%)	22 (11,11%)	53 (26,76%)
Duże	27 (13,63%)	21 (10,60%)	48 (24,24%)
Łącznie	80 (40,40%)	118 (59,59%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 33,152; \rho = 2,99146E - 07^*$; $V_c = 0,409$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=33,152 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Produkcja	24 (12,12%)	34 (17,17%)	58 (29,29%)
Usługi	12 (6,06%)	40 (20,20%)	52 (26,26%)
Handel	23 (11,61%)	33 (16,66%)	56 (28,28%)
Inna	21 (10,60%)	11 (5,56%)	32 (16,16%)
Łącznie	80 (40,40%)	118 (59,59%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 14,833; \rho = 0,001; V_c = 0,279$		
$\chi^2=14,833 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Rynek krajowy	11 (5,55%)	64 (32,32%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	26 (13,13%)	27 (13,63%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	24 (12,12%)	14 (7,07%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	19 (9,59%)	13 (6,56%)	32 (16,16%)
Łącznie	80 (40,40%)	118 (59,59%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 34,123; \rho = 1,8662E - 07^*$; $V_c = 0,415$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=34,123 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			

Źródło: opracowanie własne 2013.

Najmniejszą aktywność w kooperacjach niekapitałowych wykazują firmy usługowe (20,20%). Tworzenie tego rodzaju powiązań leży w głównej mierze po stronie firm wielonarodowych (12,12%). Najmniej aktywne w tym obszarze są firmy działające na rynku krajowym (32,32%). Opinia przedsiębiorców prowadzących działalność na rynku międzynarodowym była podzielona (13,13% z nich przyznało się do uczestnictwa w tego rodzaju porozumieniach, 13,63% nie) – tabela 17.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Dane zestawione w tabeli 17 sugerują, że zaangażowanie w kooperację niekapitałową jest typowe dla firm średnich i dużych prowadzących działalność produkcyjną lub handlową funkcjonujących przede wszystkim na rynku wielonarodowym lub międzynarodowym. Z kolei najmniej typowe dla przedsiębiorstw małych i mikro, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje świadczenie usług, funkcjonujących na rynku krajowym. Ogółem 35,85% przedsiębiorców wskazało, że bierze udział w formie międzynarodowej kooperacji o charakterze kapitałowym polegającej na podjęciu przez co najmniej dwóch partnerów wspólnej działalności w ramach utworzonego w tym celu podmiotu gospodarczego, czyli w tzw. *join ventures* (wspólnych przedsięwzięciach) – tabela 18.

Współzależność między omawianymi cechami, zaangażowaniem w międzynarodową kooperację o charakterze kapitałowym i wielkością/ obszarem działania firmy jest umiarkowana tak w przypadku wielkości podmiotu ($V_c = 0,438$), jak i obszaru jego działania ($V_c = 0,446$). Nie zaobserwowano natomiast zależności statystycznej pomiędzy zaangażowaniem podmiotu w *join ventures*, a rodzajem prowadzonej przez niego działalności – tabela 18.

Aktywność w *join ventures* jest ponownie najbardziej charakterystyczna dla badanych firm dużych (16,66%). W odniesieniu do firm średnich, część z nich przyznała, że uczestniczy w tego rodzaju wspólnych przedsięwzięciach kapitałowych (10,60%), a część, że nie (16,16%). Najrzadziej w *join ventures* angażują się badane podmioty małe (14,14%) i mikro (26,26%) – tabela 18.

Biorąc pod uwagę obszar działania firmy, na partycypowanie w tego typu aktywności wskazywały w głównej mierze firmy działające na rynku wielonarodowym (14,14%). Najrzadziej firmy prowadzące działalność na rynku krajowym (31,81%) i międzynarodowym (14,64%). Pomimo, że nie istnieje zależność statystyczna pomiędzy aktywnością podmiotu w *join ventures* i rodzajem prowadzonej działalności, dane zestawione w tabeli 18 sugerują jednak, że we wspólne przedsięwzięcia najczęściej angażuje się część badanych firm handlowych (12,62%).

Analizując dane zestawione w tabeli 18 można wysunąć przypuszczenie, że w *join ventures* biorą udział głównie firmy duże lub średnie, prowadzące działalność handlową na rynku wielonarodowym. Najrzadziej mikroprzedsiębiorstwa, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje produkcja, prowadzące działalność na rynku krajowym.

Tabela 18. Formy internacjonalizacji w jakie aktualnie zaangażowane jest przedsiębiorstwo (*join ventures*) ze względu na wielkość, rodzaj działalności i obszar działania (N=198)

Forma internacjonalizacji/wielkość/rodzaj działalności/obszar działania przedsiębiorstwa	Odpowiedź		
	Tak	Nie	Łącznie N=198 (100%)
1	2	3	4
Wspólne przedsięwzięcia (<i>join ventures</i>)			
Mikro	5 (2,53%)	52 (26,26%)	57 (28,78%)
Małe	12 (6,06%)	28 (14,14%)	40 (20,20%)
Średnie	21 (10,60%)	32 (16,16%)	53 (26,76%)
Duże	33 (16,66%)	15 (7,57%)	48 (24,24%)
Łącznie	71 (35,85%)	127 (64,14%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 38,100; \rho = 2,69199E - 08; V_c = 0,438$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=38,100 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Produkcja	15 (7,57%)	43 (21,71%)	58 (29,29%)
Usługi	17 (8,58%)	35 (17,67%)	52 (26,26%)
Handel	25 (12,62%)	31 (15,65%)	56 (28,28%)
Inna	14 (7,07%)	18 (9,09%)	32 (16,16%)
Łącznie	71 (35,85%)	127 (64,14%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 6,210; \rho = 0,101$		
$\chi^2=6,210 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			
Rynek krajowy	12 (6,06%)	63 (31,81%)	75 (37,87%)
Rynek międzynarodowy	24 (12,12%)	29 (14,64%)	53 (26,76%)
Rynek wielonarodowy	28 (14,14%)	10 (5,05%)	38 (19,19%)
Rynek globalny	7 (3,54%)	25 (12,62%)	32 (16,16%)
Łącznie	71 (35,85%)	127 (64,14%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 39,456; \rho = 1,38948E - 08; V_c = 0,446$		
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=39,456 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=3} = 7,815$			

Źródło: opracowanie własne 2013.

Niewielki odsetek badanych przedsiębiorców firm dużych i średnich wskazywał na inne formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tj. inwestycje bezpośrednie (*greenfield*), poprzez filie i oddziały, czy przejęcia (ang. *acquisitions*) – uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem (transakcje inicjowane przez firmy w celu osiągnięcia zamierzonych korzyści strategicznych bądź finansowych).

Kolejna seria pytań dotyczyła planowanych zmian w obszarze strategii

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

konkurowania po wejściu Polski do strefy euro. Zbiorcze wyniki obserwacji przedstawiono w tabelach od 19 do 32.

Istnieje zależność statystyczna pomiędzy wielkością/rodzajem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa i następującymi (wdrożonymi lub planowanymi) działaniami wynikającymi z przyszłej akcesji Polski do UEM:

- wdrożenie konkurowania przez cenę; współzależność ta jest bardzo słaba w odniesieniu do rodzaju prowadzonej działalności ($V_c = 0,174$);
- zwiększenie produkcji/usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych; relacja ta jest słaba zważywszy na wielkość firmy ($V_c = 0,270$);
- podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych; współzależność ma charakter słaby tak w odniesieniu do wielkości firmy ($V_c = 0,272$), jak i rodzaju prowadzonej działalności ($V_c = 0,302$);
- zwiększenie udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa; współzależność między cechami jest słaba ($V_c = 0,178$) biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności;
- podjęcie innych niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej; współzależność jest bardzo słaba ($V_c = 0,192$) w odniesieniu do wielkości firmy;
- utworzenie spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych; współzależność ze względu na wielkość firmy jest słaba ($V_c = 0,329$);
- utworzenie aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych; współzależność ma charakter słaby ($V_c = 0,295$) w relacji do wielkości firmy i bardzo słaby ($V_c = 0,194$) biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności;
- przyjęcie roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych; współzależność między analizowanymi cechami ma charakter słaby ($V_c = 0,178$) w odniesieniu do wielkości firmy i w relacji do rodzaju prowadzonej działalności ($V_c = 0,230$);
- przyjęcie roli licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych; współzależność między cechami jest słaba biorąc pod uwagę wielkość firmy ($V_c = 0,311$) i rozpatrując odpowiedzi przedsiębiorców ze względu na rodzaj prowadzonej działalności ($V_c = 0,285$);
- przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych; współzależność między ce-

chami ma charakter bardzo słaby biorąc pod uwagę wielkość badanych firm ($V_c = 0,172$);

- utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych; współzależność między cechami ma w obu przypadkach charakter słaby biorąc pod uwagę wielkość firmy ($V_c = 0,236$) i ze względu na rodzaj prowadzonej działalności ($V_c = 0,266$).

