POLITECHNIKA POZNAŃSKA

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

Rozprawa doktorska

Kształtowanie strategii międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego Wielkopolski

Autor

mgr inż. Agata Budzyńska-Biernat

Promotor

dr hab. inż. Arkadiusz Borowiec, prof. PP

Promotor pomocniczy

dr Ewa Badzińska

Poznań, 2019

*Składam serdeczne podziękowania na ręce Pana Profesora **Arkadiusza Borowca** za opiekę naukową pełną nieustannej inspiracji oraz niezwykle pozytywną energię i życzliwość.*

*Pragnę wyrazić również swoją wdzięczność Pani Doktor **Ewie Badzińskiej** za wskazanie drogi oraz pomoc w pokonywaniu zakrętów na tej drodze, a także nieustanne wsparcie i życzliwe wskazówki przy pisaniu pracy.*

Spis treści

Streszczenie 5

Summary 6

Wprowadzenie 7

ROZDZIAŁ I 15
TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW 15
1.1. Istota, rodzaje i elementy konkurencyjności przedsiębiorstw 15
1.1.1. Wybrane pojęcia konkurencyjności 15
1.1.2. Rodzaje oraz elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa 18
1.2. Potencjał konkurencyjny jako źródło budowania konkurencyjności przedsiębiorstw 24
1.2.1. Zasoby stanowiące podstawę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw 24
1.2.2. Składniki potencjału konkurencyjnego 27
1.3. Strategia konkurencji jako jedno ze źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej 31
1.3.1. Strategia konkurencji we współczesnych przedsiębiorstwach 31
1.3.2. Bazowe strategie konkurencji według M.E. Portera 34
1.4. Instrumenty konkurowania przedsiębiorstw jako narzędzie walki konkurencyjnej 37
1.4.1. Istota instrumentów konkurowania 37
1.4.2. Rodzaje instrumentów konkurowania 41
1.5. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jako efekt skutecznej walki konkurencyjnej .. 43
1.5.1. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw i jej rodzaje 43
1.5.2. Ewolucja źródeł przewagi konkurencyjnej firm w świetle teorii zarządzania 48
1.6. Związek pomiędzy osiągnięciem przewagi konkurencyjnej firm a umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej 54
1.7. Podsumowanie 57

ROZDZIAŁ II 60
INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE 60
2.1. Istota internacjonalizacji przedsiębiorstw 60
2.2. Wybrane modele internacjonalizacji 63
2.2.1. Teoria etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa - Model uppsalski 66
2.2.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji 68
2.2.3. Teorie wczesnej internacjonalizacji – model międzynarodowych nowych przedsiębiorstw (*INV*) / model urodzonych globalistów (*born global*) 71
2.2.4. Alternatywna teoria internacjonalizacji – model podejścia strategicznego 72
2.3. Pomiar poziomu internacjonalizacji 74
2.3.1. Analityczne wskaźniki internacjonalizacji 75
2.3.2. Syntetyczne wskaźniki internacjonalizacji 76
2.3.3. Wymiary internacjonalizacji 78
2.4. Formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej 82
2.4.1. Klasyczne formy współpracy zagranicznej 84
2.4.2. Powiązania kooperacyjne z zagranicznym partnerem 85
2.4.3. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą 88
2.5. Przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw 89
2.6. Podsumowanie 94

ROZDZIAŁ III 96
CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO 96
3.1. Pojęcie i rola sektora rolno-spożywczego w gospodarce 96
3.2. Pozycja sektora rolno-spożywczego w Polsce i województwie wielkopolskim 100
3.3. Internacjonalizacja sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny 110

3.3.1. Pozycja Polski w handlu międzynarodowym żywnością ... 110
3.3.2. Zmiany w handlu międzynarodowym Polski z uwzględnieniem sektora żywnościowego ... 112
3.3.3. Charakterystyka umiędzynarodowienia sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny ... 117
3.4. Podsumowanie ... 123

ROZDZIAŁ IV ... 125
ANALIZA STOPNIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO Z WIELKOPOLSKI ... 125
4.1. Metodyka badań ... 125
4.2. Konstrukcja kwestionariusza ankietowego ... 128
4.3. Charakterystyka badanej zbiorowości ... 129
4.4. Stymulatory i wiodące ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wielkopolskich przedsiębiorstw ... 133
4.5. Formy, kierunki i międzynarodowe orientacje strategiczne wielkopolskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych ... 142
4.6. Ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego ... 151
4.7. Podsumowanie ... 156

ROZDZIAŁ V ... 159
DETERMINANTY MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ŻYWNOŚCIOWEGO ... 159
5.1. Identyfikacja składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw jako źródeł budowania przewagi konkurencyjnej ... 159
5.2. Analiza strategii konkurencji realizowanych przez przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej ... 172
5.3. Charakterystyka instrumentów konkurowania stosowanych przez analizowane przedsiębiorstwa ... 186
5.4. Konstrukcja modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw ... 197
5.5. Weryfikacja modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw ... 202
5.6. Podsumowanie ... 210

Zakończenie ... 213

Bibliografia ... 218

Spis ilustracji ... 227

Spis tabel ... 229

Aneks ... 231

Streszczenie

Problematyka podjęta w rozprawie obejmuje zjawisko międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Uzasadnieniem wyboru wskazanego tematu są zmiany, jakie zachodzą w gospodarce światowej będące efektem procesów globalizacyjnych, stanowiąc równocześnie wyzwanie dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W związku z nasileniem konkurencji na rynku globalnym, kluczowa staje się potrzeba wzrostu konkurencyjności podmiotów. Prezentowana rozprawa wypełnia interesującą lukę poznawczą obejmującą spojrzenie na konkurencyjność w sposób kompleksowy, rozpatrując z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstw, a z drugiej uwzględniając specyfikę branży, czy szerzej sektora, w którym rywalizacja jest prowadzona. Wobec powyższego, celem dysertacji jest diagnoza determinant kształtowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego w Wielkopolsce. Z kolei celem aplikacyjnym jest opracowanie modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego.

Realizacja przedstawionych celów została przeprowadzona w oparciu o pogłębione studia literaturowe, analizę źródeł wtórnych oraz przede wszystkim badania własne autorki. Część empiryczna została przeprowadzona dwuetapowo. Po pierwsze, wykorzystując technikę CATI wykonano badania ilościowe na grupie 86 przedsiębiorstw. Analiza wyników badań umożliwiła identyfikację determinant międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, a następnie stworzenie modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością. Po drugie, przeprowadzono wywiady na grupie 29 podmiotów, za pomocą których możliwa była weryfikacja zaproponowanego modelu wraz z uwzględnieniem siły zależności pomiędzy poszczególnymi jego składowymi. Do analizy otrzymanych danych empirycznych wykorzystano kalkulacje statystyczne takie jak: podstawowe statystyki opisowe, współczynnik korelacji liniowej Pearsona wraz z współczynnikiem determinacji oraz korelację rang Spearmana. Ponadto w toku realizacji prac zweryfikowano cztery hipotezy badawcze.

Zaproponowane w pracy rozwiązania stanowić mogą istotne źródło informacji dla przedsiębiorstw, których celem jest wzrost konkurencyjności, a w konsekwencji także osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej.

Summary

This dissertation include the phenomenon of international competitiveness of enterprises. The justification for choosing this topic are changes that take place in the global economy as the result of globalization processes, while also constituting a challenge for the functioning of modern enterprises. In view of the intensification of competition on the global market, the need to increase the competitiveness of entities becomes crucial. The presented dissertation fills an interesting cognitive gap, including a comprehensive view of competitiveness, considering the competitiveness of enterprises on the one hand, and taking into account the specificity of the industry, or more broadly the sector in which the competition is conducted on the other. In view of the above, the purpose of the dissertation is to diagnose the determinants of shaping the international competitive advantage of food processing enterprises in Greater Poland. In turn, the application goal is to develop a model of international competitiveness of food sector enterprises.

The study is built on an in-depth analysis of scientific literature and secondary resources as well as the author's own research. The empirical part was carried out in two stages. Firstly, using quantitative CATI technique research, conducted on a group of 86 companies. The analysis of research results enabled the identification of determinants of international competitiveness of enterprises, and then the creation of a model for managing international competitiveness. Secondly, interviews were conducted on a group of 29 entities, which help to verify the proposed model, taking into account the strength of dependencies between its individual components. To analyse the empirical data obtained, were used statistical calculations such as: basic descriptive statistics, Pearson's coefficient of linear correlation with the coefficient of determination and Spearman's rank correlation. Morover, the empirical study involves testing four different hypotheses.

The solutions proposed in the dissertation may constitute an important source of information for enterprises whose goal is to increase competitiveness and, consequently, to achieve international competitive advantage.

Wprowadzenie

Rozwój globalizacji ostatnich dziesięcioleci stawia przed przedsiębiorstwami szczególne wyzwania związane przede wszystkim z potrzebą wzrostu ich konkurencyjności. Równocześnie stwierdza się, iż konkurencja stanowi jedno z podstawowych pojęć związanych z funkcjonowaniem gospodarki, a wraz z jej rozwojem wzmaga się zjawisko nasilenia konkurencji i tym samym rośnie konkurencyjność przedsiębiorstw. Należy tu dodać, że obecnie osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności stało się konieczne. Dotyczy to nie tylko firm chcących umiędzynarodowić swoją działalność gospodarczą, ale także tych, które chcą osiągnąć sukces na krajowym rynku, mając tam międzynarodowych konkurentów.

Konkurencyjność jest od lat obszarem zainteresowania nie tylko teoretyków, ale również praktyków gospodarczych. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż jest ona kategorią wielopłaszczyznową, a zatem i niejednoznaczną. W związku z tym, jak dotąd, nie udało się ekonomistom wypracować jednej, spójnej i akceptowalnej dla wszystkich badaczy tematu definicji. Istnieje jednak zgoda, iż konkurencyjne na rynku jest nie tylko przedsiębiorstwo, bowiem konkurencja dotyczy również samorządów, regionów, sektorów gospodarki, a nawet państw. Wobec tego definicja ta obejmuje swym zasięgiem wszystkich uczestników rynku, którzy rywalizują między sobą. A więc, zarówno tych, którzy osiągają sukces (np. przedsiębiorstwo konkurencyjne), jak i tych bez sukcesów (przedsiębiorstwo niekonkurencyjne)[1]. Choć najbardziej uznani badacze tematu[2] nie zaprezentowali autorskiego rozumienia terminu konkurencyjność, a odnosili się głównie do jej składowych, to w literaturze przedmiotu nie brakuje prób wyjaśnienia czym w istocie jest konkurencyjność. Bogata w mnogość prezentowanych definicji jest również polska bibliografia[3], gdzie popularyzacja tego terminu nastąpiła w latach 90. ubiegłego wieku.

Przeprowadzona przez autorkę analiza na podstawie dokonanych studiów literaturowych pozwoliła zauważyć, iż problem konkurencyjności jest szeroko opisywany, szczególnie jeśli dotyczy on przedsiębiorstw lub regionów/krajów. Dostrzega się jednak pewien niedosyt, odnoszący się do konkurencyjności w skali mezo, szczególnie w kontekście branż czy wręcz całych sektorów gospodarki. Zdiagnozowano również lukę poznawczą obejmującą

[1] M. Grzebyk, Z. Kryński, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. Wyd. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011, s.111.
[2] Np. M.E. Porter, J.B. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Kay, czy M.A. Peteraf.
[3] Np. M.J. Stankiewicz, B. Godziszewski, H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, S. Flejterski, J.W. Bossak, W. Bieńkowski M. Gorynia, O. Flak, G. Głód, N. Daszkiewicz, K. Wach, W. Wrzosek, R. Haffner, J. Bednarz, K. Obłój, Z. Pierścionek, J. Misala, E. Skawińska, W. Mantura, C. Cyrson, E. Badzińska.

spojrzenie na konkurencyjność w sposób kompleksowy, rozpatrując z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstw, a z drugiej uwzględniając specyfikę branży, czy szerzej sektora, w którym rywalizacja jest prowadzona. Literatura przedmiotu, wprawdzie szeroko rozpisuje się na temat konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce, ale głównie odnosząc się do wyników, jakie osiąga on w handlu zagranicznym. Wciąż niewiele jest badań koncentrujących się na identyfikacji determinant kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw należących do danego sektora. Obszar ten należy rozpoznać, wykorzystując do tego celu doświadczenie i wiedzę menedżerów przedsiębiorstw, które nie tylko konkurują na rynku krajowym, ale również z sukcesem rywalizują za granicą. Takie podejście do problemu dotyczy zjawiska nieco szerszego, a mianowicie odnosi się do międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Opierając się na powyższych kwestiach określono **zakres przedmiotowy** pracy, który obejmuje problematykę zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw. Analizując istotę tak szerokiego zagadnienia, skupiono się w szczególności na elementach tworzących wielowymiarowy proces zarządzania, a dążących do osiągnięcia międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Przyjęto przy tym, jako obowiązujące i istotne następujące założenia:

1. O sukcesie na rynku globalnym decyduje wcześniej wygrana walka konkurencyjna na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym[4]. Zatem przedsiębiorstwo powinno w pierwszej kolejności osiągnąć sukces na rodzimym rynku, by rozpocząć umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Przez sukces w tym kontekście rozumie się osiągnięcie korzystnej (silnej i stabilnej) pozycji w sektorze, a nawet przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie, zdobycie relatywnie dużego udziału w rynku[5].
2. Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw dotyczy nie tylko przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych, ale także firm lokalnych, konkurujących z podmiotami zagranicznymi[6].

[4] M.E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 246.
[5] por. J. Filipczuk, Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, Zarządzanie strategiczne, IPIS, Warszawa 2002.
[6] por. K. Wach, Modelowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych w: Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw red. K. Zieliński, PWN, Warszawa 2015, s. 32; R. Śliwiński, Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 222, M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

3. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw należących do sektora żywnościowego w Polsce odbywa się głównie w sferze handlu zagranicznego.

Zakres podmiotowy dysertacji obejmuje dokładnie określoną grupę przedsiębiorstw, która została wyselekcjonowana na podstawie zidentyfikowanej w literaturze luki poznawczej. Zdecydowano, że podmiotami, które zostaną objęte badaniem empirycznym, będą firmy należące do sektora rolno-spożywczego mające swoją siedzibę na terenie województwa wielkopolskiego. Uznaje się bowiem, iż wiedza na ich temat nie jest dostatecznie zdiagnozowana, a w związku z tym wyjątkowo poszukiwane jest jej dalsze poszerzenie i pogłębienie w szczególności, jeśli byłoby ono oparte o analizy wywiadów badań empirycznych. Należy zauważyć, iż wybór przedstawionego sektora, jak i regionu nie był przypadkowy. Wynikał on z następujących przesłanek:

- Wielkopolska jest regionem skutecznie konkurującym z najlepszymi województwami w Polsce. Świadczą o tym m.in. wysokie wskaźniki PKB i PKB per capita w odniesieniu do pozostałych województw. Oba te wskaźniki plasują Wielkopolskę na czołowej pozycji w kraju, rywalizując bezpośrednio z Mazowieckim, Dolnośląskim i Śląskim[7],
- sektor przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego ma tutaj silną i niezagrożoną pozycję lidera pod względem udziału produkcji sprzedanej w sprzedaży produkcji przemysłu przetwórczego ogółem. Co więcej, wartość ta systematycznie wzrasta uzyskując 36985,6 mln w 2017r., co stanowi tym samym ponad 20% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem[8],
- obroty handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi od 2004 r. (od momentu przystąpienia Polski do UE) mają dodatnie saldo, a ich wartość systematycznie wzrasta.

Wychodząc z założenia, że osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności jest dla przedsiębiorstw zadaniem niełatwym, ale też i koniecznym, szczególnie w obecnych warunkach polityczno-ekonomicznych, ustalono, iż **celem naukowo-badawczym** pracy jest diagnoza determinant kształtowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego w Wielkopolsce. Z kolei **celem aplikacyjnym** realizowanej pracy jest opracowanie modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego, na podstawie wcześniej zidentyfikowanych determinant konkurencyjności. W ramach tak określonych celów zarówno naukowo-

[7] Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2018, s. 31.
[8] Ibidem, s. 283.

badawczego, jak i aplikacyjnego, wyodrębniono następujące cele cząstkowe, służące do realizacji powyższych celów głównych:

1. Analiza i uporządkowanie struktury pojęciowej odnoszącej się do konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem elementów tworzących podsystem zarządzania konkurencyjnością (rozdział 1).
2. Synteza dotychczasowych studiów koncepcyjnych na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw (rozdział 2).
3. Analiza umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego w Polsce, w szczególności charakterystyka internacjonalizacji poprzez handel zagraniczny (rozdział 3).
4. Przedstawienie pojęcia i roli sektora rolno-spożywczego w Polsce, jak i województwie wielkopolskim (rozdział 3).
5. Diagnoza stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski, ze szczególnym uwzględnieniem wskazania czynników, które mogą być stymulatorami bądź barierami w procesie internacjonalizacji (rozdział 4).
6. Analiza międzynarodowej konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, w tym identyfikacja elementów podsystemu zarządzania konkurencyjnością (rozdział 5).
7. Konstrukcja modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem elementów składowych podsystemu zarządzania konkurencyjnością oraz jego weryfikacja (rozdział 5).

Na podstawie rozważań teoretycznych dotyczących problematyki zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw, a także mając na uwadze realizację postawionych celów rozprawy, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieje zależność pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem zdobytym na rynku krajowym.