Natomiast nie zaobserwowano zależności stochastycznej zachodzącej pomiędzy wielkością/rodzajem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa i następującymi (wdrożonymi lub planowanymi) działaniami wynikającymi z przyszłej akcesji Polski do UEM:

- implementacja konkurowania przez cenę (brak zależności ze względu na wielkość firmy);
- zwiększenie produkcji/świadczenia usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych (brak zależności ze względu na rodzaj prowadzonej działalności);
- wdrożenie procesów outsourcingowych z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych;
- zwiększenie udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem firmy (brak zależności ze względu na wielkość przedsiębiorstwa);
- rozbudowa portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE;
- podjęcie innych niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej (brak zależności ze względu na rodzaj prowadzonej działalności);
- utworzenie spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych (brak zależności ze względu na rodzaj działalności);
- przyjęcie roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcą z innych rynków unijnych;
- przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych (brak zależności zważywszy na rodzaj prowadzonej działalności).

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 19. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (wdrożenie konkurowania przez cenę) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/ wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Wdrożenie konkurowanie przez cenę					
Mikro	25 (12,62%)	7 (3,54%)	19 (9,59%)	6 (3,03%)	57 (28,78%)
Małe	12 (6,06%)	5 (2,53%)	18 (9,09%)	5 (2,53%)	40 (20,20%)
Średnie	8 (4,04%)	15 (7,57%)	23 (11,61%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Duże	11 (5,56%)	9 (4,55%)	22 (11,11%)	6 (3,03%)	48 (24,24%)
Łącznie	56 (28,28%)	36 (18,18%)	82 (41,41%)	24 (12,12%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 14,965; \rho = 0,091$				
$\chi^2=14,965 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	7 (3,54%)	15 (7,57%)	31 (15,35%)	5 (2,53%)	58 (29,29%)
Usługi	17 (8,58%)	6 (3,03%)	21 (10,60%)	8 (4,04%)	52 (26,26%)
Handel	24 (12,12%)	7 (3,54%)	19 (9,59%)	6 (3,03%)	56 (28,28%)
Inna	8 (4,04%)	8 (4,04%)	11 (5,56%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)
Łącznie	56 (28,28%)	36 (18,18%)	82 (41,41%)	24 (12,12%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 18,185; \rho = 0,033; V_c = 0,174$				
$\chi^2=18,185 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Ogólnie rzecz biorąc, badane przedsiębiorstwa nie identyfikują przedsięwzięcia jakim jest wejście Polski do UEM ze spektakularnymi zmianami wynikającymi z redefinicji strategii konkurowania, aczkolwiek część z nich przyznała, że po przyjęciu przez Polskę waluty euro podejmie nowe działania. Ta grupa przedsiębiorstw jest świadoma, iż funkcjonowanie we wspólnym obszarze walutowym w zdecydowany sposób przekształci warunki w jakich przychodzi funkcjonować podmiotom gospodarczym. Stagnacja w zachowaniach konkurencyjnych, będących filarem sprzedaży, może być objawem braku umiejętności przełożenia identyfikowanych szans i zagrożeń wynikających z przyjęcia w Polsce waluty euro na faktyczne funkcjonowanie firmy.

Łącznie 41,41% badanych przedsiębiorców uznało, że wdrożyło już działanie polegające na konkurowaniu za pomocą ceny i jest ono typowe dla wszystkich przedsiębiorstw (brak istotnej statystycznie różnicy w odpowiedziach badanych ze względu na wielkość podmiotu), a najbardziej

dla firm produkcyjnych (15,35%) i usługowych (10,60%). W sumie 28,28% ankietowanych zamierza zaimplementować to działanie po wejściu Polski do strefy euro. Są to przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy (12,62%) oraz ci prowadzący działalność handlową (12,12%) lub świadczący usługi (8,58%). Ogółem 12,12% przedsiębiorców wskazało, że działanie to ich nie dotyczy. Można uznać, że dla tej grupy firm, konkurowanie za pomocą ceny nie jest ważnym działaniem w polityce sprzedażowej. W związku z tym, można przypuszczać, że po akcesji Polski do UEM wdrożą konkurowanie za pomocą ceny przede wszystkim ankietowani mikroprzedsiębiorcy prowadzący działalność handlową bądź usługową – tabela 19

Opinie uczestników badania na temat zwiększenia produkcji/świadczania usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych są wyraźnie podzielone. Łącznie 31,71% z nich przyznało, że działanie to ich nie dotyczy (w tym głównie mikroprzedsiębiorcy, w 12,12%). Za działaniem tym opowiadali się przede wszystkim przedsiębiorcy firm dużych (14,64%) oraz średnich (12,12%) – tabela 20

Tabela 20. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (zwiększenie produkcji/świadczania usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość /rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Zwiększenie produkcji/świadczania usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	9 (4,55%)	18 (9,09%)	6 (3,03%)	24 (12,12%)	57 (28,78%)
Małe	17 (8,58%)	6 (3,03%)	10 (5,05%)	7 (3,54%)	40 (20,20%)
Średnie	24 (12,12%)	9 (4,55%)	14 (7,07%)	6 (3,03%)	53 (26,76%)
Duże	29 (14,64%)	6 (3,03%)	7 (3,54%)	6 (3,03%)	48 (24,24%)
Łącznie	79 (39,89%)	39 (19,69%)	37 (18,68%)	43 (21,71%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 43,579; \rho = 1,68723E - 06^*; V_c = 0,270$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=43,579 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	26 (13,13%)	5 (2,53%)	16 (8,08%)	11 (5,56%)	58 (29,29%)
Usługi	23 (11,61%)	9 (4,55%)	10 (5,05%)	10 (5,05%)	52 (26,26%)
Handel	16 (8,08%)	19 (9,59%)	6 (3,03%)	15 (7,57%)	56 (28,28%)
Inna	14 (7,07%)	6 (3,03%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	32 (16,16%)

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

1	2	3	4	5	6
Łącznie	79 (39,89%)	39 (19,69%)	37 (18,68%)	43 (21,71%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 14,939; \rho = 0,092$				
$\chi^2=14,939 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Tabela 21. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/ rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	7 (3,54%)	31 (15,65%)	5 (2,53%)	14 (7,07%)	57 (28,78%)
Małe	8 (4,04%)	17 (8,58%)	6 (3,03%)	9 (4,55%)	40 (20,20%)
Średnie	24 (12,12%)	14 (7,07%)	10 (5,05%)	5 (2,53%)	53 (26,76%)
Duże	13 (6,57%)	8 (4,04%)	20 (10,10%)	7 (3,54%)	48 (24,24%)
Łącznie	52 (26,26%)	70 (35,35%)	41 (20,70%)	35 (17,67%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 44,152; \rho = 1,32325E - 06^*$; $V_c = 0,272$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=44,152 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	12 (6,06%)	14 (7,07%)	22 (11,11%)	10 (5,05%)	58 (29,29%)
Usługi	6 (3,03%)	31 (15,65%)	5 (2,53%)	10 (5,05%)	52 (26,26%)
Handel	29 (14,64%)	8 (4,04%)	9 (4,55%)	10 (5,05%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	17 (8,58%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)
Łącznie	52 (26,26%)	70 (35,35%)	41 (20,70%)	35 (17,67%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 54,377; \rho = 1,60053E - 08^*$; $V_c = 0,302$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=54,377 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Mimo, że nie istnieje zależność statystyczna pomiędzy działaniem polegającym na zwiększeniu produkcji/świadczenia usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych i rodzajem prowadzonej działalności podmiotu gospodarczego, dane zestawione w tabeli 20 pozwalają domniemywać, że zamiar podjęcia tego działania jest najbardziej typowy dla przedsiębiorców firm produkcyjnych (13,13%) i usługowych (11,61%). Negatywne nastawienie do omawianego działania jest znaczące w przypadku mikroprzedsiębiorców (9,09%) i dla firm prowadzących działalność handlową (9,59%). Spośród uczestniczących w bada-

niu łącznie 18,68% przyznało, że rozpatrywane działanie jest już wdrożone (z czego 7,07% stanowią firmy średnie; 8,08% przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną i 5,05% firmy, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje świadczenie usług). W związku z tym, można sądzić, że po przystąpieniu Polski do strefy euro to głównie badane podmioty średnie i duże zajmujące się produkcją i świadczące usługi będą zwiększały produkcję/świadczenie usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych.

Na podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych gotowe są głównie firmy średnie (w 12,12%, przy czym 5,05% wskazało że działanie to jest już wdrożone) i duże (w 6,57%, w sumie 10,10% z nich stwierdziło, że taka aktywność została już podjęta). Ogółem 20,70% badanych podmiotów potwierdziła, że aktywności tego rodzaju jest już zaimplementowana w ich firmie. Niechętni wobec tej relacji biznesowej są przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy – 15,65% (7,07% przyznało, że działanie to ich nie dotyczy) – tabela 21.

Rozpatrując odpowiedzi ankietowanych zważywszy na rodzaj prowadzonej działalności, za podjęciem analizowanego działania opowiedzieli się w głównej mierze przedsiębiorcy firm handlowych (14,64%). Negatywna postawa była typowa dla przedsiębiorców firm usługowych (15,65%). Najczęściej przedsiębiorcy firm produkcyjnych wskazywali, że podjęli już współpracę z partnerem/ami z pozostałych rynków unijnych (11,11%). Można przypuszczać, że aktywność polegającą na wejściu we współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych zainicjują po akcesji Polski do UEM głównie firmy średnie i duże prowadzące działalność handlową. Najmniej zaangażowane w tworzenie tego rodzaju powiązań będą prawdopodobnie uczestniczące w badaniu podmioty mikro, których wiodącym rodzajem działalności pozostają usługi – tabela 21.

Przedsiębiorcy w 50,50% przyznali, że po wejściu Polski do UEM nie zamierzają podejmować działania polegającego na wdrożeniu procesów outsourcingowych z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych. Nie zaobserwowano także zależności statystycznej pomiędzy omawianym działaniem i wielkością oraz rodzajem prowadzonej działalności firmy. Jednakże, dane przedstawione w tabeli 22 sugerują, że negatywne nastawienie do tej aktywności jest typowe w pierwszej kolejności dla mikroprzedsiębiorców (15,15%), którzy zresztą również w większości przyznali, że działanie to ich nie dotyczy (8,08%). Negatywne nastawienie było typowe dla przedsiębiorców firm w głównej mierze świadczących usługi (18,68%). Niewielki odsetek ankietowanych uznał, że omawianą aktywność zamierza podjąć (łącznie 18,18% z czego 6,06% stanowiły firmy duże; a z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności firmy produkcyjne 7,07%). Podobnie, nieznaczny odsetek wszystkich przedsiębior-

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

ców stwierdził, że działanie to jest już wdrożone (14,14%). Przy czym, aktywność tę podejmowały już głównie firmy średnie (5,05%) oraz te prowadzące działalność handlową (5,05%).

Tabela 22. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (wdrożenie procesów outsourcingowe z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Wdrożenie procesów outsourcingowe z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	6 (3,03%)	30 (15,15%)	5 (2,53%)	16 (8,08%)	57 (28,78%)
Małe	9 (4,55%)	19 (9,59%)	6 (3,03%)	6 (3,03%)	40 (20,20%)
Średnie	9 (4,55%)	27 (13,63%)	10 (5,05%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Duże	12 (6,06%)	24 (12,12%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	48 (24,24%)
Łącznie	36 (18,18%)	100 (50,50%)	28 (14,14%)	34 (17,17%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 11,078; p = 0,270$				
$\chi^2=11,078 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	14 (7,07%)	24 (12,12%)	8 (4,04%)	12 (6,06%)	58 (29,29%)
Usługi	5 (2,53%)	37 (18,68%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	52 (26,26%)
Handel	10 (5,05%)	28 (14,14%)	10 (5,05%)	8 (4,04%)	56 (28,28%)
Inna	7 (3,54%)	11 (5,56%)	5 (2,53%)	9 (4,55%)	32 (16,16%)
Łącznie	36 (18,18%)	100 (50,50%)	28 (14,14%)	34 (17,17%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 15,741; p = 0,072$				
$\chi^2=15,741 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Podobnie kształtuje się rozkład odpowiedzi ankietowanych w aspekcie zainicjowania działania polegającego na zwiększeniu udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa. Łącznie 51,01% badanych odrzuciła możliwość podjęcia tego typu działania po akcesji Polski do UEM (z przewagą odpowiedzi mikroprzedsiębiorców – 16,66%, którzy w 5,05% uznali, że działanie to ich nie dotyczy oraz firm usługowych – 18,18%). Pozytywnie nastawionych do omawianej aktywności było jedynie 14,64% badanych (przewaga firm handlowych – 6,06%). Charakteryzowane działanie zainicjowało 19,19% przedsiębiorców, w tym głównie firm produkcyjnych – 7,07%. Można żywić przekonanie, że to

głównie firmy handlowe zwiększą udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa po akcesji Polski do UEM – tabela 23.

Tabela 23. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (zwiększenie udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/ rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie doty- czy	
1	2	3	4	5	6
Zwiększenie udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa					
Mikro	7 (3,54%)	33 (16,66%)	7 (3,54%)	10 (5,05%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	23 (11,61%)	5 (2,53%)	7 (3,54%)	40 (20,20%)
Średnie	10 (5,05%)	26 (13,13%)	10 (5,05%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Duże	7 (3,54%)	19 (9,59%)	16 (8,08%)	6 (3,03%)	48 (24,24%)
Łącznie	29 (14,64%)	101 (51,01%)	38 (19,19%)	30 (15,15%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 11,841; \rho = 0,222$				
$\chi^2=11,841 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	5 (2,53%)	29 (14,64%)	14 (7,07%)	10 (5,05%)	58 (29,29%)
Usługi	6 (3,03%)	36 (18,18%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	52 (26,26%)
Handel	12 (6,06%)	27 (13,63%)	10 (5,05%)	7 (3,54%)	56 (28,28%)
Inna	6 (3,03%)	9 (4,55%)	9 (4,55%)	8 (4,04%)	32 (16,16%)
Łącznie	29 (14,64%)	101 (51,01%)	38 (19,19%)	30 (15,15%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 18,975; \rho = 0,025; V_c = 0,178$				
$\chi^2=18,975 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Duży odsetek przedsiębiorców (40,40%) wskazał, że zachowanie przejawiające się w rozbudowie portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE ich nie dotyczy. Nie stwierdzono zależności stochastycznej pomiędzy omawianym działaniem i wielkością podmiotu oraz rodzajem prowadzonej działalności. Druga liczna grupa ankietowanych (ogółem 32,32%) wskazała, że nie zamierza inicjować tego działania po akcesji Polski do UEM. Na zamiar ten wskazało natomiast łącznie 15,65% wszystkich badanych podmiotów (najczęściej opowiadały się za nim firmy duże (5,05%) – tabela 24.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 24. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (rozbudowa portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/ rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Rozbudowa portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE					
Mikro	7 (3,54%)	23 (11,61%)	5 (2,53%)	22 (11,11%)	57 (28,78%)
Małe	9 (4,55%)	8 (4,04%)	6 (3,03%)	17 (8,58%)	40 (20,20%)
Średnie	5 (2,53%)	15 (7,57%)	7 (3,54%)	26 (13,13%)	53 (26,76%)
Duże	10 (5,05%)	18 (9,09%)	5 (2,53%)	15 (7,57%)	48 (24,24%)
Łącznie	31 (15,65%)	64 (32,32%)	23 (11,61%)	80 (40,40%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,979; \rho = 0,352$				
$\chi^2=9,979 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	10 (5,05%)	16 (8,08%)	7 (3,54%)	25 (12,62%)	58 (29,29%)
Usługi	5 (2,53%)	19 (9,59%)	5 (2,53%)	23 (11,61%)	52 (26,26%)
Handel	11 (5,56%)	15 (7,57%)	5 (2,53%)	25 (12,62%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	14 (7,07%)	6 (3,03%)	7 (3,54%)	32 (16,16%)
Łącznie	31 (15,65%)	64 (32,32%)	23 (11,61%)	80 (40,40%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,130; \rho = 0,425$				
$\chi^2=9,130 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Z danych zestawionych w tabeli 24 wynika, że najbardziej pozytywne nastawienie do aktywności polegającej na rozbudowie portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE jest charakterystyczne dla firm handlowych (5,56%) i produkcyjnych (5,05%). Przeciwnikami inicjowania tej aktywności są w głównej mierze przedsiębiorcy firm usługowych (9,59%). Co więcej, duży odsetek firm produkcyjnych i handlowych wskazał, że działanie to ich nie dotyczy (po 12,62% wskazań).