H2: Głównymi składnikami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski są zasoby niematerialne.

H3: W strukturze źródeł budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, dominującą rolę pełni jakość oferowanych produktów.

H4: Istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw: najsilniejsze relacje występują pomiędzy uzyskaną przewagą konkurencyjną, a osiągniętą na jej podstawie pozycją konkurencyjną.

Pierwszym etapem realizacji niniejszej dysertacji były studia literatury przedmiotu z zakresu konkurencyjności oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw. Umożliwiły one zdiagnozowanie luki poznawczej oraz zidentyfikowanie problemu badawczego. Z kolei analiza danych zastanych posłużyła za punkt wyjścia do sformułowania hipotez weryfikowanych w następnych etapach pracy.

Podjęta w pracy tematyka międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego przesądziła o przyjęciu za podstawę wnioskowania przeprowadzonych badań ilościowych, które zostały wzbogacone o dokonane przez autorkę badania jakościowe. Analiza ilościowa została wykonana w 2015 roku w ramach projektu badawczego realizowanego przez autorkę na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej pt. „*Strategie konkurencji przedsiębiorstw sektora żywnościowego Wielkopolski w dobie globalizacji*" (nr pracy 503223/11/143/DSMK/0602). Opierała się ona na przeprowadzeniu badań z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego systemem komputerowym (CATI). Narzędziem badawczym był przygotowany przez autorkę kwestionariusz ankiety, w którym wykorzystane zostały zmienne mierzalne w skalach nominalnej i porządkowej, co pozwoliło na przeprowadzenie szeregu analiz statystycznych. Z kolei drugi etap badań – o charakterze jakościowym, zrealizowano w 2018r. Został on przeprowadzony osobiście przez autorkę za pomocą techniki pomiaru sondażowego przy użyciu wywiadów bezpośrednich lub pośrednich. Wywiady te skierowane były do przedsiębiorstw biorących udział w pierwszym etapie badań, które zostały uznane za ekspertów, bowiem nie tylko osiągnęły stabilną pozycję na rynku, ale również z powodzeniem konkurują na rynkach zagranicznych. Natomiast w swojej treści dotyczył walidacji zaproponowanego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wraz z określeniem relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami. Dzięki zaprojektowaniu badań w sposób dwuetapowy autorka mogła zweryfikować postawione hipotezy, ale również zrealizować cele pracy.

Realizacja badań naukowych w Polsce, w szczególności, gdy dotyczą one specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem, wiąże się z wieloma utrudnieniami. Najważniejszy jest problem wynikający z dostępności informacji, a w związku z tym z nakłonieniem przedsiębiorstw do wzięcia udziału w realizowanych badaniach. W kontekście wskazanych trudności, dobór próby odbywał się w sposób celowy. Najważniejszym kryterium, które kwalifikowało przedsiębiorstwo do wzięcia udziału w badaniach, było prowadzenie działalności w sektorze rolno-spożywczym. Przynależność do wskazanej grupy była weryfikowana przez autorkę za pomocą identyfikacji zakresu prowadzenia działalności oznaczonej w PKD. Dodatkowo przyjęto, że w badaniu wezmą udział jedynie przedsiębiorstwa,

których siedziba ma miejsce na terenie województwa wielkopolskiego. Ostatnim kryterium, które kwalifikowało przedsiębiorstwa do wzięcia udziału w badaniach, była jego wielkość, wyrażana przez liczbę zatrudnionych pracowników. Przyjęto bowiem, iż w badaniu wezmą udział przedsiębiorstwa małe, średnie oraz duże. Na podstawie powyższych kryteriów w wyniku badań empirycznych zebrano 137 ankiet, z czego do dalszej analizy zakwalifikowano 86. Równocześnie stwierdza się, iż podjęto decyzję o odrzuceniu pozostałych 51 ze względu na niepełny zwrot ankiet.

Podstawowym narzędziem badawczym w realizowanej pracy był kwestionariusz anonimowej ankiety, który został podzielony na trzy części. Zawierał on informacje, które umożliwiły realizację postawionych celów, a także weryfikację hipotez badawczych. Pytania w kwestionariuszu dotyczyły odpowiednio, po pierwsze informacji charakteryzujących przedsiębiorstwo, a więc metryczki respondenta, po drugie analizy stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, natomiast po trzecie diagnozy determinant umożliwiających kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności.

Postawionym celom rozprawy oraz przyjętym metodom badawczym podporządkowano strukturę pracy, układ oraz kolejność poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu rozdziałów. Poprzedza je *Wstęp* – zawierający uzasadnienie wyboru tematu pracy, opis celu, przedmiotu pracy i hipotez badawczych, opis metodyki badań oraz struktury pracy. W *Zakończeniu* przedstawiono wnioski dla przedsiębiorstw, które są zainteresowane zwiększeniem swojej konkurencyjności, jak również rozpoczęciem działań na arenie międzynarodowej. Należy równocześnie podkreślić, iż całość prezentowanych rozważań została ujęta w sposób tworzący ciąg zdarzeń, który ma ułatwić przedsiębiorcom budowanie międzynarodowej konkurencyjności. Ponadto należy podkreślić, iż każdy z rozdziałów niniejszej dysertacji został wzbogacony o *Podsumowanie* zawierające najważniejsze, zdaniem autorki, wnioski.

Rozdział 1 zatytułowany „*Teoretyczne podstawy zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw",* prezentuje zarys teoretyczny problemu, jakim jest konkurencyjność przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim istotę oraz rodzaje tego procesu. W sposób szczególny skupiono się na tych elementach tworzących podsystem zarządzania konkurencyjnością, które tworzą zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku. Opisano więc potencjał konkurencyjny, strategie konkurowania, instrumenty konkurowania oraz przewagę konkurencyjną. Na podstawie dokonanych studiów literaturowych zaproponowano teoretyczny model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. Pracę nad tym rozdziałem zakończono

opisaniem związku przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej.

Rozdział 2 zatytułowano „*Internacjonalizacja przedsiębiorstw–wybrane aspekty teoretyczne”.* Stanowi on konceptualizację zagadnień związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Omówiona została istota umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wraz z opisaniem współczesnych modeli internacjonalizacji. Ponadto, w tej części rozprawy zaprezentowano sposoby pomiaru internacjonalizacji ze szczególnym uwzględnieniem wskaźników jednoczynnikowych oraz wieloczynnikowych. Rozważania teoretyczne dotyczyły również form umiędzynarodowienia oraz wskazania motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

Rozdział 3 zatytułowano „*Charakterystyka przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego”,* w całości poświęcony został charakterystyce sektora przetwórstwa żywnościowego. Zaprezentowano w nim pojęcie i rolę sektora rolno-spożywczego zarówno w Polsce, jak i Wielkopolsce. Przedstawiono strukturę wymiany handlowej Polski ze szczególnym uwzględnieniem sektora żywnościowego oraz dokonano charakterystyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego poprzez handel zagraniczny.

Rozdział 4 zatytułowany został „*Analiza stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego z województwa wielkopolskiego”.* Scharakteryzowano w nim metodykę badawczą, zaprezentowano więc cel pracy, przedmiot realizowanych badań oraz założenia. Ponadto, szczegółowo opisano konstrukcję kwestionariusza ankietowego, scharakteryzowano również próbę badawczą (uwzględniając liczne kryteria). Dodatkowo, opierając się na przeprowadzonych badaniach empirycznych, zidentyfikowano motywy oraz bariery umiędzynarodowienia. Co więcej, w rozdziale tym określono podstawowe formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, najczęstsze kierunki ich internacjonalizacji oraz międzynarodowe orientacje strategiczne. Dokonano także oceny stopnia umiędzynarodowienia badanej próby, co stanowiło podstawę do zweryfikowania wielu założeń związanych z postawionymi celami oraz hipotezami badawczymi.

Rozdział 5 zatytułowano „*Determinanty międzynarodowej konkurencyjności wielkopolskich przedsiębiorstw sektora żywnościowego”* i stanowi on ostatnią część prezentowanej rozprawy. Scharakteryzowano w nim międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw należących do analizowanej próby badawczej. Skupiono się na elementach pozwalających budować międzynarodową przewagę konkurencyjną, a więc zidentyfikowano składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, dokonano analizy stosowanej strategii konkurowania oraz rozpoznano najczęściej wykorzystywane instrumenty do prowadzenia walki konkurencyjnej. Na podstawie dokonanych analiz skonstruowany został model międzynarodowej

konkurencyjności przedsiębiorstw, który w swojej strukturze uwzględnia możliwie najbardziej skuteczne wersje działania w zakresie wymienionych już elementów podsystemu zarządzania konkurencyjnością. Z kolei na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych powyższy model został zweryfikowany przez przedsiębiorców będących równocześnie ekspertami. Uszeregowali oni nie tylko składowe poszczególnych elementów konkurencyjności, ale także określili siłę powiązań między nimi.

Prezentowana rozprawa stanowi syntezę wieloletnich zainteresowań naukowych autorki, dokonanych studiów literaturowych oraz badań empirycznych. Z teoretycznego punktu widzenia rozszerza przede wszystkim spojrzenie na problem zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw w ujęciu branżowym. Natomiast badania empiryczne wzbogacają jej charakter o rekomendacje dla przedsiębiorstw, wskazując możliwe warianty dla skutecznego zarządzania swoją międzynarodową konkurencyjnością.

ROZDZIAŁ I
TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW

1.1. Istota, rodzaje i elementy konkurencyjności przedsiębiorstw

1.1.1. Wybrane pojęcia konkurencyjności

Rozważania na temat konkurencyjności należy poprzedzić zdefiniowaniem pojęcia bazowego, a mianowicie konkurencji. Przyjmując za M.J. Stankiewiczem[9] konkurencją nazywane jest zjawisko, gdzie uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Dalej Autor tłumaczy, iż oznacza to, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych. Innymi słowy, konkurencja jest także współzawodnictwem w dążeniu do określonych celów. Co więcej, jest próbą pokonania swoich rywali wykorzystując posiadane zasoby, realizując określone strategie oraz tworząc „narzędzia" (instrumenty) owej rywalizacji. Z kolei wg. D.S. Hunda i R.M. Morgana, konkurencja polega na rywalizacji między przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie lepszą pozycję finansową[10]. Konkurencja jest zatem zjawiskiem uniwersalnym i występuje w każdej gospodarce rynkowej. A jej istota polega na rywalizacji o korzyści, takie jak np. przychody ze sprzedaży. Podmiotami biorącymi udział w tej konkurencji są nie tylko osoby prowadzące działalność gospodarczą czy przedsiębiorstwa, ale również samorządy, regiony oraz państwa. Z kolei obszarem działania jest zarówno rynek produktów i usług finalnych, jak i rynek czynników produkcji np. pracy, kapitału czy technologii[11]. Konkurencja jako nieodłączny element gospodarki rynkowej, stanowi równocześnie siłę napędową do jej rozwoju.

Konkurencyjność i konkurencja to zjawiska ściśle ze sobą związane, nie można więc mówić o jednym pojęciu, nie odnosząc się do drugiego. Konkurencyjność jest kategorią wielopłaszczyznową, co utrudnia jej jednolite zdefiniowanie. W związku z tym, same badania

[9] M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 18.
[10] S.D. Hund, R.M. Morgan, The Competitive Advantage. Theory of Competition, "Journal of Marketing", 1995 Vol. 59, No. 2, s. 16.
[11] J.W. Bossak, W. Bieńkowski, Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, SGH w Warszawie, Warszawa 2004, s.18.

nad konkurencyjnością opierają się na szerokiej bazie definicyjnej omawianego zjawiska. Ekonomiści nie wypracowali jak dotychczas jednej, spójnej definicji konkurencyjności, która uzyskałaby powszechną akceptację wśród naukowców zajmujących się tym problemem. Co więcej, pojęcie to nie zostało zdefiniowane wprost przez wielu znanych badaczy tematu, jak np. M.E. Porter`a czy J.B. Barney`a[12]. Pomimo, że koncentrowali się oni głownie na determinantach konkurencyjności, jak również określali jej efekty – pozycja konkurencyjna czy przewaga konkurencyjna, to nie oznacza jednak, iż prób definiowania konkurencyjności jest w literaturze przedmiotu mało. Dla przykładu konkurencyjność można rozumieć jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym[13]. W skali europejskiej terminologia ta została zmodyfikowana. OECD zaproponowała następujący sposób rozumienia terminu konkurencyjność: „zdolność firm, sektorów, regionów, krajów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach trwałego poddania się konkurencji międzynarodowej”[14]. Z kolei Grupa Strategor[15] odnosi termin konkurencyjności do przedsiębiorstwa, a zatem zawęża pojęcie do skali mikroekonomicznej. Grupa ta uważa, iż przedsiębiorstwo aby być konkurencyjne i odnieść sukces na rynku musi posiadać odpowiednią pozycję konkurencyjną. Ta z kolei jest możliwa do osiągnięcia dzięki posiadaniu atutów cenionych przez rynek, czyli przewagi konkurencyjnej. Podobnie konkurencyjność rozumie A.J. Abbas definiując termin konkurencyjności jako zdolność przedsiębiorstw do innowacji i elastyczności, która przejawia się uzyskaniem przewagi konkurencyjnej[16]. Równocześnie M. Matejun[17] dodaje, iż naturalna zwinność (elastyczność) połączona z zaangażowaniem w działania w niszach rynkowych stanowi podstawę konkurencyjności przedsiębiorstw i umożliwia im uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wśród badaczy tematu istnieje również pogląd, iż konkurencyjne na rynku może być to przedsiębiorstwo, które osiąga większą niż przeciętna poprawę jakości dóbr i usług oraz/lub redukcje kosztów osiągając w ten sposób wzrost zysków i/lub udziału w rynku[18]. Prób

[12] O konkurencyjności wprost nie wspominali także m.in. G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Kay, czy M.A. Peteraf. Autorzy ci również opisywali aspekty i uwarunkowania konkurencyjności, nie definiując jednoznacznie samego pojęcia. (por. M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s. 30).
[13] The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994, s.18.
[14] A. Zielińska-Głębocka, Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s.13.
[15] Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001.
[16] A.J. Abbas, Rethinking competitiveness, „Advances in Competitiveness Research” 2000, nr 8, s. 4.
[17] M. Matejun, The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of Small and Medium Enterprises, „Management”, vol.18, nr 1/2014, s. 156.
[18] M. Dunford, H. Louri, M. Rosenstock, Competition, competitiveness, and enterprise policies, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germay 2001, s. 109-110.

interpretacji konkurencyjności nie brak również w literaturze polskiej. Swoją definicję jako pierwszy, w 1984 roku zaproponował S. Flejterski określając konkurencyjność jako „zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów”[19]. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji, zatem jest jej elementem. Wobec tego konkurencyjnością nazywa się czasami zdolność podmiotu do konkurowania[20]. Ujęcie tematu w skali mikroekonomicznej prezentuje M.J. Stankiewicz, który pod pojęciem konkurencyjności rozumie „zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”[21]. Wynika z tego, iż przedsiębiorstwa, które zdolność tą posiadają są konkurencyjne, jest to więc równoznaczne z utrzymaniem się na rynku. Analogicznie ujęcie konkurencyjności traktują J.W. Bossak i W. Bieńkowski[22] . Według Autorów prowadzenie działalności gospodarczej ma sens ekonomiczny wówczas, gdy możliwe jest wypracowanie nadwyżki w stosunku do poniesionych kosztów. A zatem konkurencyjny jest ten podmiot, który w swojej działalności potrafi z jednej strony zwiększyć atrakcyjność handlową oferowanych produktów, a z drugiej osiągnąć zakładany poziom rentowności. Co więcej w literaturze przedmiotu[23] konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana również jako:

- proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji,
- zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych,
- relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości,
- zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku,
- rywalizacja i współpraca jednocześnie prowadząca do poznawania istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów.

Reasumując należy zgodzić się z poglądem prezentowanym przez O. Flaka oraz G. Głóda, iż „definicja konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada, że jest to wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności

[19] S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9, s. 391.
[20] W. Mantura, Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego, red. E. Skawińska, PTE, Poznań 2002, s. 87.
[21] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit., s.36.
[22] J.W. Bossak, W. Bieńkowski, Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju..op..cit. s.17-19.
[23] E. Skawińska, Relacje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw w: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s.76-77.

radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi"[24]. Autorzy dalej dodają, iż konkurencyjność ma charakter względny, nie ma bowiem bezwzględnej skali jej pomiaru. Co więcej, dzięki konkurencyjności można opisać wzajemne relacje przedsiębiorstw (rywali) w sektorze rynku. Podobne ujęcie tematu prezentują H. Ch. Moon i S.P. Newman, wskazując iż konkurencyjność organizacji odnosi się do relatywnej pozycji tej organizacji względem jej rywali[25]. Natomiast celem konkurencyjności jest zbudowanie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej[26].

1.1.2. Rodzaje oraz elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wielopłaszczyznowość omawianego zagadnienia powoduje znaczne różnice w możliwościach jego klasyfikowania. Podmiotem w skali makro może być państwo, gdzie konkurencyjność odnosi się do całej gospodarki i najczęściej wyraża zdolność do wzrostu w warunkach gospodarki otwartej, wzrostu zyskownego prowadzącego do takiej struktury gospodarki i struktury jej eksportu, która współgra ze zmianami w gospodarce światowej[27]. W skali mezo podmiotami są sektor, branża lub gałąź, w skali mega – grupa krajów lub makroregion, skala mikro-mikro dotyczy towaru lub usługi, a w skali mikro mówi się o przedsiębiorstwie (jednostka organizacyjna). Co więcej konkurencyjność na poziomie mikro związana jest z kosztami i jakością towarów, które przekładają się na odpowiedni poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych towarów, a te z kolei implikują określony udział przedsiębiorstwa w danym rynku[28].