Zróżnicowane nastawienie przedsiębiorców widoczne jest również w obszarze aktywności, której istota sprowadza się do podjęcia innych niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej. W sumie 44,94% przedsiębiorców uznało, że nie rozważa możliwości zainicjowania tego typu działania (przewaga przedsiębiorstw średnich – 15,15%). Łącznie 24,24% ankietowanych stwierdziło, że działanie to ich nie dotyczy (tutaj dominują raczej odpowiedzi przedsiębiorców firm małych – 9,59% i mikro – 8,08%). W sumie 15,15% badanych uznało, że omawiane działanie jest już wdrożone (na co wskazywali w głównej mie-

rze przedsiębiorcy firm dużych – 5,56%). Podobnie, najbardziej pozytywne nastawienie do zainicjowania tego działania po akcesji Polski do UEM przyjmowały największe podmioty – 5,05% wskazań, co prezentuje tabela 25.

Tabela 25. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (podjęcie innych niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych formy ekspansji zagranicznej) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/ rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Podjęcie inne niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych formy ekspansji zagranicznej					
Mikro	8 (4,04%)	27 (13,63%)	6 (3,03%)	16 (8,08%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	11 (5,56%)	5 (2,53%)	19 (9,59%)	40 (20,20%)
Średnie	8 (4,04%)	30 (15,15%)	8 (4,04%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Duże	10 (5,05%)	21 (10,60%)	11 (5,56%)	6 (3,03%)	48 (24,24%)
Łącznie	31 (15,65%)	89 (44,94%)	30 (15,15%)	48 (24,24%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 22,086; \rho = 0,008; V_c = 0,192$				
$\chi^2=22,086 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	8 (4,04%)	26 (13,13%)	6 (3,03%)	18 (9,09%)	58 (29,29%)
Usługi	7 (3,54%)	29 (14,64%)	8 (4,04%)	8 (4,04%)	52 (26,26%)
Handel	11 (5,56%)	23 (11,61%)	10 (5,05%)	12 (6,06%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	11 (5,56%)	6 (3,03%)	10 (5,05%)	32 (16,16%)
Łącznie	31 (15,65%)	89 (44,94%)	30 (15,15%)	48 (24,24%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,810; \rho = 0,366$				
$\chi^2=9,810 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Nie zaobserwowano zależności statystycznej pomiędzy omawianym działaniem i rodzajem prowadzonej działalności. Nie mniej jednak, dane zestawione w tabeli 25 pozwalają przypuszczać, że negatywne nastawienie do tej aktywności mają przede wszystkim firmy usługowe (14,64%) i produkcyjne (13,13%). Te ostatnie również najczęściej wskazywały, że omawiane działanie ich nie dotyczy (9,09%).

W związku z powyższym, można miarkować, iż pozytywnie do podejmowania kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej (innych niż eksport) po akcesji Polski do UEM będą nastawieni przede

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

wszystkim przedsiębiorcy firm dużych, prowadzący działalność handlową. Odpowiedzi ankietowanych wskazują również na ich zróżnicowany stosunek do utworzenia spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych. Łącznie 35,85% przedsiębiorców przyznało, że działanie to jest już wdrożone (co jest zgodne z odpowiedziami udzielonymi na pytanie dotyczące form internacjonalizacji, w jakie obecnie zaangażowane jest przedsiębiorstwo) – tabela 26

Tabela 26. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (utworzenie spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Utworzenie spółki <i>join venture</i> z partnerami z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	6 (3,03%)	30 (15,15%)	5 (2,53%)	16 (8,08%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	10 (5,05%)	12 (6,06%)	13 (6,57%)	40 (20,20%)
Średnie	16 (8,08%)	8 (4,04%)	21 (10,60%)	8 (4,04%)	53 (26,76%)
Duże	5 (2,53%)	5 (2,53%)	33 (16,66%)	5 (2,53%)	48 (24,24%)
Łącznie	32 (16,16%)	53 (26,76%)	71 (35,85%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 64,496; \rho = 1,8079E - 10^*$; $V_c = 0,329$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=64,496 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	12 (6,06%)	24 (12,12%)	15 (7,57%)	7 (3,54%)	58 (29,29%)
Usługi	8 (4,04%)	11 (5,56%)	17 (8,58%)	16 (8,08%)	52 (26,26%)
Handel	7 (3,54%)	13 (6,57%)	25 (12,62%)	11 (5,56%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	5 (2,53%)	14 (7,07%)	8 (4,04%)	32 (16,16%)
Łącznie	32 (16,16%)	53 (26,76%)	71 (35,85%)	42 (21,21%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 16,221; \rho = 0,062$				
$\chi^2=16,221 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

W sumie 16,16% opiniodawców stwierdziło, że w związku z przyszłym wejściem Polski do strefy euro bierze pod uwagę możliwość nawiązania tego rodzaju relacji biznesowej (tu dominują odpowiedzi firm dużych – 8,08%). Na negatywne nastawienia do omawianej aktywności wskazało ogółem 26,76% podmiotów (głównie mikroprzedsiębiorców – 15,15% i firm małych – 5,05%) – tabela 26

Z danych wskazanych w tabeli 26 wynika, że niechętnie nastawienie do utworzenia spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych jest najbardziej typowe dla przedsiębiorców firm produkcyjnych. Najczęściej na wdrożenie omawianego działania wskazywali przedsiębiorcy firm handlowych (12,62%). Na brak zainteresowania tym działaniem głównie przedsiębiorcy firm usługowych (8,08%). W związku z tym, omawiane działanie jest już wdrożone przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych i średnich, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje handel. Można stwierdzić, że zamiar utworzenia spółki *join venture* z partnerem z pozostałych rynków unijnych po wejściu Polski do Eurolandu jest najbardziej typowy dla firm średnich prowadzących działalność produkcyjną.

W kwestii utworzenia aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych 29,79% badanych przyznało, że ten typ aktywności ich nie dotyczy (tu przewaga odpowiedzi mikroprzedsiębiorców – 17,67%, świadczących usługi – 12,62% i prowadzących działalność handlową – 10,10%). Duża grupa badanych potwierdziła, że działanie to jest już wdrożone (ogółem 40,40% podmiotów). Na inicjowanie aktywności w omawianym obszarze wskazywali przede wszystkim przedsiębiorcy firm średnich (15,65%), dużych (13,63%) oraz produkcyjnych (14,14%). Za chęcią nawiązania tego typu powiązania biznesowego opowiadali się w głównej mierze przedsiębiorcy firm dużych (5,05%) oraz produkcyjnych (5,56%) – tabela 27

Tabela 27. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (utworzenie aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Utworzenie aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	6 (3,03%)	10 (5,05%)	6 (3,03%)	35 (17,67%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	7 (3,54%)	16 (8,08%)	12 (6,06%)	40 (20,20%)
Średnie	5 (2,53%)	10 (5,05%)	31 (15,65%)	7 (3,54%)	53 (26,76%)
Duże	10 (5,05%)	6 (3,03%)	27 (13,63%)	5 (2,53%)	48 (24,24%)
Łącznie	26 (13,13%)	33 (16,66%)	80 (40,40%)	59 (29,79%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 51,939$; $\rho = 4,64198E - 08^*$; $V_c = 0,295$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

1	2	3	4	5	6
Produkcja	11 (5,56%)	10 (5,05%)	28 (14,14%)	9 (4,55%)	58 (29,29%)
Usługi	5 (2,53%)	10 (5,05%)	12 (6,06%)	25 (12,62%)	52 (26,26%)
Handel	5 (2,53%)	8 (4,04%)	23 (11,61%)	20 (10,10%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	5 (2,53%)	17 (8,58%)	5 (2,53%)	32 (16,16%)
Łącznie	26 (13,13%)	33 (16,66%)	80 (40,40%)	59 (29,79%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 22,375; \rho = 0,007; V_c = 0,194$				
$\chi^2=22,375 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

W odniesieniu do działania polegające na przyjęciu roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych łącznie 22,72% ankietowanych zadeklarowało, że działanie to jest już wdrożone (wskazania głównie przedsiębiorców firm średnich – 8,08%, usługowych – 9,09% i produkcyjnych – 8,58%); a 39,89%, że ta forma relacji biznesowej ich nie dotyczy (przede wszystkim firmy mikro – 12,62% i prowadzące działalność handlową – 15,65%) – tabela 28.

Tabela 28. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (przyjęcie roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/ wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź			Nie dotyczy	Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone		
1	2	3	4	5	6
Przyjęcie roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	7 (3,54%)	19 (9,59%)	6 (3,03%)	25 (12,62%)	57 (28,78%)
Małe	9 (4,55%)	7 (3,54%)	9 (4,55%)	15 (7,57%)	40 (20,20%)
Średnie	13 (6,57%)	7 (3,54%)	16 (8,08%)	17 (8,58%)	53 (26,76%)
Duże	7 (3,54%)	5 (2,53%)	14 (7,07%)	22 (11,11%)	48 (24,24%)
Łącznie	36 (18,18%)	38 (19,19%)	45 (22,72%)	79 (39,89%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 18,829; \rho = 0,026; V_c = 0,178$				
$\chi^2=18,829 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Klaudia Pujer

1	2	3	4	5	6
Produkcja	5 (2,53%)	17 (8,58%)	17 (8,58%)	19 (9,59%)	58 (29,29%)
Usługi	6 (3,03%)	8 (4,04%)	18 (9,09%)	20 (10,10%)	52 (26,26%)
Handel	14 (7,07%)	6 (3,03%)	5 (2,53%)	31 (15,65%)	56 (28,28%)
Inna	11 (5,56%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	9 (4,55%)	32 (16,16%)
Łącznie	36 (18,18%)	38 (19,19%)	45 (22,72%)	79 (39,89%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 31,535$; $\rho = 0,029$; $V_c = 0,230$				
	$\chi^2=31,535 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$				

Źródło: opracowanie własne 2013.

Pozytywne nastawienie do wejścia w potencjalną relację franczyzobiorca –franczyzodawca istnieje głównie po stronie przedsiębiorców firm średnich (6,57%) i prowadzących działalność handlową (7,07%). Negatywne, po stronie mikroprzedsiębiorstw (9,59%) i przedsiębiorców firm prowadzących działalność produkcyjną (8,58%) – tabela 28.

W stosunku do podjęcia działania przeciwnego, czyli przyjęcia roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzobiorcą z innych rynków unijnych ponad połowa badanych (51,51%) wskazała, że to działanie ich nie dotyczy. Nie zachodzi także zależność statystyczna pomiędzy omawianym działaniem oraz wielkością firmy i rodzajem prowadzonej przez nią działalności. 16,16% ankietowanych przyjęło nastawienie negatywne i nie widzi możliwości zainicjowania tego rodzaju relacji biznesowej (rozkład odpowiedzi dość równomierny, z niewielką przewagą przedsiębiorców firm mikro oraz prowadzących działalność usługową). 19,69% badanych przyznało się do wchodzenia w tego rodzaju relacje biznesowe (i są to raczej firmy średnie) – tabela 29.

W przypadku przyjęcia roli licencjobiorcy w relacji z przedsiębiorstwem–licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych jedynie 15,15% ankietowanych stwierdziło, że działanie to już inicjowało. 30,30% przedsiębiorców przyznało, że to działanie nie wpisuje się w obszar ich aktywności (odpowiedzi charakterystyczne dla mikroprzedsiębiorców – 18,18% oraz prowadzących działalność produkcyjną – 12,62%). Analizując dane zestawione w tabeli 30 należy zauważyć, że zwolenników nawiązania omawianej relacji po akcesji Polski do UEM jest niemal tyle samo, co przeciwników. Chęć wejścia w tego typu zależność zadeklarowało łącznie 26,76% przedsiębiorców (przede wszystkim firmy średnie – 8,58% i małe – 8,08% oraz te, które prowadzą działalność handlową – 14,64% bądź mieszaną – 6,06%). Negatywne nastawienie do nawiązania tego typu zależności biznesowych zadeklarowało łącznie 27,77% opiniodawców i postawa ta była najbardziej typowa dla przedsiębiorców firm dużych – 12,62% oraz tych, których działalność polega na świadczeniu usług – 13,63%.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 29. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (przyjęcie roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzobiorcą z innych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/ rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie doty- czy	
1	2	3	4	5	6
Przyjęcie roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcą z innych rynków unijnych					
Mikro	5 (2,53%)	12 (6,06%)	5 (2,53%)	35 (17,67%)	57 (28,78%)
Małe	7 (3,54%)	7 (3,54%)	7 (3,54%)	19 (9,59%)	40 (20,20%)
Średnie	5 (2,53%)	7 (3,54%)	15 (7,57%)	26 (13,13%)	53 (26,76%)
Duże	9 (4,55%)	6 (3,03%)	12 (6,06%)	21 (10,60%)	48 (24,24%)
Łącznie	26 (13,13%)	32 (16,16%)	39 (19,69%)	101 (51,01%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$x^2 = 15,292; p = 0,083$				
$x^2=15,292 < x_{\alpha=0,05; df=9}^2 = 16,919$					
Produkcja	6 (3,03%)	10 (5,05%)	10 (5,05%)	32 (16,16%)	58 (29,29%)
Usługi	7 (3,54%)	12 (6,06%)	10 (5,05%)	23 (11,61%)	52 (26,26%)
Handel	8 (4,04%)	5 (2,53%)	9 (4,55%)	34 (17,17%)	56 (28,28%)
Inna	5 (2,53%)	5 (2,53%)	10 (5,05%)	12 (6,06%)	32 (16,16%)
Łącznie	26 (13,13%)	32 (16,16%)	39 (19,69%)	101 (51,01%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$x^2 = 11,469; p = 0,244$				
$x^2=11,469 < x_{\alpha=0,05; df=9}^2 = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Jeżeli chodzi o relację odwrotną, czyli przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych to (podobnie jak we wcześniej rozpatrywanej relacji odwrotnej), ponad połowa badanych uznała, że działanie to ich nie dotyczy – 56,56% (bez wyraźnej różnicy w odpowiedziach ze względu na wielkość). Na brak zainteresowania aktywnością w tym obszarze wskazywali głównie przedsiębiorcy firm produkcyjnych (19,19%) i usługowych (16,16%) – tabela 31.