Kolejnym kryterium pozwalającym sklasyfikować konkurencyjność jest moment oceny lub inaczej czas obserwacji. W tym podziale M. Gorynia[29] proponuje przyjęcie następującej terminologii:

- konkurencyjność *ex post* – dotyczy obecnie osiągniętej pozycji konkurencyjnej;
- konkurencyjność *ex ante* – odnosi się do przyszłej pozycji konkurencyjnej (możliwej do zrealizowania). Konkurencyjność *ex post* jest więc wypadkową realizowanej przez

[24] O. Flak, G. Głód, Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy, Difin, Warszawa 2012, s. 44.
[25] H. Ch. Moon, S.P. Newman, Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business, „International Business Journal", 1995 Vol. 5, Nr 1, s. 37.
[26] W. Glabiszewski, Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 4/2004, s. 15.
[27] M. Majchrzak, Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, CEDEWU, Warszawa 2012, s. 70.
[28] Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro, red. N. Daszkiewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s.14.
[29] M. Gorynia, Luka konkurencyjna - koncepcja i metodyka badań, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie", Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001, nr 32, s.173.

przedsiębiorstwo strategii konkurencyjnej, jak również strategii realizowanej przez konkurentów. Natomiast konkurencyjność *ex ante* określa zdolność podmiotu do konkurowania, tożsama jest z posiadanymi zasobami, kompetencjami i doświadczeniem, szczególnie w odniesieniu do zdolności konkurencyjnych rywali. Inną terminologię proponuje tu M.J. Stankiewicz[30], który konkurencyjność rozpatruje w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. Ta pierwsza według Autora określa stan konkurencyjności podmiotu w danym momencie. Dynamiczna z kolei, to zmiana stanu konkurencyjności w czasie.

Stanowisko zajmowane przez D. Faulknera i C. Browmana pozwala wyróżnić konkurencyjność operacyjną i systemową. Pierwsza odnosi się do wnętrza podmiotu, czyli są to „konkretne techniczne umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku"[31]. Konkurencyjność systemowa natomiast „to zespół działań wykonywanych przez firmę w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej"[32]. Autorzy dalej dodają, iż konkurencyjność może również występować w postaci podstawowej i kluczowej. Pierwsza obejmuje „procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży", druga natomiast „umiejętności wymagane do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku"[33].

Inni badacze tematu rozróżniają konkurencyjność czynnikową i wynikową[34]. Ta pierwsza określa czynniki, jakie warunkują zdolność firmy do konkurowania na rynku w dłuższej perspektywie czasowej. Przykładami działań mogą być: reagowanie na zmiany, wykorzystanie posiadanych zasobów, czy też korzystne warunki pochodzące z otoczenia. Konkurencyjność wynikowa z kolei odnosi się do oceny efektów prowadzonej działalności w danym momencie. Określa ona takie wyniki konkurowania jak np. udział w rynku, udział w sprzedaży, czy wyniki finansowe firmy (w porównaniu do konkurencji), a zatem określa pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Można mówić również o konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o kryterium obszaru jego występowania. Przy takim podziale konkurencyjność rozpatruje się[35]:

- na rynku określonego rodzaju produktów np. rynku samochodów, czy sprzętu komputerowego,
- na rynku konkretnych wyrobów np. rynek konkretnej marki samochodowej,

[30] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.40.
[31] D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s.35-40.
[32] E. Skawińska, Relacje…op.cit.,s. 76.
[33] D. Faulkner, C. Browman, Strategie…op.cit., s.44.
[34] M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 9-13.
[35] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.38-39.

- na rynku określonego rodzaju zasobów np. rynek surowcowy,
- na rynku konkretnych zasobów np. rynek węgla, rudy żelaza,
- na określonym terytorium, gdzie jak podkreśla M.J. Stankiewicz można wyróżnić konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku wewnętrznym i/lub na rynku międzynarodowym.

Z kolei, J. Wierzbołowski proponuje, aby konkurencyjność rozpatrywać w dwóch aspektach[36]:

- *sensu stricto*, w ujęciu rzeczowym, rozumiana jest jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich produktów oferowanych przez konkurentów z zagranicy,
- *sensu largo*, w ujęciu czynnikowym, czyli jako zdolność gospodarki do trwałego uzyskiwania korzyści ze stosunków gospodarczych z zagranicą. Autor dodaje, iż chodzi tu o wymianę z otoczeniem, a zatem wyłączanie z gospodarki narodowej jednych elementów i włączanie innych, zastępczych – pochodzenia zagranicznego.

Jeszcze innym sposobem prezentowanym w literaturze przedmiotu, który umożliwia kwalifikowanie konkurencyjności jest rozróżnienie jej ze względu na sprawność pozyskania zasobów i sprzedaży swoich produktów. A zatem jak podkreśla M.J. Stankiewicz kryterium stron relacji rynkowych służy do odróżniania konkurencyjności „na wejściach" od konkurencyjności „na wyjściach" określonego podmiotu (z tym, że chodzi o konkurencyjność tego samego podmiotu)[37]. Pierwszy rodzaj konkurencyjności opiera się na zdolności do sprawnego realizowania celów związanych z pozyskaniem zasobów, które są niezbędne do uzyskania produktów finalnych. Konkurencyjność „na wyjściach" to z kolei zdolność do realizacji celów związanych z pozyskaniem akceptacji przez klientów zaprezentowanej oferty. Ze względu na wzajemne relacje M.J. Stankiewicz dalej dodaje, iż podmiot konkurencyjny „na wyjściach" ma szanse akumulacji zasobów, które może wykorzystać, do budowania swej konkurencyjności „na wejściach" i odwrotnie.

Na podstawie powyższego można zauważyć, iż pojęcie konkurencyjności jest klasyfikowane według różnych kryteriów, co więcej ma ono wiele wymiarów. Jest więc zagadnieniem niezwykle skomplikowanym. Próbę ujednolicenia dodatkowo komplikuje fakt powstawania nowych klasyfikacji konkurencyjności, co jest niewątpliwie związane

[36] J. Wierzbołowski, Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych 1995, s.21-22.
[37] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.39.

z poszerzeniem „aren konkurencji" związanych z globalizacją, szybkim postępem technologicznym oraz powstaniem nowych segmentów rynkowych.

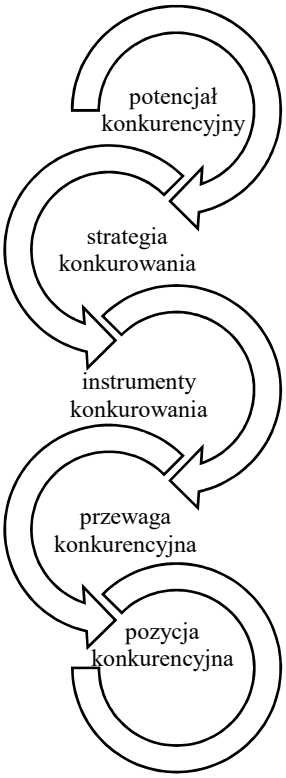
W kontekście prezentowanych w niniejszej dysertacji rozważań dotyczących z jednej strony mnogości definiowania pojęcia konkurencyjności, z drugiej zaś różnych jej rodzajów, słuszne wydaje się rozdzielenie tego zjawiska i szczegółowe wyróżnienie elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Elementy te, nazywane również podsystemem konkurencyjności, choć są ściśle ze sobą powiązane, to dotyczą innych obszarów. Dla przykładu M.J. Stankiewicz[38] przyjmuje następujące podsystemy zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Są nimi odpowiednio:

- potencjał konkurencyjny, rozumiany jako ogół zasobów przedsiębiorstwa (materialnych oraz niematerialnych) potrzebnych zarówno do funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jego konkurowania na rynku;
- przewaga konkurencyjna, traktowana jako zdolność przedsiębiorstwa do takiego wykorzystania posiadanych zasobów (potencjału konkurencyjnego), które umożliwią utworzenie na tyle interesującej oferty rynkowej, że jest w stanie ona zapewnić firmie wartość dodaną;
- instrumenty konkurowania, które należy rozumieć jako środki lub inaczej „narzędzia" wykorzystywane przez przedsiębiorstwo do pozyskania i utrzymania kontrahentów dla swojej oferty;
- pozycja konkurencyjna jest z kolei wynikiem współzawodnictwa przedsiębiorstwa z konkurentami w swojej branży[39].

Autorka, co do zasady podziela koncepcję przedstawioną powyżej. Równocześnie jednak sugeruje wyróżnienie dodatkowego – samodzielnego – elementu podsystemu konkurencyjności, jakim jest strategia konkurencji przedsiębiorstwa (szczegółowa analiza została zaprezentowana poniżej). W tym miejscu, warto również zwrócić uwagę na pogląd prezentowany przez M. Gorynię, który zdolność konkurencyjną podmiotów utożsamia z ich umiejętnością do osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej[40]. Z kolei, wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa są według Autora pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny oraz strategia konkurencyjna[41]. Ponadto, M. Gorynia wprost dodaje, iż

[38] Patrz szerzej: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa..op.cit. s. 89 oraz 165-174.
[39] Por. W. Glabiszewski, Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 81/2006 s.159-167.
[40] M. Gorynia, Luka konkurencyjna…op.cit., s. 172-179.
[41] M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, DIFIN, Warszawa 2008, s.67.

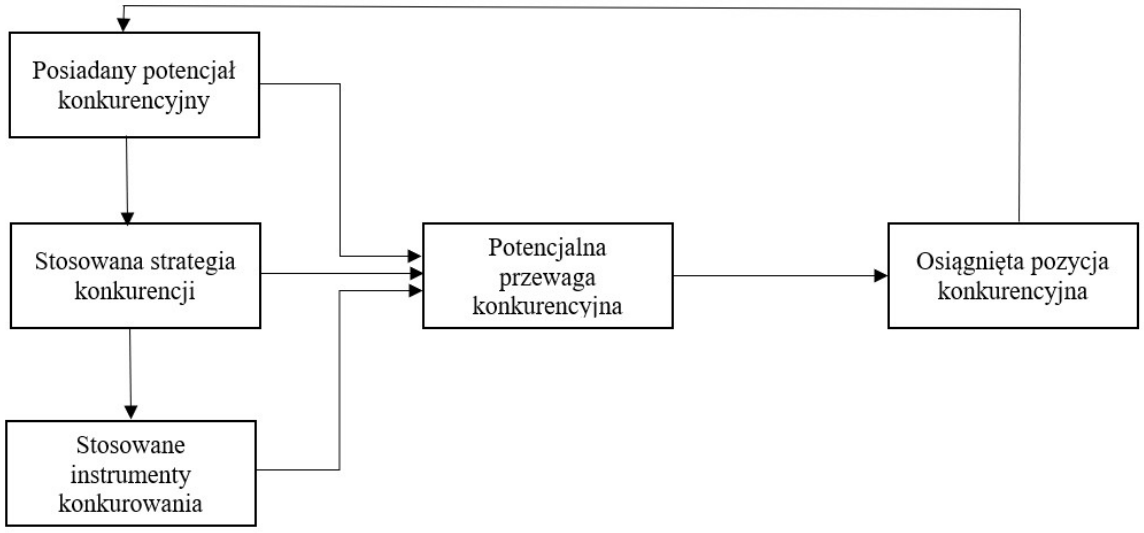
składnikami strategii konkurowania są instrumenty konkurowania[42]. Autorka nie może w pełni zgodzić się z zaprezentowanym powyżej stanowiskiem. Strategię konkurencji rozumie ona, jako zintegrowany oraz skoordynowany zespół działań i zobowiązań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwo, w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej[43] i następnie jej utrzymywania, po to aby osiągnąć zamierzoną pozycję konkurencyjną. Instrumentami konkurowania są dla autorki niezbędne „narzędzia", dzięki którym przedsiębiorstwo wyróżnia się na rynku (na tle konkurentów) i zdobywa tam nabywców. Autorka zatem, te dwa wymiary konkurencyjności traktuje w sposób samodzielny. Nie stanowią one tym samym składowych żadnych innych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rysunek 1.1. prezentuje ogólny zarys metodyki zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. Autorka równocześnie podziela pogląd prezentowany przez W. Glabiszewskiego oraz A. Sudolską[44], iż zawsze punktem początkowym powinna być analiza posiadanych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.



Rysunek 1.1. Metodyka zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

[42] M. Gorynia, Teoretyczne aspekty konkurencyjności w: Kompendium wiedzy o konkurencyjności, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska, WN PWN, Warszawa 2009, s.55.
[43] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittngton, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.
[44] W. Glabiszewski, A. Sudolska, Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Organizacja i Kierowanie nr 2(136) 2009, s.10.

Konkludując, na podstawie powyższego można stwierdzić, iż posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał konkurencyjny (rozumiany, jako unikatowe zasoby oraz kompetencje) warunkuje stosowanie określonej strategii konkurencji. Ta z kolei, jest jednym z głównych źródeł przygotowania oferty i zastosowania odpowiednich instrumentów konkurowania, takich – które na tle oferty i instrumentów stosowanych przez konkurentów – pozwolą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a więc wpłyną na jej rodzaj oraz trwałość. A dopiero uzyskana przewaga nad konkurentami wpływa na pozycję, jaką przedsiębiorstwo zajmuje na arenie rynkowej. Równocześnie należy zaznaczyć, iż relacje pomiędzy poszczególnymi podsystemami konkurencyjności przedsiębiorstwa są bardziej złożone i wymagają sprecyzowania. Zauważa się, iż elementy te są ze sobą współzależne, a więc decyzje podjęte w przypadku jednego z nich, warunkują funkcjonowanie pozostałych (por. rys.1.2.). Planowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej wymaga określenia strategii konkurencji, która wraz z zastosowanymi instrumentami umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z kolei decyzja o wyborze strategii działania i instrumentów konkurowania może zostać podjęta po przeprowadzeniu w pierwszej kolejności szczegółowej analizy potencjału konkurencyjnego. Posiadany potencjał może bowiem być odpowiedni, ale tylko na chwilę obecną, gdyż w wyniku zmian warunków rynkowych najprawdopodobniej nie wystarczy on do wdrożenia odpowiedniej strategii „na jutro". Dopiero nowo zbudowany potencjał zasobów i kompetencji daje możliwość wdrożenia strategii, która to w połączeniu z dobrze wybranymi instrumentami może być podstawą budowania i później – w konsekwencji – utrzymania przewagi konkurencyjnej, która z kolei jest niezbędna do uzyskania planowanej pozycji konkurencyjnej.



Rysunek 1.2. Model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstwa polega więc na ciągłym oddziaływaniu tj. planowaniu, budowaniu, wykorzystaniu i osiąganiu, w zakresie następujących elementów: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej, stanowiących łącznie o konkurencyjności przedsiębiorstwa[45].

1.2. Potencjał konkurencyjny jako źródło budowania konkurencyjności przedsiębiorstw

1.2.1. Zasoby stanowiące podstawę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć sukces na rynku musi dysponować wyjątkowymi zasobami. To właśnie te unikatowe zasoby i umiejętności – obok strategii konkurencji i instrumentów konkurowania – stanowią jeden z fundamentów budowania przewagi konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny jest w literaturze przedmiotu traktowany jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Co więcej, to od jego składników zależeć może w dużym stopniu pozycja konkurencyjna, jaką zajmuje na rynku przedsiębiorstwo.

Potencjał konkurencyjny ma swoje źródła w uwarunkowaniach rynkowych i pozarynkowych, wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa, oraz zewnętrznych – obejmujących czynniki makro- i mezo-ekonomiczne[46]. Można traktować go w wąskim znaczeniu, wtedy określać będzie wszystkie zasoby wykorzystane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. W ujęciu szerszym uwzględnia się takie elementy jak: wizja strategiczna przedsiębiorstwa, kultura przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna firmy, oraz dobre kontakty i sposób zachowania się przedsiębiorstwa[47]. Uogólniając, stwierdza się, iż zasoby to wszystko to, czym podmiot gospodarczy w danym momencie dysponuje. Są to więc, czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane do rozwijania i wprowadzania swoich strategii lub inaczej mówiąc, wszystko to, co można traktować jako silne i/lub słabe strony przedsiębiorstwa[48]. W tym miejscu warto zauważyć, iż przecież nie wszystkie zasoby stanowią o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Natomiast te zawarte w potencjale

[45] Por. M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s. 90-91.
[46] J. Bednarz, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s.175.
[47] Por. M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność…op.cit. s. 68-70.
[48] B. Wernerfelt, A Resorce – Based View of the Firm, „Strategic Management Journal" 1984, Vol. 5, s. 171–180.

konkurencyjnym powinny zostać przez przedsiębiorstwo zidentyfikowane. W przeciwnym razie, niemożliwym będzie wykorzystanie ich, w celu budowania przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji wiodącej pozycji na rynku.

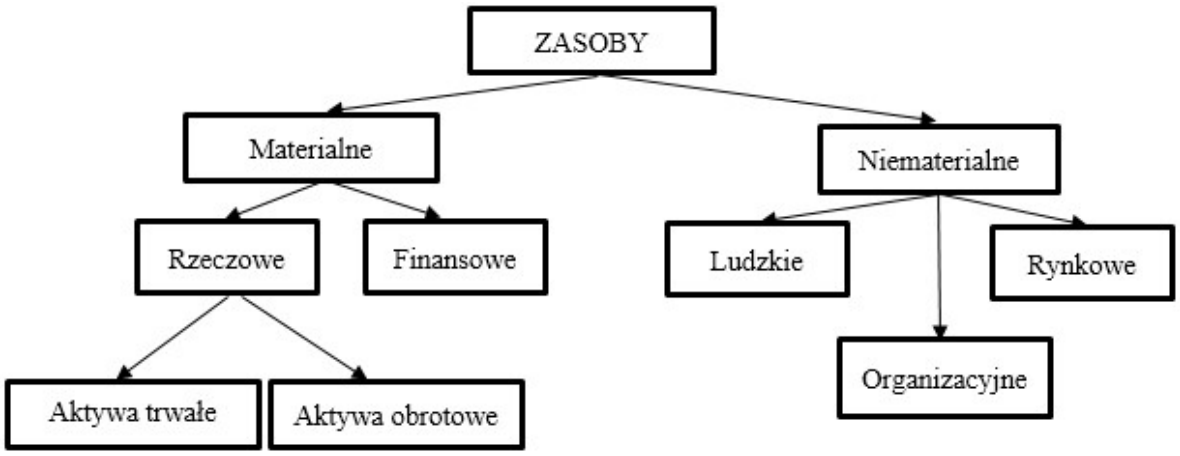
Potencjał konkurencyjny to „ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich w tworzeniu instrumentów konkurowania"[49]. Wśród zasobów tworzących potencjał konkurencyjny wyróżnia się te, które są atutami firmy, jej słabościami, jak również stanowiące element obojętny. I tak, o atutach mowa jest wtedy, gdy dane przedsiębiorstwo może wyróżnić się na ich podstawie na tle swoich konkurentów. Stanowić one będą również podstawę ekspansji międzynarodowej. Zasoby będące słabościami to te niedostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa, będące również hamulcowymi ekspansji zagranicznej. Natomiast zasoby o charakterze obojętnym, nie wyróżniają niczym przedsiębiorstwa na tle konkurentów. J. Bednarz zauważa, iż powyższa klasyfikacja może ulegać zmianom zachodzącym w czasie[50].

Jak już zauważono, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa nie musi być identyczny z posiadanymi przez nie zasobami. I tak wyróżnia się trzy możliwe do zaistnienia sytuacje[51]:
- zasoby przewyższają potencjał konkurencyjny, oznacza to, iż przedsiębiorstwo nie wykorzystuje efektywnie części swoich zasobów do kreowania konkurencyjności;
- zasoby są równe potencjałowi konkurencyjnemu, co świadczy o tym, iż przedsiębiorstwo dysponuje taką ilością i jakością zasobów, jaka jest mu potrzebna do konkurowania na rynku;
- zasoby są mniejsze (w sensie ilościowym i/lub jakościowym) niż potencjał konkurencyjny, co wskazuje na niewykorzystane możliwości w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższego należy zaznaczyć, iż dalsze rozważania dotyczyć będą jedynie tych zasobów, które wchodzą w skład potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. A podstawowy ich podział w ujęciu rodzajowym prezentuje rys. 1.3. Co do zasady wyróżnia się dwa rodzaje zasobów: materialne i niematerialne. Te pierwsze posiadają formę rzeczową lub finansową. Zasoby rzeczowe stanowią majątek przedsiębiorstwa, będą to więc aktywa trwałe (np. grunty własne, budynki, urządzenia, maszyny i aparatura oraz środki transportu) oraz obrotowe, czyli zapasy (np. materiały, surowce, półprodukty, produkcja niezakończona). Z kolei zasoby finansowe to m.in. gotówka w kasie, środki na rachunkach bankowych, udziały

[49] Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń1999, s. 77.
[50] J. Bednarz, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw…op.cit. s.176.
[51] Por. M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.103-104.

i akcje, obligacje, papiery wartościowe, bony skarbowe oraz inne środki pieniężne. Zasoby niematerialne można najogólniej podzielić na ludzkie, organizacyjne oraz rynkowe[52]. Do zasobów ludzkich należy zaliczyć przede wszystkim pracowników wraz z ich kompetencjami, a więc i posiadaną wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. Zasoby rynkowe to głównie relacje przedsiębiorstwa ze swoim otoczeniem. Dotyczą one przede wszystkim następujących podmiotów: dostawców, nabywców, władz, banków i instytucji finansowych, mediów, związków zawodowych oraz organów kontroli. Mają one szczególne znaczenie dla mniejszych przedsiębiorstw, których endogeniczne zasoby są często niewystarczające do wzmacniania potencjału konkurencyjnego[53]. Co więcej, stanowią poważne źródło trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa[54], tworzą one bowiem zdolność przedsiębiorstwa do współdziałania z innymi organizacjami[55]. W ramach tej grupy zasobów wyróżnia się również takie elementy jak: marka handlowa, reputacja przedsiębiorstwa, posiadane certyfikaty jakości, patenty, nagrody, lojalność nabywców, kanały dystrybucji, realizowane kontrakty.



Rysunek 1.3. Podział zasobów przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit. s.178-179.

[52] Nieco inny podział zasobów niematerialnych prezentuje M.J. Stankiewicz, który wyróżnia: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości. Kompetencje są cechą przedsiębiorstwa oraz ludzi stanowiących kierownictwo i pracowników. Relacje odzwierciedlają stosunki wewnątrzorganizacyjne oraz stosunki przedsiębiorstwa do podmiotów w otoczeniu. Systemy funkcjonalne należy rozumieć jako wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osiąganie efektów. Postawy są emanacją istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Natomiast możliwości związane są z dostępem do określonych zasobów, zastosowaniem tych zasobów oraz układem władzy w przedsiębiorstwie. Por. M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.104-109.

[53] M. Matejun, Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 239.

[54] J.B. Barney, Gaining and sustaining competitive advantage, Addison–Wesley Publishing Company, New York 1997, s. 143–144.

[55] P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh, Alliance capability, stock market response, and long term Alliance success: the role of the alliance function, „Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23, No. 8, s. 747–767.

Z kolei zasoby organizacyjne tworzą następujące elementy: kultura i struktura organizacyjna, filozofia zarządzania, systemy informatyczne, systemy rekrutacji, motywacji i szkoleń pracowników, a także relacje panujące wewnątrz przedsiębiorstwa. Zasoby te najogólniej można traktować jako technologie oraz procedury umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem[56].

1.2.2. Składniki potencjału konkurencyjnego

Potencjał konkurencyjny, jak już wspomniano, tworzą zasoby przedsiębiorstwa, do których nie należy odnosić się w sposób odrębny. Lepszym rozwiązaniem jest potraktowanie ich, jako spójnego systemu wraz z uwzględnieniem relacji między nimi. W związku z powyższym, potencjał konkurencyjny jest w pewnym stopniu odzwierciedleniem łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Z tym, że o ile łańcuch ten jest ciągiem działań tworzących wartości, o tyle potencjał konkurencyjny jest zbiorem zasobów, jakich wykorzystywanie jest konieczne do realizacji owych działań[57]. Literatura przedmiotu zna dwie koncepcje łańcucha wartości. Pierwsza, stworzona przez firmę McKinsey & Company, zgodnie z którą wartość przedsiębiorstwa jest kreowana przez następujące grupy działań tworzących ogniwa łańcucha wartości: rozwój techniczny, projekt produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucja, serwis. Do każdego ogniwa można przyporządkować elementy i czynniki, które wpływać będą na tworzenie całego łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa (por. rys. 1.4.).



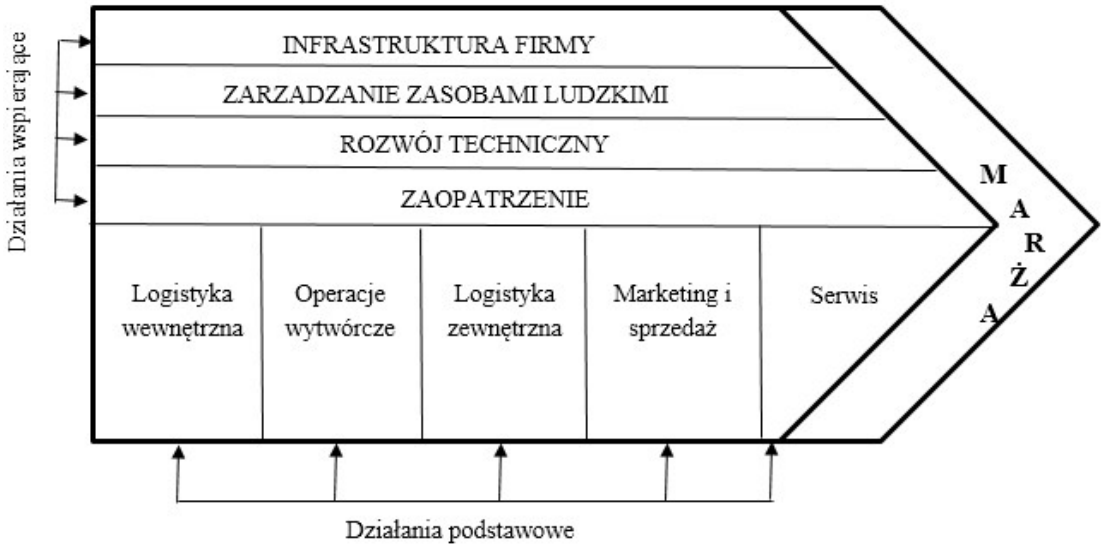
Rysunek 1.4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według McKinsey & Company
Źródło: J. Barney, Gaining…op.cit., s. 176.

[56] J. Bednarz, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw…op.cit. s.178-179.
[57] B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011, s. 151.

Drugą koncepcję łańcucha wartości zaproponował M.E. Porter, nadając jej charakter uniwersalny. Jest on więc częścią systemu wartości sektora przemysłu, w którym powstaje produkt. Tworzą go łańcuchy wartości wszystkich podmiotów współpracujących, które uczestniczą w tworzeniu ostatecznej wartości oferowanej nabywcy. Są to dostawcy, pośrednicy, inni producenci oraz konsumenci. W koncepcji tej wartość tworzona jest w trakcie realizacji dwóch grup działań – podstawowych i wspierających. Wśród tych pierwszych należy wyróżnić: logistykę wewnętrzną i zewnętrzną, operacje wytwórcze, marketing i sprzedaż oraz serwis. Działania wspierające natomiast, jak sama nazwa wskazuje, stanowią wsparcie realizacji działań podstawowych, do których zalicza się: infrastrukturę przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój techniczny oraz zaopatrzenie[58]. W ramach działań podstawowych i wspierających występują następujące typy czynności mające różne role w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, są to mianowicie:

- czynności bezpośrednie, tworzące wartości postrzegane przez klientów;
- czynności pośrednie, umożliwiające wykonywanie czynności bezpośrednich – stanowią dla nich bazę;
- czynności zapewniające jakość dwóch poprzednich typów czynności[59].

Analiza oparta na łańcuchu wartości pozwala identyfikować te działania, które przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej (por. rys. 1.5.).



Rysunek 1.5. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według M.E. Portera
Źródło: M.E. Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Perfomance, The Free Press, New York 1985, s.37.

[58] Por. M.E. Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985, s.36-61.
[59] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit., s.97.

Potencjał konkurencyjny złożony powinien być z podsystemów, w ramach których funkcjonować będą poszczególne jego składniki, gdzie każdy pełnić powinien określone funkcje, po to aby osiągnąć wspólny cel. Podsystemy te M.J. Stankiewicz nazwał sferami funcjonalno-zasobowymi, które ze względu na przyjęty stopień agregacji/dezagregacji podzielił na 9 sfer[60]. Wyszczególnił on następujące sfery: działalność B+R, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę zaopatrzeniową, marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie oraz ogólną. Każdej przyporządkował elementarne składniki potencjału konkurencyjnego, które przedsiębiorstwo powinno posiadać lub nimi dysponować. Łącznie Autor wyodrębnił 122 składniki potencjału konkurencyjnego, stanowiące zarówno zasoby materialne jak i niematerialne. Zauważył równocześnie, iż tych o charakterze niematerialnym jest aż 90, wobec 32 zasobów materialnych. Wynika to z faktu, iż obecnie przewagę konkurencyjną buduje się głównie w oparciu o potrzeby nabywcy. Dlatego przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na wymogach, jakie stawia rynek oraz ciągle zmieniających się preferencjach klientów.

Równocześnie należy zauważyć, iż łańcuchy wartości przedsiębiorstw, działających nawet w jednej branży i będących względem siebie bezpośrednimi konkurentami nie są tożsame. Dlatego, znając specyfikę rynku i podmioty tam funkcjonujące, konieczne jest opracowanie własnego łańcucha wartości, na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności. W tym miejscu słuszne wydaje się wyszczególnienie głównych składowych zakwalifikowanych do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego, stanowiących ich źródło przewagi konkurencyjnej. Wykorzystując teorie zaprezentowane powyżej - łańcuch wartości przedsiębiorstwa M.E. Portera oraz składniki potencjału konkurencyjnego zaprezentowane przez M.J. Stankiewicza - proponuje się następujący podział, wraz z uwzględnieniem składowych potencjału konkurencyjnego. Do działań podstawowych zakwalifikowano:

I. Sferę produkcji:

- stan parku maszynowego,
- nowoczesność technologii,
- posiadane systemy zapewnienia jakości,
- posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje
- know-how.

II. Sferę zaopatrzenia (przedprodukcyjna)

- dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia),

[60] Ibidem, s.118-124.

- sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne),
- współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży,
- optymalizacja dostaw.

III. Sferę marketingu i finansów

- oddzielny budżet marketingowy, w tym wyodrębniona działalność promocyjna
- znajomość rynku,
- znajomość konkurentów,
- znajomość potrzeb i preferencji nabywców,
- stosowanie elastycznej polityki cenowej,
- wizerunek przedsiębiorstwa,
- kreowanie własnych marek,
- potencjał finansowy przedsiębiorstwa,
- dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania,
- informatyzacja czynności finansowo-księgowych.

Natomiast wśród działań wspierających wyszczególniono:

IV. Sferę zatrudnienia (kadrową)

- wykształcenie pracowników,
- wiedza i doświadczenie pracowników,
- kreatywność pracowników,
- uczestnictwo pracowników w szkoleniach,
- zaufanie pracowników do właścicieli firmy.

V. Sferę organizacji i zarządzania

- wielkość przedsiębiorstw,
- zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania,
- sprawność zarządzania operacyjnego,
- zdolność do podejmowania ryzyka,
- zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, iż wśród podstawowych składników potencjału konkurencyjnego prezentowanych dla przedsiębiorstw sektora żywnościowego, znalazły się zarówno te o charakterze materialnym, jak i niematerialne. Wydaje się, że istotnymi wśród niematerialnych powinny być: rozwój kapitału intelektualnego, kreowanie własnych marek, wizerunek przedsiębiorstwa oraz znajomość zarówno rynku, konkurentów, jak i potrzeb

potencjalnych klientów. Z kolei twardymi zasobami w przedsiębiorstwie będą np. park maszynowy, czy nowoczesność stosowanej technologii wytwarzania.
Reasumując należy stwierdzić, iż określenie składników potencjału konkurencyjnego bazując na tworzeniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest z pewnością narzędziem pomocnym do znalezienia źródeł przewagi konkurencyjnej. Posiadanie kluczowych zasobów i umiejętności może pomóc w osiągnięciu sukcesu na rynku, ale nie zawsze jest to warunek wystarczający. Istotny jest bowiem również rodzaj branży, w której się konkuruje, podmioty biorące udział w tej rywalizacji, a także pozostałe podmioty ekonomiczne występujące na rynku wraz z powiązaniami (formalnymi i nieformalnymi) między nimi. Określając determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw nie można również zapomnieć o identyfikacji instrumentów konkurowania, jak również o analizie realizowanych strategii konkurowania.

1.3. Strategia konkurencji jako jedno ze źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej

1.3.1. Strategia konkurencji we współczesnych przedsiębiorstwach

Strategię, w myśl klasycznej definicji należy rozumieć, jako proces określania długofalowych celów przedsiębiorstwa, odpowiadających głównym kierunkom działania, a także rozmieszczenia zasobów niezbędnych do realizacji tych celów[61]. Innymi słowy, strategia jest to „kombinacja celów, które firma zamierza osiągnąć i środków (zasad postępowania), za pomocą, których stara się do nich dojść"[62]. Każde przedsiębiorstwo realizuje jakąś strategię – w części zaplanowaną, a w części zawierającą elementy wynikające z nieprzewidzianych zdarzeń/okoliczności[63]. Strategię konkurencji[64] natomiast, najogólniej można określić jako sposób zachowania się przedsiębiorstwa względem swoich konkurentów[65]. Jest to więc zintegrowany oraz skoordynowany zespół działań i zobowiązań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwo, w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej[66] i następnie jej utrzymywania, po to aby osiągnąć zamierzoną pozycję konkurencyjną. Zauważa się, iż

[61] A.D. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge MA 1962, s.13-16.
[62] M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998, s.14.
[63] H. Mintzberg, J.H. Waters, Of Strategy, deliberate and emergent, Strategic Management Journal 1985, nr 6, s. 258.
[64] Autorka w niniejszej dysertacji traktuje w sposób tożsamy strategię konkurencji i strategię konkurowania, w związku z tym wskazane sformułowania używa zamiennie.
[65] M. Małkowska-Borowczyk, Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna a strategia konkurencji w: Strategia konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku, red. M. Sławińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s.49.
[66] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittngton, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

M. Gorynia[67] podziela ten pogląd, definiuje on wspomniany obszar konkurencyjności jako podstawowy element wpływający na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Różne modele i koncepcje konkurencji, rozwijają zazwyczaj tylko niektóre z aspektów strategii konkurencji – zajmują się bądź analizą rodzaju przewagi oraz sposobu jej uzyskania, bądź analizą sposobu konkurowania i pozycji konkurencyjnej[68]. Na potrzeby niniejszego opracowania należy przyjąć tezę, iż problem decyzyjny brzmi: jak uzyskać przewagę konkurencyjną na danym rynku[69].