Tabela 30. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (przyjęcie roli licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Przyjęcie roli licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	9 (4,55%)	6 (3,03%)	6 (3,03%)	36 (18,18%)	57 (28,78%)
Małe	16 (8,08%)	7 (3,54%)	9 (4,55%)	8 (4,04%)	40 (20,20%)
Średnie	17 (8,58%)	17 (8,58%)	9 (4,55%)	10 (5,05%)	53 (26,76%)
Duże	11 (5,56%)	25 (12,62%)	6 (3,03%)	6 (3,03%)	48 (24,24%)
Łącznie	53 (26,76%)	55 (27,77%)	30 (15,15%)	60 (30,30%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 57,659$; $\rho = 3,77856E - 09^*$; $V_c = 0,311$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=57,659 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	6 (3,03%)	14 (7,07%)	13 (6,57%)	25 (12,62%)	58 (29,29%)
Usługi	6 (3,03%)	27 (13,63%)	6 (3,03%)	13 (6,57%)	52 (26,26%)
Handel	29 (14,64%)	7 (3,54%)	6 (3,03%)	14 (7,07%)	56 (28,28%)
Inna	12 (6,06%)	7 (3,54%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	32 (16,16%)
Łącznie	53 (26,76%)	55 (27,77%)	30 (15,15%)	60 (30,30%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 48,569$; $\rho = 1,99895E - 07^*$; $V_c = 0,285$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=48,569 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Niewielu przedsiębiorców przyjęło rolę licencjodawcy z przedsiębiorstwem licencjobiorcą (łącznie 13,13% bez wyraźnej różnicy w odpowiedziach ankietowanych ze względu na wielkość firmy i rodzaj prowadzonej działalności). Na brak chęci zainicjowania tej relacji po wejściu Polski do UEM wskazywali zarówno przedsiębiorcy podmiotów mikro, jak i dużych (po 6,06%) i przede wszystkim tych prowadzących działalność handlową – 9,59%, co prezentuje tabela 31.

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

Tabela 31. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych					
Mikro	5 (2,53%)	12 (6,06%)	5 (2,53%)	35 (17,67%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	25 (12,62%)	40 (20,20%)
Średnie	9 (4,55%)	5 (2,53%)	10 (5,05%)	29 (14,64%)	53 (26,76%)
Duże	7 (3,54%)	12 (6,06%)	6 (3,03%)	23 (11,61%)	48 (24,24%)
Łącznie	26 (13,13%)	34 (17,17%)	26 (13,13%)	112 (56,56%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,693; \rho = 0,375$				
$\chi^2=9,693 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	7 (3,54%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	38 (19,19%)	58 (29,29%)
Usługi	7 (3,54%)	5 (2,53%)	8 (4,04%)	32 (16,16%)	52 (26,26%)
Handel	6 (3,03%)	19 (9,59%)	5 (2,53%)	26 (13,13%)	56 (28,28%)
Inna	6 (3,03%)	5 (2,53%)	5 (2,53%)	16 (8,08%)	32 (16,16%)
Łącznie	26 (13,13%)	34 (17,17%)	26 (13,13%)	112 (56,56%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 17,644; \rho = 0,039; V_c = 0,172$				
$\chi^2=17,644 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Przedsiębiorcy byli dość pozytywnie nastawieni do utworzenia własnej filii na pozostałych rynkach unijnych w związku z przyszłym przyjęciem przez Polskę waluty euro. Działanie to wdrożyło już w sumie 24,24% badanych firm (głównie firmy średnie – 9,59% i duże – 7,07% oraz podmioty prowadzące działalność handlową – 14,14%). W sumie 32,82% ankietowanych uznało, że omawiane działanie ich nie dotyczy (opinia najbardziej typowa dla przedsiębiorców mikrofirm – 15,65% oraz firm prowadzących działalność produkcyjną – 12,62% lub usługową – 12,12%). Pozytywne nastawienie do tego rodzaju aktywności leży głównie po stronie podmiotów dużych – 8,58% oraz tych prowadzących działalność handlową – 6,06%. Negatywna postawa jest typowa dla przedsiębiorców firm małych (8,08%) i mikro (6,06%) oraz tych, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje świadczenie usług (8,08%) – tabela 32.

Systematyzując działania wpisujące się w obszar strategii konkurowania, jakie zamierzają wdrożyć uczestnicy badania po przystąpieniu Polski do strefy euro według częstotliwości ich wskazywania należy stwierdzić, że:

- największa grupa badanych podmiotów zamierza zainicjować działanie polegające na zwiększeniu produkcji/świadczeniu usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych (łącznie 39,89%);
- nieco mniejszy odsetek ankietowanych planuje zainicjować konkurowanie za pomocą ceny (w sumie 28,28%);
- 26,76% ogółu ankietowanych chce przyjąć rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych;
- 26,26% wszystkich respondentów wskazało, że istnieje prawdopodobieństwo podjęcia współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych;
- niewielki odsetek firm przewiduje utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych (20,20%).

Tabela 32. Wdrożone bądź planowane do implementacji działania związane z przyszłym wejściem Polski do UEM (utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych) ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (N=198)

Działanie/wielkość/rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=198 (100%)
	Tak	Nie	Działanie jest już wdrożone	Nie dotyczy	
1	2	3	4	5	6
Utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych					
Mikro	7 (3,54%)	12 (6,06%)	7 (3,54%)	31 (15,65%)	57 (28,78%)
Małe	5 (2,53%)	16 (8,08%)	8 (4,04%)	11 (5,56%)	40 (20,20%)
Średnie	11 (5,56%)	10 (5,05%)	19 (9,59%)	13 (6,57%)	53 (26,76%)
Duże	17 (8,58%)	7 (3,54%)	14 (7,07%)	10 (5,05%)	48 (24,24%)
Łącznie	40 (20,20%)	45 (22,72%)	48 (24,24%)	65 (32,82%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 33,354; p = 0,000; V_c = 0,236$				
$\chi^2=33,354 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					
Produkcja	16 (8,08%)	9 (4,55%)	8 (4,04%)	25 (12,62%)	58 (29,29%)
Usługi	5 (2,53%)	16 (8,08%)	7 (3,54%)	24 (12,12%)	52 (26,26%)
Handel	12 (6,06%)	10 (5,05%)	28 (14,14%)	6 (3,03%)	56 (28,28%)
Inna	7 (3,54%)	10 (5,05%)	5 (2,53%)	10 (5,05%)	32 (16,16%)

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

1	2	3	4	5	6
Łącznie	40 (20,20%)	45 (22,72%)	48 (24,24%)	65 (32,82%)	198 (100,00%)
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 42,053$; $\rho = 3,21404E - 06^*$; $V_c = 0,266$				
*przypadek notacji naukowej; $\chi^2=42,053 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=9} = 16,919$					

Źródło: opracowanie własne 2013.

Podsumowanie

Opinia badanych przedsiębiorców na temat wpływu wejścia Polski do UEM na poziom konkurencyjności ich przedsiębiorstwa była podzielana. Nieco ponad 1/3 przyznała, że w wyniku przyjęcia w Polsce waluty euro poziom konkurencyjności ich przedsiębiorstwa podniesie się; blisko 1/3 uznała, że sytuacja ta pozostanie bez wpływu na obecny poziom konkurencyjności firmy; podobnie, 1/3 badanych nie potrafiła jednoznacznie oszacować tego wpływu. Oczekiwanie to warunkowane jest wyłącznie wielkością podmiotu: wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, zwiększało się przekonanie o wzroście poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa po przystąpieniu Polski do strefy euro.

Inne wnioski wyciągnięto w odniesieniu do wpływu przyłączenia Polski do Eurolandu na zmianę kondycji finansowej podmiotu. Oczekiwania w tym obszarze nie są zdeterminowane wielkością przedsiębiorstwa i rodzajem prowadzonej działalności, aczkolwiek ponad połowa badanych podmiotów spodziewa się znacznej bądź umiarkowanej poprawy w tej sferze działalności przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że o ile jedynie 1/3 przebadanych podmiotów dostrzega we wdrożeniu w Polsce waluty euro szansę na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o tyle ponad połowa liczy na polepszenie kondycji finansowej firmy. Nie potwierdziła się zatem hipoteza, która zakładała, iż: *opinia dolnośląskich przedsiębiorców na temat poziomu konkurencyjności i kondycji finansowej ich biznesu po przystąpieniu Polski do UEM związana jest z wielkością podmiotu, rodzajem i obszarem prowadzonej działalności.*

Na chęć wprowadzenia zmian w obszarze strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży wskazywały w głównej mierze przedsiębiorstwa duże i średnie oraz podmioty prowadzące działalność usługową i produkcyjną. Z kolei negatywne nastawienie do jakichkolwiek zmian w tym obszarze było najbardziej typowe dla mikroprzedsiębiorstw i podmiotów prowadzących działalność handlową oraz mieszaną. Wynika z tego, że potencjalna redefinicja w obszarze strategii konkurowania i polityki sprzedaży zdeterminowana jest wielkością i rodzajem prowadzonej działalności.