Odmienne ramy definicyjne doprowadziły do powstania wielu różnych klasyfikacji strategii konkurowania. Podstawową, a zarazem bazową typologią jest ta zaproponowana przez M.E. Portera, a opisana szczegółowo w podrozdziale *1.3.2. Bazowe strategie konkurencji według M.E. Portera* niniejszej rozprawy. Została ona częściowo skrytykowana przez C. Bowmana, stanowiąc równocześnie bazę do stworzenia własnej koncepcji zwanej „strategicznym zegarem Bowmana"[70]. Autor opierając się na dwóch zmiennych tj. kosztach (cenach) oraz korzyściach (wartości użytkowej postrzeganej przez klientów) wyróżnił osiem rodzajów strategii konkurowania.:

1. Brak dodatków – strategia wykorzystywana przez przedsiębiorstwa posiadające w swojej ofercie produkty niezróżnicowane tj. o małej wartości użytkowej, ale równocześnie w niskiej cenie;
2. Niskie ceny – ten rodzaj strategii został skierowany do przedsiębiorstw chcących być niskokosztowym liderem rynku oferując przy tym produkt o średniej wartości (korzyściach);
3. Hybryda – połączenie strategii niskich kosztów wraz z niewielkim zróżnicowaniem produktu, ale dającym wysokie korzyści dla nabywców;
4. Dyferencjacja – polega na oferowaniu nabywcom produktu o wysokiej wartości użytkowej;
5. Dyferencjacja skoncentrowana (selektywna) – ten rodzaj strategii polega na stworzeniu produktu zapewniającego wysoką (największą) wartość użytkową dla swoich klientów, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokich cen (szczególnie dotyczy marek luksusowych);

[67] M. Gorynia, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 34.
[68] M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s.202.
[69] E. Pawłowski, S. Trzcieliński, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s.91.
[70] Bowman C., Generic strategies: a substitute for thinking?, „The Ashridge Journal", Spring 2008, s. 1-6.

6. Wzrost ceny/standardowa wartość – strategia polegająca na zaoferowaniu klientom produktu za wysoką cenę nie oferując jednocześnie dodatkowych wartości;
7. Wzrost ceny/mała wartość – strategia stosowana przede wszystkim przez monopolistów, którzy mogą ustalać wysoką cenę;
8. Standardowa cena/mała wartość – strategia polegająca na oferowaniu produktu dostarczającego mniejsze korzyści, ale przy podobnych cenach, co konkurencja.

Równocześnie podkreśla się, że trzy ostatnie strategie konkurowania prezentowane w zegarze Bowmana „zmierzają do ostatecznej porażki przedsiębiorstwa”[71].

Zupełnie inny pogląd na możliwość realizacji strategii konkurowania prezentuje A. Kaleta[72], który w zaproponowanym podziale strategii rozpatruje relacje z konkurentami. W związku z tym, według Autora każda firma tworząc własną strategię konkurowania powinna wybrać jedną z poniższych:

a) konfrontacji, której celem jest rozwój przedsiębiorstwa kosztem rywali, a więc firma zmierza do pokonania swoich konkurentów rynkowych, a w skrajnych przypadkach nawet do ich eliminacji z rynku,
b) współpracę, która polega na rezygnacji z postaw konfrontacyjnych, w celu zgodnego współdziałania z konkurentami. Występuje w sytuacji, gdy nie można pokonać rywali, wówczas często jedynym rozwiązaniem jest współpraca z nimi,
c) uniku, czyli świadomego uchylania się od konfrontacji z rywalami, ale również od współpracy z nimi. Strategia ta charakteryzuje się poszukiwaniem tzw. „bezpiecznej egzystencji”.

Należy wskazać, iż Autor wyróżnia również w swojej klasyfikacji strategie mieszane, czyli łączące elementy strategii konfrontacji i współpracy, strategie łączące współpracę z unikiem, konfrontacje z unikiem oraz konfrontacje ze współpracą i unikiem.

Mając na uwadze pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz źródła zdolności konkurencyjnej wyróżnić można cztery typy strategii[73]:

a) liderów rynkowych, która może być realizowana przez przedsiębiorstwa mające największy udział w sprzedaży oraz największy wpływ na kształtowanie cen. Głównym

[71] M. Dzikowska, M. Gorynia, Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?, Gospodarka Narodowa 4(248) 2012, s.11.
[72] A. Kaleta, Strategia konkurencji w przemyśle, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Monografie i Opracowania nr 136, Wrocław 2000, s.146-161.
[73] Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s.354-374.

działaniem strategicznym lidera jest intensyfikacja popytu i zwiększenie rozmiarów rynku[74],

b) pretendentów rynkowych, których celem jest zwiększenie udziału w rynku, a w konsekwencji także swojej rentowności,
c) naśladowcy, która może być równie zyskowna jak strategia innowacji produktowych[75], a jej stopień naśladownictwa może być różny[76] – od „klona", który nie proponuje niczego nowego, poprzez „imitatora" zmieniającego niektóre elementy aż do „usprawniacza", często ulepszającego poprzez innowacje produkty lidera,
d) specjalistów rynnowych, którą można traktować jak liderowanie na małym rynku, stanowiąc alternatywę dla naśladownictwa na dużym rynku[77].

Z kolei E. Cyrson[78] zauważył, iż w wyniku zmian w gospodarce zaistniałych przez globalizację oraz dekonstrukcje istniejącego łańcucha wartości należy wyszczególnić tzw. „nowe strategie konkurencji". Autor zaproponował trzy typy możliwych do stosowania strategii konkurowania:

a) dostrajania do modułu – polega na koncentracji na jednym lub kilku podstawowych ogniwach łańcucha wartości, a także zlecaniu na zewnątrz wszelkich działań związanych z pozostałymi stadiami;
b) opanowania modułu – polega na wyodrębnieniu posiadanego ogniwa łańcucha wartości oraz rozszerzenia jego zastosowania o tworzenie nowych produktów;
c) tworzenia modułu – polega na rozwoju zupełnie nowego modułu, któremu towarzyszą często zmiany technologiczne, a sukces opiera się na rozwoju pionierskiej innowacji.

1.3.2. Bazowe strategie konkurencji według M.E. Portera

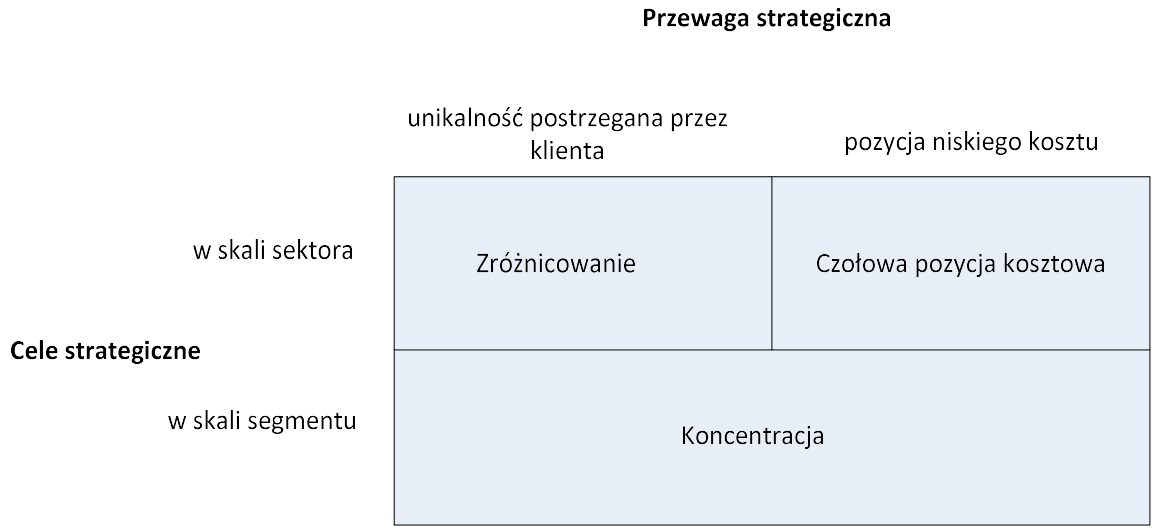
Literatura z zakresu zarządzania wskazuje na wiele list ujmujących rodzaje strategii konkurowania. Jednak najczęstszym sposobem ich klasyfikacji jest ta za M.E. Porterem, który reprezentuje podejście pozycyjnej szkoły konkurencyjności. Według niego każda firma rywalizująca w danym sektorze posiada strategię konkurencji, sformułowaną świadomie lub w sposób wynikowy (w efekcie działalności przedsiębiorstwa). Przedstawia on trzy zasadnicze

[74] H.I. Ansoff, Strategies for Diversification, Harvard Business Review 1957, nr 7, s. 114.
[75] T. Levitt, Innovative Imitation, Harvard Business Review, September – October 1966, s. 62-63.
[76] Ph. Kotler, Marketing…op.cit., s. 372-373.
[77] I. Bielski, Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Wyd. Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2007, s. 21.
[78] E. Cyrson, Nowy paradygmat strategii konkurencji w: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście (red.) E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 s. 48-54.

rodzaje strategii konkurencji, za pomocą których przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną[79]

- strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów (przewaga kosztowa);
- strategię zróżnicowania (dywersyfikacji);
- strategię koncentracji (niszy rynkowej).

Ponadto M.E. Porter w swoim modelu uwzględnił również zakres konkurencji, a dokładniej możliwości konkurowania w sektorze lub tylko w jego części, jaką jest segment. Model konkurencji M. E. Portera przedstawiono na rys. 1.6.



Rysunek 1.6. Podstawowe rodzaje konkurencji według M.E. Portera
Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2000, s. 54.

Strategia niskich kosztów, a w konsekwencji uzyskana na tej podstawie i przewaga kosztowa przedsiębiorstwa może wynikać z takich przyczyn jak:

• czynniki zewnętrzne, które związane mogą być z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, np. lokalizacja gwarantująca dostęp do tańszych zasobów,

• czynniki wewnętrzne, związane głównie z alokacją zasobów; przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane mogą osiągać przewagę kosztową dzięki efektom skali związanym z przystąpieniem np. do sieci biznesowych, a skala działania tych sieci powoduje zmniejszanie kosztów jednostkowych lub operacyjnych,

• czynnik czasu, który związany jest z tzw. efektem doświadczenia (uczenia się)[80], a doświadczenie to zwiększa wydajność pracy i specjalizację danego przedsiębiorstwa.

[79] M.E. Porter, Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa, 2000.
[80] M. Gorynia, Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 88.

Ponadto przywództwo kosztowe prowadzi najczęściej do przyjęcia przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji cenowej, tzn. że przedsiębiorstwo oferuje swoje towary/usługi po cenach niższych niż konkurenci. Jednak, jak zaznacza H. G. Adamkiewicz – Drwiłło, różnice w jakości powodują, że rynki, na których producenci konkurują tylko za pomocą ceny stanowią rzadkość[81]. Innymi słowy przywództwo kosztowe polega na dążeniu do minimalizacji kosztów i zdobywaniu wiodącej pozycji kosztowej, co sprawi, że przedsiębiorstwo stanie się odporne na działania konkurencji, w tym obniżki cenowe[82]. Natomiast drugi rodzaj możliwej do realizacji strategii konkurencji, zaproponowanej przez M.E. Portera, oznacza, że przedsiębiorstwo oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, w tym również jest uważane za unikatowe, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Autor wymienia następujące sposoby różnicowania: wzór wyrobu, marka, jakość, technologia, unikatowe cechy wyrobu, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, obsługa posprzedażna, sieć sprzedaży i dodaje, że najlepiej by było, gdyby przedsiębiorstwo różnicowało swą ofertę, wykorzystując kilka z nich[83]. Czasami przewaga ta utożsamiana bywa z przewagą jakościową[84]. Warto w tym miejscu dodać, że M. E. Porter wyróżnia także jeszcze jeden rodzaj strategii, która jednak nie należy do tych bazowych. Jest to przewaga przedsiębiorstwa wynikająca z jego koncentracji na określonym segmencie rynku. Za sprawą wąskiej specjalizacji rynkowej przedsiębiorstwo może lepiej od konkurentów obsługiwać wybrany segment[85].

Uwzględniając wysoki poziom konkurencji z jakim muszą zmagać się przedsiębiorstwa należy uznać, iż wiele z nich stosuje także strategię hybrydową, która łączy w sobie elementy kilku strategii równocześnie. W sposób szczególny dotyczy to elementów tworzących strategię przywództwa kosztowego oraz zróżnicowania[86]. M.E. Porter podkreśla, że niektóre podmioty gospodarcze skutecznie stosują więcej jak jedną scharakteryzowaną przez Autora strategię.

[81] H. G. Adamkiewicz – Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002, s. 70.
[82] D. Szwajca, Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 30.
[83] M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2006, s.63.
[84] Np. E. Skawińska, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 64, K. Obłój, Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007, s. 113. M. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 90.
[85] J. Bednarz, Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w: Problemy współczesnej gospodarki światowej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008, s. 184.
[86] M. Dzikowska, M. Gorynia, Teoretyczne…op.cit.,s.9.

Równocześnie zauważa przy tym, iż rzadko kiedy jest to możliwe, co więcej nie przynosi oczekiwanych efektów[87].

Reasumując należy zauważyć, iż koncepcja prezentująca bazowe strategie konkurowania zaproponowane przez M.E. Portera doczekała się również swojej krytyki[88]. Dotyczy ona w sposób szczególny braku rekomendacji ze strony Autora wspomnianej koncepcji dla sposobów wdrażania opisanych strategii w konkretnych przedsiębiorstwach. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu wciąż pozostaje ona tą dominującą koncepcją.

1.4. Instrumenty konkurowania przedsiębiorstw jako narzędzie walki konkurencyjnej

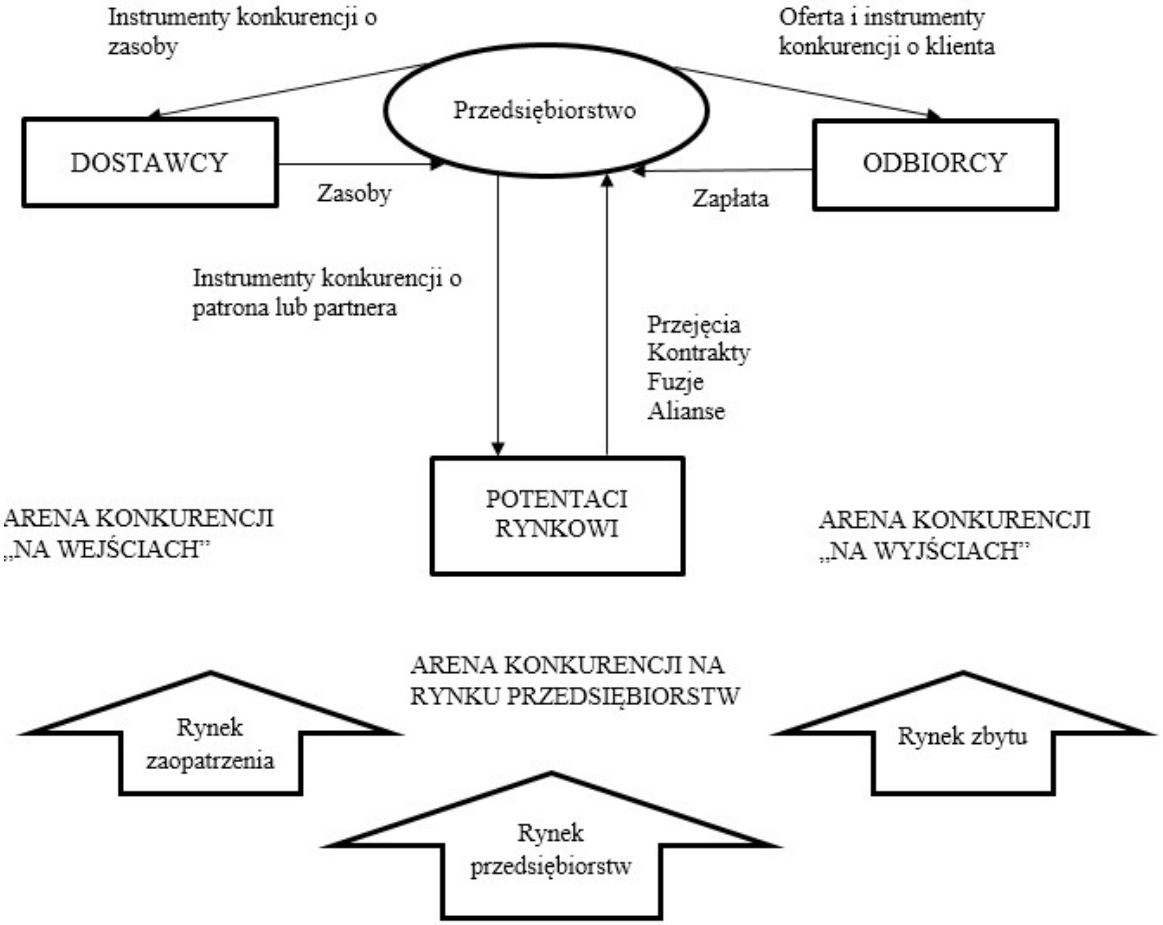
1.4.1. Istota instrumentów konkurowania

Instrumenty konkurowania są kolejnym elementem systemu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Pod tym pojęciem można rozumieć widoczne i posiadające znaczne dla klienta różnice w wartości oferty firmy świadomie kreowane by zdobyć nabywców[89]. M.J. Stankiewicz definiuje je z kolei jako „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej oferty”[90]. W literaturze zagranicznej często instrumenty te nazywa się swoistą „bronią konkurencyjną”[91] stosowaną w celu pozyskania kontrahentów dla swojej oferty rynkowej. Zatem instrumenty konkurowania pozwalają wyróżnić się przedsiębiorstwu na tle swoich konkurentów i pozyskać nabywców dla oferowanych produktów czy usług. Inaczej mówiąc decydują one o tym, czy prezentowana przez przedsiębiorstwo oferta handlowa jest akceptowana, czy też nabywcy wybiorą propozycje konkurentów. Rolą tych instrumentów jest zwrócenie uwagi potencjalnych nabywców na ofertę przedsiębiorstwa oraz zaprezentowanie jej, jako oferty wyróżniającej na tle konkurencji. Co więcej, ich zadaniem jest doprowadzenie do korzystnych transakcji przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo, a także budowania i umocnienia zaufania

[87] M.E. Porter, Strategia…op.cit., s. 60, 68-71.
[88] Por. B. Kogut, Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, „Sloan Management Review”, Vol. 24, Nr 4, (1985), s. 15-28.
[89] B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s.121.
[90] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.89 oraz 241.
[91] H. Gatignon, D. Reibstein, Creative Strategies for Responding to Competitive Actions, in: Wharton on Dynamic Competitive Strategy, ed. G.S. Day, D.J. Reibstein. R.E. Gunther, John Wiley & Sons Inc., New York 1997, p. 248-250.

nabywców do podmiotu, które to w dłuższej perspektywie powinno doprowadzić do ponownych zakupów.