Rozpatrując obecne formy internacjonalizacji, w jakie zaangażowane są przedsiębiorstwa, które brały udział w badaniu należy stwierdzić, że:

- w działania eksportowe angażują się przede wszystkim firmy duże lub średnie, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje produkcja, funkcjonujące na rynku międzynarodowym bądź wielonarodowym. Najmniejszą aktywność w tym obszarze wykazują podmioty mikro prowadzące działalność usługową funkcjonujące na rynku krajowym;
- uczestnictwo w kooperacji niekapitałowej jest typowe dla firm średnich i dużych prowadzących działalność produkcyjną lub handlową funkcjonujących przede wszystkim na rynku wielonarodowym lub międzynarodowym. Najmniej typowe dla przedsiębiorstw małych i mikro, których wiodącym rodzajem działalności pozostaje świadczenie usług funkcjonujących na rynku krajowym;
- w *join ventures* angażują się przede wszystkim firmy duże lub średnie, prowadzące działalność handlową na rynku wielonarodowym. Najbardziej mikoprzedsiębiorstwa, których dominującym rodzajem działalności pozostaje produkcja, prowadzące działalność na rynku krajowym.

Z powyższych rozważań wynika, że wszystkie bieżące formy internacjonalizacji uwarunkowane są wielkością podmiotu i rodzajem prowadzonej działalności.

Systematyzując działania wpisujące się w obszar strategii konkurencyjnej (której wyznacznikiem jest umiędzynarodowienie działalności), jakie zamierzają wdrożyć przedsiębiorcy po akcesji Polski do UEM, według częstotliwości ich wskazywania należy stwierdzić, że:

- największa grupa badanych podmiotów przewiduje podjęcie działania polegającego na zwiększeniu produkcji/świadczeniu usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych (łącznie 39,89%, wskazania pozostawały najbardziej typowe dla firm dużych, średnich i prowadzących działalność handlową);
- nieco mniejszy odsetek ankietowanych planuje wdrożyć konkurencyjność za pomocą ceny (w sumie 28,28%);
- 26,26% ogółu ankietowanych planuje podjąć współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych. Wskazania te były najbardziej typowe dla firm dużych i średnich prowadzących działalność handlową.

W związku z powyższym, w znakomitej większości nastawienie i oczekiwanie przebadanych przedsiębiorców dotyczące zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży oraz obecnych i planowanych do wdrożenia zmian w obszarze umiędzynarodowienia działalności zdeterminowane są wielkością i rodzajem prowadzonej działalności. W odpowiedziach badanych uzasadnienie znajduje zatem hipoteza która zakładała, że: *stosunek do redefinicji strategii konkurencyjnej i umiędzynarodowienia działalności fir-*

2. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW...

my po akcesji Polski do UEM wiąże się z wielkością podmiotu i formą jego działalności.

Nasuwa się wniosek, że ankietowane przedsiębiorstwa niefinansowe nie zamierzają wprowadzić po akcesji Polski do UEM rewolucyjnych zmian w obszarze umiędzynarodowienia działalności (żadne z działań nie uzyskało ponad 50,00% wskazań). Niewielki odsetek przedsiębiorców planuje podjąć nowe działania i są to w pierwszej kolejności firmy duże i średnie. Wydaje się, że przedsiębiorstwa mikro i małe nie do końca zdają sobie sprawę z faktu, że przyjęcie w Polsce waluty euro będzie wiązało się z koniecznością przeformułowania strategii konkurencyjności, chociażby z powodu napływu konkurencji. Można odnieść wrażenie, że głównie mikroprzedsiębiorcy to segment firm szczególnie mocno negatywnie nastawiony do wdrażania jakichkolwiek zmian w omówionych obszarach. Uzyskane wyniki akcentują, że głównie mali i średni przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu nie do końca rozumieją, że efekty wprowadzenia waluty euro znacząco zmodyfikują ich percepcję ryzyka. Wpływ w sektorze dużych przedsiębiorstw będzie zdecydowanie mniej odczuwalny, ponieważ w większości już obecnie prowadzą one liczne transakcje w euro. W szczególności oddziaływanie to będzie nieznaczne w odniesieniu do przedsiębiorstw – przedstawicieli koncernów zagranicznych inwestujących w Polsce, gdzie większość rozliczeń wewnętrznych już teraz odbywa się w euro. Tymczasem, istotnych redukcji ryzyka mogą się one spodziewać w odniesieniu do takich operacji, jak: rozliczenia z kooperantami i kontrahentami polskimi, płatności za surowce i kwestie płacowe. Wpływ ten posiada także pewne cechy sprzężenia zwrotnego – firmy zagraniczne rozliczając się z polskimi kooperantami w złotówkach, ale prowadząc rachunki własne w euro, pośrednio przenoszą ryzyko walutowe nawet na firmy nieprowadzące transakcji handlowych z zagranicą, stąd znormalizowanie walut ograniczy ryzyko także podmiotów bezpośrednio z eksportem czy importem niezwiązanych.

Aby sprostać oczekiwaniom stawianym przez obszar wspólnej waluty euro, każda firma (bez względu na wielkość i profil działalności) musi po pierwsze, zharmonizować swoje funkcjonowanie z ogólnymi wytycznymi; a po drugie, znaleźć swój sposób na odnalezienie się na nowym wspólnym rynku. Podstawą przetrwania będzie harmonogram planowania działań sprzedażowych na rynkach zarówno krajowych, jak i obcych, wynikający z przyjętej dotychczasowej lub zrewitalizowanej, czy całkowicie odmienionej strategii konkurencyjności. Tylko przedsiębiorstwo konkurencyjne będzie mogło utrzymać i pozyskać nowych klientów, których zachowanie (w tym skłonności nabywcze) decyduje o efektywności sprzedaży danego przedsiębiorstwa. Wobec tego, koncepcja i pomysł działania są nieodzowne i pozwolą sprostać rosnącym i często wysublimowanym oczekiwaniom

klientów. Tylko zmodernizowane przedsiębiorstwo będzie w stanie pokonać konkurencję.

Naturalną konsekwencją wejścia Polski do strefy euro będzie osadzenie polskich przedsiębiorstw na gruncie pewnych reguł gry z tytułu udzielanych licencji, zawieranych umów opierających się na franchisingu, *join venture* czy aliansach strategicznych. Firmy będą uprawnione do zakładania filii i oddziałów za granicą, na co obecnie niewiele z nich może sobie pozwolić z uwagi na wysokie koszty wejścia i zdobywania pozycji na rynku. Od samych przedsiębiorstw zależy, czy podejmą nowe inicjatywy pozwalające im na zwiększenie sprzedaży po przystąpieniu Polski do strefy euro.

Nie zawsze stosowanie tożsamyh z krajowymi środków i metod działania za granicą zapewnia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Rynek europejski podlega niezwykle silnej fluktuacji, w związku z tym przy budowaniu planu działań sprzedażowych należy wziąć pod uwagę zróżnicowane wymagania stawiane przez rynki zagraniczne. Osiągnąć to można poprzez tworzenie filii zagranicznych, firm typu *join ventures* czy spółek córek o znacznej autonomii. Wsparcie kapitałowe firmy macierzystej pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie sprzedaży. Firmy, które nie zdecydowały się na umiędzynarodowienie i ich rynkiem docelowym pozostanie rynek krajowy, także – a może przede wszystkim – powinny zmienić strategię działania. Odpowiednią strategią pomocną przy planowaniu działań sprzedażowych może się okazać strategia luk rynkowych, a więc funkcjonowania jedynie na wybranych rynkach i w konkretnych segmentach. Umożliwia to efektywne konkurowanie z firmami krajowymi, a także z wielkimi korporacjami działającymi w skali paneuropejskiej poprzez wykorzystanie specjalizacji dostosowanej do konkretnych wymogów rynku.

Podjęta w opracowaniu problematyka to temat otwarty, który może stać się bodźcem do zainicjowania badań na szerszą skalę i skonfrontowania ich wyników z badaniami już przeprowadzonymi. Pozwoli to na porównanie oczekiwań przedsiębiorców wobec następstw wprowadzenia w Polsce waluty euro w obszarze ich konkurencyjności w kontekście aktualnej w danym horyzoncie czasu sytuacji w UEM. Zasadnym wydaje się również podjęcie badań pełnych, w których sposobność uczestnictwa będą mieli przedsiębiorcy z całej Polski.