Rodzaj instrumentów konkurowania zależny jest od rynku na którym przedsiębiorstwa funkcjonują. Jednak obecnie, w dobie globalizacji ich istnienie wymaga aktywności na trzech rynkach: zaopatrzenia, przedsiębiorstwa i zbytu (por. rys. 1.7.).



Rysunek 1.7. Obszary konkurowania, interakcje i instrumenty konkurencji przedsiębiorstwa
Źródło: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s.243.

„Na wejściach" czyli na rynku zaopatrzenia przedsiębiorstwa pozyskują zasoby – inaczej – stają się ich nabywcami, które są niezbędne do prowadzenia działalności. Konkuruje się tu o jak najbardziej efektywne pozyskanie zasobów, co jednocześnie zagwarantuje najwyższą relację wartości tych zasobów do ich ceny. Warty uwagi jest fakt, iż na tej „arenie" generowane są tylko koszty (za zasoby trzeba bowiem zapłacić). Wśród tych zasobów natomiast wymienić należy między innymi surowce i półfabrykaty do produkcji, maszyny i urządzenia niezbędne do prowadzenia działalności, pracowników czy zasoby finansowe. Są to więc zasoby, które w sposób pośredni przyczyniają się do wypracowania przez przedsiębiorstwo wartości dodanej.

Do głównych instrumentów konkurowania na rynku zaopatrzenia zaliczyć należy: cenę zakupu, formę płatności, wielkość i powtarzalność zamówień, formę odbioru dostawy i lojalność wobec dostawcy, a także przeznaczenie nabywanego zasobu, czy markę produktu itp.

Rynek przedsiębiorstwa, to arena na której przedsiębiorstwa same stają się „przedmiotem" oferty. Celem stosowania instrumentów konkurowania w tym przypadku jest podkreślanie i informowanie o szczególnych walorach danego przedsiębiorstwa, które stanie się cennym „nabytkiem" przy pozyskaniu inwestora strategicznego, partnera w przypadku aliansu lub fuzji, a także kooperanta czynnego lub podwykonawcy. A zatem instrumentami konkurowania są tutaj atuty przedsiębiorstwa podkreślające cechy zasobów, które wchodzą w skład potencjału konkurencyjnego. Przykładem są takie instrumenty jak: produktywność zasobów, dobra lokalizacja względem źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu, niskie koszty działalności, wysoka jakość oraz terminowość przy realizacji zleceń, możliwość rozszerzenia skali produkcji, i znajomości marki [92].

Trzecim i ostatnim obszarem konkurowania jest rynek zbytu, inaczej arena „na wyjściach". Jest to najważniejszy obszar aktywności każdego przedsiębiorstwa, bowiem na rynku tym podmiot gospodarczy występuje w roli dostawcy. Celem funkcjonowania firmy na tym rynku jest maksymalizacja dochodów ze sprzedaży, czyli relacji ceny po której produkty są sprzedawane, w stosunku do kosztów ich wytworzenia. Podmioty gospodarcze chciałyby, aby cena sprzedaży wyprodukowanych towarów była możliwie jak najwyższa, gwarantując im tym samym satysfakcjonującą marże. Klienci natomiast oczekują relatywnie niskiej ceny towaru, postrzeganej w kontekście do jego jakości. W związku z tym zadaniem instrumentów konkurowania jest przede wszystkim informowanie potencjalnych nabywców o walorach oferty, które są dla nich ważne. W przypadku artykułów spożywczych może to być wartość kaloryczna, smak, zapach, konsystencja, łatwość przyrządzenia danego produktu, jego cechy proekologiczne, czy czas jego ważności do spożycia. Przedsiębiorcy zatem będą dążyć do realizacji następujących celów:

- maksymalizacji wartości użytkowej zaproponowanej oferty;
- maksymalizacji wartości emocjonalnej oferty;
- maksymalizacji negatywnego odbioru poziomu ceny, a także niewygód związanych z samą transakcją zakupu.

Walory użytkowe wiążą się z właściwościami i wykorzystaniem proponowanej oferty. Zatem przedsiębiorstwa mają do dyspozycji takie instrumenty konkurowania, jak: jakość produktu,

[92] Szerzej: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s. 248-249.

nowoczesność produktu, lepsze dostosowanie produktu do potrzeb nabywców, częstsze modernizowanie swojej oferty w porównaniu z konkurencją, zasięg i jakość świadczonych usług, zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów, a także dogodnego miejsca i czasu ich nabywania.

Kolejnym elementem wpływającym na zakup produktów przez klientów jest ich walor emocjonalny. Wartości te związane są głównie z prestiżem osiąganym przy zakupie i użytkowaniu danej oferty. Co więcej, są one mniej wymierne w porównaniu z wartością użytkową przedstawionej oferty. Przykładem instrumentów wpływających na postrzeganie przez klienta wartości emocjonalnej oferty są: marka produktu, atrakcyjność jego opakowania, proekologiczne cechy produktu, a także wyróżnienia produktów wobec ofert konkurentów.

Na arenie zbytu często wykorzystuje się również instrumenty konkurowania wpływające na podkreślenie walorów cenowych oferowanych wyrobów. Zalicza się do nich m.in. poziom ceny, ceny promocyjne, ceny nowości i części zamiennych, rabaty cenowe, posezonowe obniżki cen, warunki i okres gwarancji oraz warunki płatności, system ratalny lub kredytowanie zakupów.

Zależnie od rodzaju omawianych obszarów podmioty gospodarcze opracowują, a następnie wdrażają takie instrumenty konkurowania, które ich zdaniem pozwolą wyróżnić prezentowaną ofertę. Co więcej, „narzędzia" te mają przyczynić się do budowania przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Bez wątpienia pozostaje jednak fakt, iż w procesie zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa instrumenty konkurowania na rynku zbytu („na wyjściach") są dla przedsiębiorstw najważniejsze. To one bowiem w sposób bezpośredni wywołują przychód przedsiębiorstwa. Instrumenty na pozostałych dwóch arenach, jak podkreśla M.J. Stankiewicz „z punktu widzenia budowania konkurencyjności, mają charakter zmiennych zależnych, których cele, treści i formy wynikają z planów uzyskania przewagi konkurencyjnej umożliwiającej generowanie oferty i instrumentów ją wspierających, czyli właśnie tych, które znajdują się na wyjściach przedsiębiorstwa"[93]. Zgodnie z założeniami prezentowanej dysertacji postanowiono w dalszych rozważaniach, pominąć instrumenty konkurowania na rynku przedsiębiorstw. Skupiono się wyłącznie na instrumentach konkurowania „na wejściach", jak i „na wyjściach", zaprezentowano więc narzędzia konkurowania o dostawców i o nabywców.

[93] Ibidem, s.251.

1.4.2. Rodzaje instrumentów konkurowania

Lista instrumentów konkurowania jest w literaturze przedmiotu mocno rozbudowana. Może być ona węższa lub szersza, w zależności od rodzaju branży, na której przedsiębiorstwo konkuruje, produktu jakim konkuruje, stopnia rozwoju rynku czy oczekiwań potencjalnych nabywców. Instrumenty proste, takie jak cena charakteryzują się szybkością i łatwością ich wdrażania na rynek. Natomiast złożone, czyli te związane z zarządzaniem produktem (np. jakość, wizerunek, marka) wymagają dłuższego czasu wykreowania, przez co są też trudniejsze do naśladowania przez konkurencję.

Powszechnie akceptowana koncepcja klasyfikująca środki konkurowania na rynku powstała pod nazwą marketingu-mix, w postaci czteroczynnikowej kombinacji „4P"[94], gdzie wiodące znaczenie mają następujące instrumenty: produkt i jego jakość, elastyczna polityka cenowa, aktywna promocja i zróżnicowana dystrybucja. W ramach tak sklasyfikowanych instrumentów można wyodrębnić wiele szczegółowych środków oddziaływania na rynek[95]. Szeroką listę instrumentów zaproponował M. Haffer, który po przeprowadzeniu badań empirycznych wyróżnił ich aż 18. Jego zdaniem do najczęściej stosowanych instrumentów przez przedsiębiorstwo należy zaliczyć: jakość produktów, cenę, odmienność oferowanych produktów, elastyczność dostosowania produktów do potrzeb klientów, częstsze od konkurentów wprowadzanie nowych towarów na rynek, zapewnienie potencjalnym odbiorcom dogodnego dostępu do produktów, szeroki zakres asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży, zakres świadczonych usług przed- i posprzedażowych, ich ceny i jakości, warunki i okres gwarancji, wizerunek firmy, markę produktu, warunki płatności i kreowanie nowych potrzeb[96]. Z kolei dość wąską listę instrumentów konkurowania proponują L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek[97]. Autorzy przedstawiają następujące ich rodzaje: produkt, jego wyposażenie, cenę, dystrybucję, usługi posprzedażowe, promocję, sprzedaż osobistą, reklamę i public relations. Dalej proponują pogrupowanie przedstawionych instrumentów w następujące zespoły. Pierwszy to produkt, jego wyposażenie (opakowanie, oznakowanie) i cena. Podkreślają oni tym samym zależność produktu od ceny i odwrotnie. Drugi zespół instrumentów tworzą te związane z dystrybucją produktów, a więc przede wszystkim z

[94] E.J. McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960.
[95] Szerzej: W. Glabiszewski, Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z Unią Europejską, TNOiK, Toruń 2005, s.103-104.
[96] M. Haffer, Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 1999, s.52.
[97] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1995, s.34-37.

wyborem kanałów dystrybucji, miejsc i form sprzedaży oraz odpowiadają za zaprezentowanie produktów klientom w odpowiedni sposób. Do następnej grupy zalicza się instrumenty wspierające sprzedaż produktów, a więc są to: promocja, sprzedaż osobista, reklama i public relations.

Inny sposób klasyfikacji instrumentów konkurowania prezentuje M.J. Stankiewicz[98]. Autor grupuje je według kryterium oddziaływania na różne sfery ich postrzegania przez nabywców. Zatem wyróżnić należy następujące grupy instrumentów związane z percepcją:

- wartości, jakie postrzegane są w ofercie;
- wydatków, jakie trzeba ponieść, aby wejść w posiadanie oferty;
- wygody transakcji zakupu oferty oraz eksploatacji zakupionego dobra;
- stosunku producenta do nabywcy.

Pierwszą grupę Autor nazywa instrumentami konkurencji jakościowej, a zalicza do niej: jakość produktu, jego nowoczesność i zróżnicowanie, markę produktu, atrakcyjność opakowania, szerokość asortymentu, wyróżnienie produktu na tle jego konkurentów, proekologiczne cechy produktu, częstsze niż konkurenci wprowadzanie nowych wyrobów na rynek oraz modernizowanie istniejących produktów, innowacje produktowe. Drugą grupę stanowią instrumenty konkurencji cenowej, do których zalicza się: poziom ceny zakupu, ceny nowości i promocyjne, warunki płatności, opusty cenowe, obniżki sezonowe, kredytowanie zakupów, warunki i okres gwarancji. Następna grupa instrumentów zalicza się do konkurencji za pomocą obsługi i usług. Są to: zapewnienie łatwego dostępu do produktów (czas i miejsce), zakres usług przed- około- i posprzedażowych, zapewnienie dostępności części zamiennych, zróżnicowanie sposobu dystrybucji oraz terminowość dostaw. Wreszcie, ostatnią grupę tworzą instrumenty konkurencji przy pomocy komunikacji i informacji. Należą do nich: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, public relations, udział w targach i wystawach, programy lojalnościowe mające na celu utrzymanie bliskich i systematycznych kontaktów z klientami, oraz własna strona internetowa.

Należy zauważyć, iż wymienione instrumenty konkurowania zawsze powinny być rozpatrywane w sposób łączny. A zatem przedsiębiorstwo chcące z sukcesem konkurować na rynku musi odpowiednio dobrać instrumenty ze wszystkich grup, bowiem tylko działanie kompleksowe może wywołać u potencjalnych klientów obraz atrakcyjnej oferty. Reasumując stwierdzić należy, iż niewątpliwie wszystkie wymienione instrumenty konkurowania

[98] Szerzej: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa…op.cit. s. 246-247.

przyczyniają się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych. Choć zaznaczyć równocześnie należy, że nie wszystkie są tak samo istotne.

1.5. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jako efekt skutecznej walki konkurencyjnej

1.5.1. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw i jej rodzaje

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jest pojęciem, na które swoją uwagę zwrócili zarówno teoretycy, praktycy jak i stratedzy. Niewątpliwie świadczyć to może o tym, iż jest ona „podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom”[99]. Jednocześnie zgodzić się należy z tezą, że konkurencja jest zjawiskiem wszechobecnym, zatem konkurowanie jest koniecznością, która sprowadza się do budowania i ochrony przewag konkurencyjnych[100]. A przewaga konkurencyjna jest jednym z podstawowych pojęć związanych z konkurowaniem przedsiębiorstwa. Natomiast samo zainteresowanie zagadnieniem przewagi konkurencyjnej wynika paradoksalnie z tego, iż w warunkach globalnej konkurencji jest ona coraz trudniejsza do osiągnięcia[101], a jej utrzymanie często wymaga wejścia na rynki międzynarodowe i realizacji strategii na arenie globalnej[102]. Przewaga konkurencyjna jest także zdolnością do realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa i polegającej na osiąganiu i utrzymaniu trwałej przewagi[103]. Równocześnie słuszny pogląd prezentuje M. Gorynia, który uważa, że konkurencyjne na rynku może być tylko przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie oraz umiejętność zdobywania i podtrzymywania tej przewagi[104]. Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się więc do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali[105] albo innymi słowy, zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od nich wyniki[106]. Ponadto, odnosi się ona do takiego

[99] E. Skawińska, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 57.
[100] B. Godziszewski, Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa, w: Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 10.
[101] M. Koczerga, Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 90.
[102] M.E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, MacMillan, London 1990, s.45-56.
[103] E. Cyrson, Nowy…op.cit., s. 13.
[104] M. Gorynia, Zachowanie…op.cit.s. 107.
[105] V. Cetinski, I. Milohnic, Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality,“Tourism and Hospitality Management” 2008, vol. 14, no. 1, s. 38.
[106] B. Godziszewski, Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa…op.cit., s. 11.

wykorzystania potencjału organizacji, który jest trudny do powtórzenia dla konkurentów, z kolei z punktu widzenia klientów generuje niespotykaną wartość[107]. Jest to więc preferowanie oferty danego przedsiębiorstwa przez potencjalnych klientów[108]. Przewaga konkurencyjna to także zdolność do świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikalnych zasobów i umiejętności, które będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom[109]. Przewagę konkurencyjną można interpretować również jako stan posiadania przez firmę warunków lub zasobów pozwalających ochronić zdobytych klientów przed rywalami, a siebie przed konkurencyjnymi siłami rynku[110]. Z kolei według Barney'a przewaga konkurencyjna może być osiągnięta, jeśli aktualna strategia umożliwia tworzenie wartości dla klienta i nie jest to strategia stosowana przez obecnych lub przyszłych konkurentów[111]. Tabela 1.1. prezentuje wykaz wybranych definicji przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1.1. Przegląd sposobów definiowania przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicja	Źródło
J. Kay	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i wynika z czterech podstawowych zdolności przedsiębiorstwa: architektury, reputacji, innowacji i zasobów strategicznych.	J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996
J.-J. Lambin	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i jest określona w stosunku do konkurenta, posiadającego najlepszą pozycję na danym rynku produktowym lub w segmencie. Przewaga konkurencyjna może przybrać postać przewagi zewnętrznej lub wewnętrznej.	J.-J. Lambin, Strategiczne zarządzanie marketingowe, WN PWN, Warszawa 2001, s.286-287.
K. Obłój	Przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż się to udaje konkurentom. Efektem tego procesu jest, oczywiście, potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów.	K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007, s. 409.
M. E. Porter	Przewaga konkurencyjna wyrasta wprost z wartości tworzonej przez firmę dla klienta, przekraczającej koszt jej wytworzenia.	M. E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, New York 1985, s.3.
C.K. Prahalad i G. Hamel	Trwała przewaga konkurencyjna wypływa ze zdolności firmy do generowania, po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci, kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom.	G. Hamel, C.K. Prahald, Przewaga konkurencyjna jutra. Business Press, Warszawa 1999, s. 86
H. Simon	Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji, zdefiniowany na podstawie trzech kryteriów: osiągnięcie	H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego

[107] B.D. Henderson, The anatomy of competition, The Journal of Marketing 1983, vol. 47, no. 2, s.7-11.
[108] W. Glabiszewski, Kształtowanie…op.cit., s. 15.
[109] A. Adamik, M. Matejun, Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 34.
[110] A. Thompson, A.J. Strickland, Strategic Management. Concepts and cases, 6th ed., IRWIN, Boston1992, s.102
[111] J.B Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 102.

	musi mieć znaczenie dla klienta, musi być przez klienta dostrzegane oraz musi mieć charakter trwały.	można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm, WN PWN, Warszawa 1999, s. 137.
E. Skawińska	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to posiadanie lepszych kompetencji niż u konkurentów, stanowiące czynniki jej sukcesu w określonej działalności. Sprowadza się ona do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej od konkurentów i uzyskuje lepsze od nich wyniki.	E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 59.
M.J. Stankiewicz	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i rozumiana jest jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności, dająca przedsiębiorstwu możliwość generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurowania.	M. J. Stankiewicz, Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa 2000 nr 7-8, s. 103.
Strategor	Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów cenionych przez rynek, zapewniających przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności oraz harmonijny rozwój.	Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje i tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 56.
W. Wrzosek	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to dystans strategiczny dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów, uzyskany dzięki korzystniejszemu usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów, umożliwiający kształtowanie korzystniejszej niż konkurenci relacji między osiąganymi efektami a ponoszonymi nakładami.	W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek 1999 nr 7, s. 2.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższego stwierdza się, iż pomimo panującej wśród badaczy tematu zgody, że przewaga konkurencyjna jest fundamentem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, to jak dotąd wciąż nie powstała jedna, powszechnie akceptowana definicja tego zjawiska[112]. Nie można więc traktować jej jako pojęcia absolutnego, stanowi ona raczej kategorię względną. Co więcej, nie należy mówić o przewadze konkurencyjnej bez jakiegoś punktu odniesienia, którym są najczęściej wyniki konkurentów. Przewaga konkurencyjna, jak dodaje D. Szwajca, „ujawnia się jako efekt porównywania rezultatów wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw, działających na tym samym rynku" [113].

Podstawowymi cechami, które charakteryzują przewagę konkurencyjną, są jej rodzaj (typ), trwałość i wielkość (rozmiar)[114]. Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej sprowadza się, jak podkreśla R. Haffner, do stwierdzenia, w czym tkwi wyższość danego przedsiębiorstwa nad

[112] Por. H. Ma, Competitive advantage and firm performance, Competitive Review: An International Business Journal, 2000, vol. 10, no. 2, s.15-32; R.I. Arend, Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage, Strategic Management Journal 2003, vol. 24, no. 3, s.279-284, R.P. Rumelt, What in the world is competitive advantage, Policy Working Paper, vol. 105, no. 2003, s.1-5, C. Sigalas, V. Pekka Economou, Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization, Journal of Strategy and Management 2003, vol. 6, no. 1, s.61-83.

[113] D. Szwajca, Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 24.

[114] B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, UMK, Toruń 2001, s. 59.

innymi, wyrażająca się w wynikach rynkowych[115]. Z kolei trwałość jest jedną z najbardziej pożądanych cech przewagi konkurencyjnej, a długość trwania tego okresu zależy od wielu czynników. W szczególności zaliczyć tu można trudności w zdefiniowaniu źródeł przewagi, jej podatności na powielenie, czy zdolności do innowacji[116]. Długotrwałość przewagi konkurencyjnej zapewnić mogą inwestycje w trwale różnicujące firmę na rynku możliwości, w szczególności są to: regulacje prawne, pozycyjne, funkcjonalne i kulturowe[117].

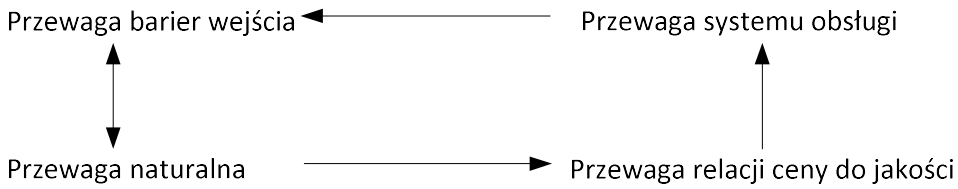
Z kolei, według W. Wrzoska przewaga konkurencyjna może mieć charakter potencjalnej lub efektywnej przewagi[118]. Dodaje on również, że dopóki tkwi ona wewnątrz przedsiębiorstwa i nie podlega konfrontacji z preferencjami odbiorców, mimo że korzystnie odróżnia firmę od konkurentów, pozostaje tylko potencjalną przewagą konkurencyjną[119]. Ponadto M. Kochniewska za przykład przewagi potencjalnej uznaje sprawną realizację procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, znajdującą wyraz w niższych kosztach i decydującą o kosztowej przewadze konkurencyjnej. Równocześnie dodaje, że klient nie jest jej świadom, ale przewaga ta pozwala uruchomić dodatkowe fundusze na doskonalenie produktu, intensywną reklamę albo zastosowanie niskiej ceny. W sytuacji, gdy dany rodzaj przewagi potencjalnej jest zbieżny z preferencjami nabywców w danym segmencie rynku i znajduje ich akceptację, można mówić o powstaniu przewagi efektywnej (rynkowej)[120].

Co więcej, W. Wrzosek proponuje wyróżnić: przewagę jakościową, cenową oraz informacyjną[121]. Według Autora podstawą konkurencji cenowej jest kształtowanie cen identycznych lub podobnych produktów na niższym poziomie niż jego konkurenci[122]. Konkurencja jakościowa opiera się na kształtowaniu jakości oferowanych produktów oraz działań na poziomie wyższym niż u konkurentów. Natomiast konkurencja informacyjna jest związana z procesami kreowania informacji, przez co lepszego zaspokajania potrzeb informacyjnych nabywców.

---

[115] R. Haffner, Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 34.
[116] M.P. Hutt, T.W. Speh, Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997, s. 349.
[117] K.P. Coyne, Sustainable Competitive Advantage - What It Is and What It Isn't, „Business Horizonts", January/February. 1986, s. 54-61.
[118] W. Wrzosek, Funkcjonowanie rynku, PWE Warszawa 1998, s. 359.
[119] Ibidem, s. 60.
[120] M. Kachniewska, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego, SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 36.
[121] W. Wrzosek, Marketing w procesach konkurencji, „Marketing i Rynek", nr 10, 1997, s. 5 – 6.
[122] W. Wrzosek, Przewaga…op.cit., s.5.

Z kolei K. Obłój wymienia cztery podstawowe typy przewagi konkurencyjnej (rys. 1.8.): naturalna, relacji między ceną a jakością, systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany, systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia[123].



Rysunek 1.8. Bazowe przewagi konkurencyjne
Źródło: K. Obłój, Strategia…op.cit., s. 412.

Przewaga naturalna zakłada istnienie naturalnych źródeł przewagi, a mogą nimi być: lokalizacja, dostęp do zasobów, regulacje prawne (patenty przyznawane poszczególnym firmom). Kolejny typ przewagi konkurencyjnej, przewaga relacji ceny do jakości zakłada, że można ją zbudować na relacji pomiędzy ceną i jakością. Firma wybierająca ten rodzaj przewagi ma do wyboru z jednej strony ograniczenia związane z przewagą kosztowo-cenową z ofertą o minimalnym, akceptowanym poziomie jakości, z drugiej strony zaś przewagą jakościową połączoną z wysokim poziomem cen. Następnym, trzecim już typem możliwej walki konkurencyjnej jest przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań, gdzie zakłada się stałą, bliską i bezpośrednią współpracę pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Ten typ przewagi opiera się na starannym doborze odbiorców, oferowaniu takiej kombinacji produktów i usług, które stanowić będą rozwiązanie istotnych problemów odbiorców oraz na porzuceniu roli pasywnego dostawcy, biorąc tym samym na siebie odpowiedzialność za efekty oferowanych produktów lub usług, lub służenia doradztwem. Ostatni typ przewagi proponowanej przez K. Obłoja, jest połączeniem systemów obsługi ze skutecznym blokowaniem możliwości wejścia na rynek nowym konkurentom. Cechą charakterystyczną tego typu przewagi jest dodatnie sprzężenie zwrotne, co powoduje, że siła przewagi dominującej firmy stale się zwiększa, zaś siła konkurentów ciągle słabnie.

Uogólniając, należy zgodzić się, iż coraz trudniej jest budować przewagę konkurencyjną ze względu na presję ze strony konkurentów oraz fakt, iż zasoby, zdolności i umiejętności są porównywalne i możliwe do powielenia[124]. Dlatego nie można stworzyć

[123] K. Obłój, Strategia…op.cit., s. 412.
[124] Szerzej: P.K. Singh, Management of Business processes can help an organization achive competitive advantage, International Management Review, 2012, vol. 8, no. 2, s.19-26; D. Goldsmith, Rethinking the company`s competitive advantage, Financial Executive, July-August 2013, vol. 29, issue 6, s.14-17.

unikalnego wzorca przewagi konkurencyjnej, takiego, który byłby odpowiedni dla każdej organizacji i to w każdym momencie. Wyjaśnieniem jest tu koncepcja strategii danej organizacji, w ramach której przewaga konkurencyjna jest budowana i utrzymywana. W związku z powyższym przedsiębiorstwo, dla którego celem jest osiągnięcie silnej i stabilnej pozycji na rynku, powinno w pierwszej kolejności starać się zbudować przewagę konkurencyjną. Ta, z kolei będzie możliwa do osiągnięcia gdy:
- zostaną przez przedsiębiorstwo prawidłowo zdiagnozowane posiadane zasoby i kompetencje (szczególnie te strategiczne), tworzące potencjał konkurencyjny;
- na ich podstawie zostanie wdrożona i realizowana najlepsza dla organizacji strategia konkurencji;
- zastosowane instrumenty konkurowania pozwolą na wyróżnienie oferty przedsiębiorstwa na tle ofert rywali.

1.5.2. Ewolucja źródeł przewagi konkurencyjnej firm w świetle teorii zarządzania

Typologia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest w literaturze przedmiotu niezwykle rozbudowana. Wynika to z faktu, iż sama definicja przewagi konkurencyjnej, jest pojęciem złożonym i wieloznacznym. Czynniki produkcji, środki finansowe czy zasoby ludzkie, co prawda wystarczą do rozpoczęcia produkcji, ale nie gwarantują ani korzyści rynkowych ani nawet ekonomicznych. Powszechnie przecież wiadomo, że do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, szczególnie prowadzące działalność gospodarczą poza granicami kraju macierzystego, samo unikanie zagrożeń generowanych przez otoczenie jest niewystarczające. Potrzeba bowiem jednocześnie umiejętnego rozpoznania i wykorzystania nadarzających się okazji. Zatem mając na uwadze fakt, że przedsiębiorstwa obecnie funkcjonują w dobie globalizacji, a ich otoczenie jest tak bardzo zmienne, słuszne wydaje się odejście od budowy tradycyjnych źródeł przewag – opartych na niskich kosztach produkcji, do obszaru nowoczesnych technologii, innowacji czy wysokich technik. Na podstawie powyższego stwierdzić można, że źródła przewag konkurencyjnych ewoluują od tych najprostszych do bardziej skomplikowanych.

Niewątpliwie czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw przybierają charakter zarówno wewnętrzny[125], jak i zewnętrzny. Czynniki te mogą wpływać nie tylko na

[125] Por. B.A. Wernerfelt, Resource-Based…op.cit., s.171-180; R.M. Grant, The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review 1991, vol. 33, issue

rozwój przedsiębiorstwa, ale równocześnie stanowić mogą istotną barierę dla jego rozwoju, co w konsekwencji spowodować może spadek poziomu konkurencyjności[126]. Podsumowując, jak stwierdza H.G. Adamkiewicz – Drwiłło, czynniki zewnętrzne to takie, które odnoszą się do otoczenia badanego podmiotu gospodarczego, natomiast wewnętrzne tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie[127].

Na podstawie powyższego należy zgodzić się ze zdaniem M.J. Stankiewicza[128], który stwierdza, że poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej stanowią z reguły bardzo obszerną część badań. Wyróżnić w nich można trzy generalne podejścia:

- dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym;
- koncentracja uwagi na źródłach wewnętrznych, to znaczy zasobach przedsiębiorstwa;
- łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w jedno wspólne, za które uznaje się strategię rozwoju[129].

Co więcej do najważniejszych etapów w ewolucji podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej należy zaliczyć[130]:

1) wyłanianie się idei przewagi konkurencyjnej;

Literatura przedmiotu wskazuje na następujące klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej[131]:

- optymalizacja decyzji produkcyjnych- które jak stwierdza M. Krzyżanowska polegają na ustaleniu takiej wielkości produkcji, która zapewniałaby najkorzystniejszy poziom zapasów (tzn. taki który zminimalizowałby koszty z tytułu braku zapasów oraz koszty wynikające z ich nadmiarów). Analizując dalej, w rozumieniu szkoły pozycyjnej przewagę konkurencyjną osiągało to przedsiębiorstwo, które było w stanie najlepiej zoptymalizować swoje decyzje produkcyjne[132]. Jednakże w miarę upowszechniania się tego sposobu działania w zarządzaniu jego skuteczność jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej zaczęła się zmniejszać;
- ekonomia skali w myśl szkoły pozycyjnej, wiąże się z obniżeniem kosztów jednostkowych wraz ze skokowymi przyrostami wielkości produkcji. Inaczej mówiąc, zwiększenie skali działania pozwala osiągnąć efekt zmniejszającego się kosztu jednostkowego. Joanna

3, s.114-135; M.A. Peteraf, The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, Strategic Management 1993, vol. 14, no. 3, s.179-191.

[126] J. Bednarz, Wewnętrzne źródła…, op. cit., s. 185.

[127] H.G. Adamkiewicz – Drwiłło, Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006, s. 23.

[128] M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa.., op.cit., s. 188.

[129] Por. A. Kaleta, Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej w: Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000, s. 101-102.

[130] Szerzej opisane w dalszej części dysertacji.

[131] K. Obłój, Strategia…op.cit., s.105-107.

[132] M. Krzyżanowska, Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, Marketing I Rynek 8/2007 s.4.

Bednarz[133] dodaje, że wykorzystując tę koncepcję, przedsiębiorstwo może dokładnie przewidzieć ewolucję ponoszonych kosztów w miarę rozwoju wybranej dziedziny. Z biegiem lat nastąpiło zmniejszenie znaczenia tego źródła. Stało się tak za sprawą zmian w organizacji produkcji wprowadzonych przez przedsiębiorstwo Toyota[134];

- ekonomia zakresu działania, rozumiano ją jako stworzenie szerokiego asortymentu produktów, umożliwiającego przedsiębiorstwu intensywną eksploatację potencjału rynkowego. Inaczej mówiąc chodzi o opracowanie odpowiednio szerokiego asortymentu, aby umożliwić przedsiębiorstwu produkcję i sprzedaż wszystkich wyrobów razem taniej, niż gdyby odbywało się to pojedynczo. Warunkiem koniecznym staje się tu dokonanie segmentacji poprzedzonej analizą potrzeb nabywców. Jednak z upływem czasu okazało, że i tej koncepcji nie można traktować jako uniwersalnej.

2) koncepcje przewagi konkurencyjnej prezentowane przez M.E. Portera;

Wyjściowym założeniem w ramach tego nurtu badawczego jest uznanie kluczowego znaczenia wpływu struktury otoczenia na rezultaty działania, jakie przedsiębiorstwo osiągnie na rynku[135]. W koncepcji tej M.E. Porter dokonuje kompleksowej analizy sektora oraz identyfikuje źródła przewagi konkurencyjnej. Co więcej M.E. Porter dodał, że zewnętrzne uwarunkowania – wynikające z otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje najlepiej oddaje model pięciu sił: poziom intensywności konkurencji na rynku, stopień zagrożenia ze strony substytutów, stopień zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów, siła przetargowa nabywców oraz dostawców. Model ten został przekształcony przez W. Manturę, który zauważył, że w budowaniu konkurencyjności przez przedsiębiorstwo powinno się uwzględniać siedem sił. Pierwszą siłę reprezentują wewnątrzbranżowe uwarunkowania konkurencji, szczególnie konkurencyjność konkurentów. Pozostałe siły wskazują na rolę klientów, dostawców, państwa, przedsiębiorstw innych branż i przedsiębiorstw branż substytucyjnych[136]. Drugim elementem koncepcji M.E. Portera była analiza źródeł przewagi konkurencyjnej, w literaturze uznawana jako strategie bazowe (koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej). Jest to zbiór strategii, za

[133] J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit., s. 146.
[134] Ukazała ona, że można minimalizować koszty eliminując marnotrawstwo, rozumiane jako wszystkie działania podmiotu nie przynoszące wartości dodanej klientowi, nie tylko w systemie produkcyjnym, jak i w całym przedsiębiorstwie.
[135] M. Krzyżanowska, Wczesne…op.cit., s.5.
[136] W. Mantura, Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkie, Łódź 2009, s. 24-25.

pomocą których przedsiębiorstwo może być konkurencyjne[137]. Autor poszukiwał także źródeł przewagi konkurencyjnej za pomocą modelu zwanego łańcuchem wartości[138].