Piśmiennictwo

Literatura

- Abbas A.J., *Rethinking competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research” 2000, nr 8.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1.
- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Treder H. (red.), Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Bernaś B., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa* [w:] B. Bernaś (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Bernaś B., *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne w procesie internacjonalizacji gospodarki* [w:] B. Bernaś (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Berndt R., Altobeli C.F., Sander M., *Internationales Marketing – Management*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1999.
- Beyer K., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2012, nr 25.
- Bobowski Z., *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioski statystycznego*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Budziejewicz-Guźlecka A., *Zarządzanie wiedzą elementem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] Niedzielski P., Stawasz E., Poznańska K. (red.), *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, nr 453.
- Burzyńska A., *Biznes Polski czyli polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Euroeksport” 2007, nr 1.
- Czerwieniec E., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, z. 3.
- Daszkiewicz N., *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne* [w:] N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and suistanability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35 no. 12.
- Dittmann P., Szabela-Pasierbińska E., Dittmann I., Szpulak A., *Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Dudek-Dyduch E., *Systemy informatyczne zarządzania produkcją. Zagadnienia wybrane*, wydawnictwo POLDEX, Kraków 2002.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2013.
- Engelhardt J., *Formy organizacyjno-prawne i klasyfikacja przedsiębiorstw* [w:] J. Engelhardt (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H Beck, Warszawa 2002.

- Fonfara K., *Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym* [w:] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gannon M., *Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, no. 1.
- Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gorynia M., Jankowska B., *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja IV, Przedsiębiorczość i Konkurencyjność, 2001, z. 8.
- Gorynia M., *Polska polityka gospodarcza a internacjonalizacja i globalizacja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2006, z. 2.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gorzech-Mitka I., *Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w strefie euro* [w:] J. Ostaszewski (red.), *Polska w strefie euro. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 3 no. 1.
- Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- Grudzewski M.W., Hejduk K.I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2000.
- Hallin C.A., Marnburg E., *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, „Tourism Management” 2008, vol. 29 no. 2.
- Hamel G., Prahalad C.H., *The core competencies of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, 1996, vol. 60, no. 3.
- Janczak J., *Informatyczne systemy wspomagania zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
- Jankowska B., Sulimowska-Formowicz M., *Koncepcje konkurencji w ekonomii* [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2009.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
- K. Wacha, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Karpińska-Mizielińska W., *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, SGH, Warszawa 2007.
- Katsikeas S.C., *Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters*, „International Marketing Review” 1996, vol. 13, no. 2
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*. Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.

- Kłosiewicz U., *Czynniki i źródła sukcesu przedsiębiorstwa na rynku*, „Handel Wewnętrzny”, 1996, nr 5/6.
- Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do UE. Wyniki badań ankietowych*, NBP Materiały i Studia, Warszawa 2006, z. 206.
- Koźmiński K.A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9.
- Kulisa B., *Istota oraz uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] L. Kiełtyka (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2010.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998.
- Lenidou C.L., *Export barriers: non exporters' perceptions*, „International Marketing Review” 1995, vol. 12, no. 1.
- Lipczyński T., *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, vol. 1, no. 31.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, Raporty Instytutu Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, nr 34.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego prywatnego przedsiębiorstwa. Wprowadzenie do finansów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PP, Poznań 1997.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2008 nr 9, s. 12.
- Maciejewski J., Salak K., *Nowoczesne technologie informacyjne wspomagające zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 1999, nr 6.
- Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Płoszajski P., Bełza G. (red.), *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa (SGH) w Warszawie, Warszawa 2006.
- McNulty P.J., *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1968, vol. 82, no. 4.
- Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą* [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, PWN, Warszawa 2005.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge M.A. 1982.
- Nemmann von J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press 1944.
- Nowacki R., *Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce na podstawie oceny ich menadżerów*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 5 (358).
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000.
- Nowakowski K.M. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Oslo Manual: Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa

- Wyższego, Warszawa 2008.
- Pabian A., *Propozycja oceny sukcesu przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1996, nr 2.
- Palepu K.G., Healy P.M., Bernard V.L., *Business Analysis & Valuation*, South-Western Collage Publishing 2000.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Piątkowski M., *Rola informatycznych systemów zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa i budowaniu pozycji konkurencyjne* [w:] Zieliński K. (red.), *Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2015.
- Pluta W., *Planowanie finansowe* [w:] W. Pluta, G. Michalski, *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność finansową*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Przedsiębiorczość w Polsce 2009*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa lipiec 2009.
- Pułaska-Turyna B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011.
- Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Bogdanienko J., Kuzel M., Sobczak I. (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Różański J., *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena*, PWE, Warszawa 2010.
- Różański J., *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej* [w:] Pytka J., *Nowoczesność przemysłu i usług nowe wyzwania*, t.1, Towarzystwo Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954.
- Sobieszek K., *Problem błędu braku odpowiedzi w badaniach Internetowych – rozważania teoretyczne* [w:] Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń, A. Przybylska, A. Tarkowski, J. Zajac (red.), *Re: Internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, WAiP, Warszawa 2006.
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań* [w:] Dąbrowski J., Gierszewska G. (red.) *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „*Gospodarka Narodowa*” 2000, nr 7-8.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
- Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, PARP, Warszawa 2003.
- Szymanik E., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, nr 5 (953).
- Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*” 2002, nr 3.
- Teneta-Skwiercz D., *Nowatorskie podejście do budowania przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu Umi*, *Zarządzanie i Finanse*, 2013, r. 1, nr 1, cz. 2.

Piśmiennictwo

- Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, marzec Warszawa 2013.
- Tworek J., *Franczyza*, „Wprost” 2008, nr 48.
- Wojtyła A., *Ewolucja keynesizmu a główne nurty ekonomii*, PWN, Warszawa 2000.
- Zalega T., *Wpływ kryzysu na postawy i zachowania konsumpcyjne elit ekonomicznych* [w:] B. Glinka, P. Hensel (red.), *Problemy zarządzania. Zarządzanie w kryzysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, vol. 9, nr 1.
- Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Zieliński K., *Przedsiębiorstwo w warunkach światowego kryzysu finansowego* [w:] P. Bożyk (red.), *Światowy kryzys finansowy. Przyczyny i skutki*, Wydawnictwo WSEL, Warszawa 2009.
- Zorska A., *Strategie korporacji transnarodowych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 2.

Strony internetowe

- Bitner M., Starościk R., Szczerba P., *Czy robot zabierze ci pracę? Sektorowa analiza komputeryzacji i robotyzacji europejskich rynków pracy*, http://wise-europa.eu/wp-content/uploads/2016/03/PolicyWorking-WISE-_nr1_141029.pdf (online: 31.08.2017).
- Capgemini, <https://www.pl.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/rpawhycapgeminishortinfo.pdf> (online: 31.08.2017).
- Encyklopedia, PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/> (online: 31.08.2017).
- <http://www.doingbusiness.org> (online: 25.06.2013).
- KPMG, *Robotic Revolution – separating hype from reality*, Key Findings from 2Q15 Global Sourcing Pulse Survey, <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/09/separating-hype-from-reality.html> (online: 31.08.2017).
- Meissner B., *Roboty w centrach BPO*, <http://www.computerworld.pl/news/Roboty-w-centrach-BPO,406337.html> (online: 31.08.2017).
- Oflakowski K., *Roboty na rynku pracy*, [www.biznestuba.pl](http://biznestuba.pl), <http://biznestuba.pl/featured/roboty-na-ryнку-pracy/> (online: 31.08.2017).
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Polski Instytut Credit Management (PICM), <https://picm.pl/robotic-process-automation-rpa1.html> (online: 31.08.2017).
- PWC, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/case-study-pwc-rpa.pdf> (online: 31.08.2017).
- Rychlik P., *Rewolucja robotów*, KPMG, <https://home.kpmg.com/pl/pl/home/insights/2017/01/rewolucja-robotow-pawel-rychlik.html> (online: 31.08.2017).
- Słownik języka polskiego, PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (online: 31.08.2017).

eISBN 978-83-65374-56-1
ISBN 978-83-65374-57-8