3) koncentracje na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej;

To kryterium jest związane z czasem utrzymywania się przewagi konkurencyjnej. W ramach walki konkurencyjnej konkurenci starają się wzajemnie likwidować przewagi, co prowadzi do ograniczania ich trwałości[139]. Zatem przewagę można nazwać trwałą, jeśli udało się ją utrzymać pomimo prób jej zniwelowania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne. B. Godziszewski dodaje, że przewagi konkurencyjne tracić mogą również znaczenie w rezultacie zmian zachodzących na rynku, prowadzących do tego, że wartościotwórcze dotąd działania, postrzegane jako przewaga, przestają takimi być[140]. Należy to rozumieć w następujący sposób: „jak długo mogą być powtarzane – bez zmian – działania owocujące parametrami oferty i instrumentami konkurowania, które zapewniają przewagę konkurencyjną"[141]. A zatem jeśli oferta i instrumenty konkurowania przynoszą długotrwałe zyski ze sprzedaży tej oferty – mamy do czynienia z przewagą trwałą. W przeciwnym wypadku, gdy efekt rynkowy jest jednorazowy, mówimy o przewadze nietrwałej (chwilowej). Z kolei Z. Pierścionek uważa, że trwała przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych[142]. Natomiast według Portera trwałość przewagi zależy od: charakteru źródeł przewagi, tzn. łatwości ich imitacji, liczby źródeł przewagi oraz stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi[143]. Determinantami trwałości przewagi konkurencyjnej według W. Wrzoska[144] są:

- rzadkość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów;
- innowacyjność posiadanego potencjału konkurencyjnego;
- tempo zmian w potrzebach i preferencjach nabywców.

4) koncentracji na zasobach oraz kompetencjach;

Przewaga firm wynika z odpowiedniego skonfigurowania zasobów i umiejętności w firmie. Jednak samo posiadanie unikatowych zasobów jak wiadomo nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu na rynku. Jak dodaje H.G. Adamkiewicz-Drwiłło do ich osiągnięcia niezbędna jest umiejętność rozpoznania i wykorzystywania okazji, przy jednoczesnym: unikaniu zagrożeń

[137] Szerzej opisane w pkt 1.3.2. niniejszej pracy.
[138] Szczegółowa analiza dokonana w pkt 1.2.2. niniejszej pracy.
[139] B. Godziszewski, Istota…,op. cit., s.11.
[140] tamże, s.11.
[141] J. Bednarz, Wewnętrzne źródła…, op. cit., s. 184.
[142] Z. Pierścionek, Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa,www.centrumwiedzy.edu.pl, data dostępu: 24.07.2007.
[143] M. E. Porter, Strategia…op.cit.
[144] W. Wrzosek, Przewaga…op.cit.,s.7.

generowanych przez otoczenie, sprawnym zarządzaniu, wdrażaniu skutecznych strategii działania, stosowaniu odpowiedniego systemu komunikacji z otoczeniem oraz posiadaniu kompetentnych pracowników itp.[145]. Ta teoria przewagi konkurencyjnej przyjmuje za punkt wyjścia wiedzę i umiejętności przedsiębiorstwa oraz jego zasoby strategiczne, których właściwe skonfigurowanie oraz zastosowanie na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób pozwoli firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces[146]. Ponadto, istniejąca w literaturze przedmiotu teoria firmy opartej na wiedzy wyjaśnia powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa związanej z wiedzą przez przedsiębiorstwo już posiadaną lub dopiero zdobywaną[147]. Dzięki zarządzaniu wiedzą organizacje mają realne szanse na wzrost zyskowności i efektywności, a także zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku[148].

Głos w dyskusji zabrali również C.K. Prahalad i G. Hamel, którzy stwierdzili, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej związana jest nie tylko z posiadanymi zasobami, ale również z tzw. kluczowymi kompetencjami, które powstają dzięki ich prawidłowej konfiguracji[149]. M Krzyżanowska dodaje, że istota kluczowych kompetencji została określona jako gromadzenie przez firmę unikatowych, ale jednocześnie uniwersalnych umiejętności (tzn. takich, których nie mają konkurenci, ale które mogą znajdować zastosowanie na różnych rynkach i w odniesieniu do różnych produktów)[150]. Co więcej stanowią one źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż są one trudne do imitowania, chodzi tu o takie wartości niematerialne jak: marka, patent, unikatowa lokalizacja, umiejętność zarządzania produkcją, przedsiębiorstwem handlowym, marką[151].

5) marketingowe podejście do budowania przewagi konkurencyjnej;

Przedstawicielami tego nurtu byli dla przykładu U. Juttner i H.P. Wehrli, którzy podjęli próbę udowodnienia, że w krótkim czasie działania marketingowe pełnią funkcję transformatora i biorą udział w tworzeniu zasobów. W dłuższej perspektywie zaś marketing odgrywa rolę

[145] H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Determinanty…op.cit., s. 23.
[146] J. Czupiał, Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Juchniewicz, cz. I., Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2006, s. 44.
[147] R.M. Grant, Toward a knowledge-based theory of the firm, „Strategic Management Journal" 1996, vol. 3 no. 1, s. 109-122.
[148] 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.
[149] Szerzej: C.K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990 may-june; M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa, Agencja Wydawcnicza Placet, Warszawa 2000.
[150] M. Krzyżanowska, Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, Marketing i Rynek 2007 nr.9, s.3.
[151] J. Bednarz, Wewnętrzne…op.cit., s. 186.

superkompetencji przedsiębiorstwa, co ujawnia się dzięki kreowaniu odnawiającej się przewagi konkurencyjnej[152]. Założenia badawcze tych Autorów brzmiały następująco:

- przedsiębiorstwo dysponuje charakterystycznymi dla siebie wiązkami zasobów (kompetencjami);
- przedsiębiorstwo wykorzystuje kompetencje do przygotowania produktów;
- sprzedaż produktów przynosi środki finansowe i wiedzę o rynkach, co umożliwia zakup kolejnych zasobów[153].

Kwestię relacji marketingu z przewagą konkurencyjną opisywali również R. Morgan i S.D. Hunt. Autorzy ci nie tylko opracowali całościową koncepcję przewagi konkurencyjnej, ale zainteresowali się również potencjałem orientacji rynkowej, stawiając ją jako źródło przewagi konkurencyjnej. Wykorzystuje ona bowiem zasoby niematerialne, takie jak organizacyjne i informacyjne, które mogą stanowić źródło budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na rynku[154].

6) koncepcję międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach;

Koncepcja ta rozwijała się wraz z powstawaniem nowych typów struktur organizacyjnych, chodzi tu głównie o sieciowość i organizacje wirtualne. W procesie globalizacji, przedsiębiorstwa coraz częściej nawiązują współpracę z różnymi podmiotami w postaci powiązań sieciowych, tymi podmiotami są m.in. dostawcy, nabywcy, konkurenci, czy różnego rodzaju instytucje. Dlatego słuszny wydaje się pogląd, że źródłem przewagi konkurencyjnej w tym przypadku staje się specjalizacja uczestników sieci oraz unikalne relacje, które pozwalają przedsiębiorstwom na korzystanie ze specyficznych zasobów i kompetencji innych partnerów[155].

7) budowanie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem teorii lokalizacji działalności gospodarczej;

Jej historia sięga niemalże początków teorii wymiany międzynarodowej, która reprezentowana była przez A. Smitha i D. Ricardo. Jednak obecnie teoria lokalizacji wykorzystywana jest głównie do identyfikacji czynników wpływających na decyzje o podjęciu działalności międzynarodowej. Co więcej dyskusja prowadzona na temat wpływu omawianej teorii na kształtowanie przewagi konkurencyjnej rozpatrywana jest również pod kątem możliwości

[152] J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit., s. 157.
[153] M. Krzyżanowska, Nowoczesne…op.cit., s.6.
[154] S.D. Hunt, R.M. Morgan, The Comparative Advantage…op.cit., s. 1-15.
[155] J. Rybicki, B. Pawłowski, Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej w: Kapitał intelektualny i jego ochrona, red. E. Okoń-Chorodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s.109-120.

wyrównania się poziomów rozwoju różnych krajów poprzez współpracę zagraniczną, jak również możliwości przeciwdziałania powstawaniu różnic w rozwoju gospodarczym krajów współpracujących[156].

8) koncepcje przewagi konkurencyjnej opartej na innowacji

Uznaje się je za wiodący element decydujący o przedsiębiorczości, są one bowiem kluczowym czynnikiem sukcesu rynkowego i elementem krytycznym trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Szczególnie istotne wydają się być innowacje technologiczne, które dostarczając nowej wiedzy, przyczyniają się do skrócenia cyklu życia produktów. Ponadto innowacje prowadzą także do zmian organizacyjnych, w tym do kreowania innowacyjnych modeli biznesowych, a kluczowe znaczenie ma szybkość wprowadzania zmian[157].

Reasumując analizę zaprezentowanych powyżej koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej, należy stwierdzić, iż nie powinno się traktować ich w sposób absolutny. Żadna bowiem z opisanych nowoczesnych teorii nie definiuje, w sposób dokładny pojęcia przewagi konkurencyjnej. Zaś przedsiębiorstwa zainteresowane rozpoznaniem czynników kluczowych potrzebnych do zbudowania przewagi konkurencyjnej muszą pamiętać, by uwzględniać w swoich analizach specyfikę branży i warunków tam panujących. Zatem poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, przedstawionych teorii nie należy traktować w sposób wariantowy. Lepszym rozwiązaniem wydaje się próba ich syntezy. Należy przy tym pamiętać, że odnosząc się do konkretnego przedsiębiorstwa, powyższe teorie najlepiej jest dopasować nie tylko do warunków rynkowych, ale również branżowych.

1.6. Związek pomiędzy osiągnięciem przewagi konkurencyjnej firm a umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej

Postępująca globalizacja zmusza przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych do zaadoptowania się do nowej sytuacji i dostrzeżenia korzyści z niej płynących. Najbardziej uniwersalnym kierunkiem takiego działania wydaje się być umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Ponadto, rozwój globalizacji ostatnich dziesięcioleci stawia przed przedsiębiorstwami szczególne wyzwania związane z koniecznością wzrostu konkurencyjności dla osiągania sukcesów na rodzimym rynku. Równocześnie konkurencja stanowi jedno z podstawowych pojęć związanych z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy. Co więcej,

[156] Por. J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit., s. 162.
[157] Por. J. Macias, Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, Przegląd Organizacji 2008 nr 9, s.12.

wpływa ona na racjonalizację działalności przedsiębiorstw, podnoszenie jakości oferowanych towarów czy wdrażanie innowacji. Obserwacja rynku wskazuje na zjawisko nasilenia się konkurencji we wszystkich dziedzinach gospodarki. Słusznie B. Kulisa dodaje, iż w ostatnich latach można zauważyć ciągły wzrost ogólnoświatowej konkurencji wiążący się m.in. z:
- rozszerzeniem się rynków dostaw i zbytu,
- rozwojem i upowszechnieniem nowych technologii,
- ujednoliceniem standardów jakości produkcji i usług, metod organizacji i zarządzania,
- powszechną deregulacją rynku[158].

Poza tym, wraz z rozwojem gospodarki wzmaga się konkurencja i tym samym rośnie konkurencyjność przedsiębiorstw. Należy tu dodać, że obecnie osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności stało się konieczne. I to nie tylko dla firm chcących umiędzynarodowić swoją działalność gospodarczą, ale także dla tych, które chcą osiągnąć sukces na krajowym rynku, mając tam międzynarodowych konkurentów. Co więcej literatura przedmiotu wskazuje, że przedsiębiorstwo, które jest w stanie przetrwać na otwartym rynku w długim okresie, posiada tzw. zdolność konkurencyjną, która wyraża się w podejmowanych działaniach w celu sprostania narastającej konkurencji, również w sferze międzynarodowej[159].

Rosnąca intensywność konkurowania podmiotów gospodarczych na rynku światowym zmusza do poszukiwania przewag konkurencyjnych firm, podnoszących ich zdolność w tym procesie. Co więcej przewaga konkurencyjna ma charakter dynamiczny, co oznacza, że pod wpływem zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno zewnętrznych (otoczenie) jak i wewnętrznych (zasoby i umiejętności), poszczególne rodzaje przewag konkurencyjnych muszą ulegać ewolucji. Istnieją różne sposoby budowy przewag konkurencyjnych uwzględniające relacje z otoczeniem w procesie dostosowywania się firm do warunków zewnętrznych oraz strukturę, rozmiar i jakość zasobów oraz umiejętności[160]. Czynniki produkcji, środki finansowe czy zasoby ludzkie, co prawda wystarczą do rozpoczęcia produkcji, ale nie gwarantują ani sukcesu rynkowego ani nawet korzyści ekonomicznych. Powszechnie przecież wiadomo, że do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa, szczególnie te prowadzące działalność gospodarczą poza granicami kraju macierzystego, samo unikanie

[158] B. Kulisa, Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw w: Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 28.
[159] I. Janiuk, Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, DIFIN, Warszawa 2004, s. 170.
[160] Patrz punkt 1.5.2. niniejszej pracy.

zagrożeń generowanych przez otoczenie jest niewystarczające. Potrzeba bowiem jednocześnie umiejętnego rozpoznania i wykorzystania nadarzających się okazji.

Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane rozwijają swoją działalność na nowe rynki, aby lepiej wykorzystać posiadane oraz budować nowe przewagi konkurencyjne. Ścieranie się ich interesów na międzynarodowych rynkach prowadzi do hiperkonkurencji, która dotyczy rywalizacji zarówno o zasoby, jak i o klientów. Ta nowa postać zjawiska konkurencji międzynarodowej „charakteryzuje się szybkimi i zintensyfikowanymi działaniami konkurencyjnymi, gdzie gracze rynkowi muszą działać natychmiast, by niwelować przewagi konkurencyjne rywali oraz budować własne”[161]. Takie „geograficzne” rozszerzenie działalności jest sposobem na budowę trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która może wynikać z:

- silnej konkurencji rynkowej (stałe udoskonalenie oferty produktowej oraz działań operacyjnych w przedsiębiorstwie prowadzi do wzrostu jego konkurencyjności krajowej, będącej atutem na rynku zagranicznym);
- warunków popytowych (nowy trend krajowy stymuluje rozwój działalności poza granicami kraju oraz sprzyja jego popularyzacji w innych krajach);
- zasobów czynników produkcji (ograniczony krajowy dostęp do surowców sprzyja współpracy międzynarodowej oraz poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań);
- bliskości pokrewnych sektorów [162].

Plusy wynikające z lokalizacji mają źródło nie tylko w dostępie do „korzyści” związanych z danym rynkiem, jak np. dostęp do zasobów, infrastruktury itp., ale również w zmniejszeniu kosztów transportu. Co więcej działanie na rynkach zagranicznych wymaga od przedsiębiorstwa podejmowania wielu strategicznych decyzji, dotyczących np:

- kierunku, zakresu i tempa ekspansji na rynki zagraniczne;
- krajów i segmentów rynku oraz udziałów w nich;
- wyboru formy internacjonalizacji;
- modeli strategii konkurowania na wybranych zagranicznych rynkach i sposobu ich realizacji;
- tempa i sposobów osiągania docelowego zakresu i modelu działania na rynkach zagranicznych[163].

[161] R.A. D`Aveni, Hypercompetition, Frez Press, New York 1994, s.217-218.
[162] R. Sękowska, A. Michna, A. Męczyńska, Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety, w: Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw red. A. Adamik, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2011, s.282.
[163] Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 467-468.

Przedsiębiorstwo podejmując decyzję o umiędzynarodowieniu działalności, w myśl teorii monopolistycznej[164], wykorzystuje swoją przewagę w stosunku do podmiotów z rynku goszczącego, nie tylko w sytuacji, kiedy rachunek ekonomiczny pozwala na podjęcie inwestycji bezpośrednich. Co więcej Autorki dodają, że lepsza pozycja konkurencyjna, wynikająca z uwarunkowań otoczenia lub charakteru potencjału przedsiębiorstwa (tu: zasobów tworzących przewagę konkurencyjną), może być bowiem wykorzystywana dzięki np. eksportowi, czy niekapitałowym formom internacjonalizacji [165].

1.7. Podsumowanie

W rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy zaprezentowane zostały rozważania, które umożliwiły osiągnięcie kilku celów teoretycznych dysertacji. Przede wszystkim przeprowadzono obszerne studia literaturowe ze szczególnym uwzględnieniem krytycznego przeglądu dotychczasowego dorobku teoretycznego w obszarze podsystemów zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. Dokonana analiza definicyjna opierała się zarówno na polskich, jak i zagranicznych źródłach bibliograficznych. Było to o tyle istotne, iż już samo zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw jest zjawiskiem wieloznacznym, a więc i jego interpretacja bywa bardzo złożona. Ponadto cieszy się ono ogromnym zainteresowaniem nie tylko ze strony badaczy tematu, ale również praktyków gospodarczych. Wobec tego, badania wskazanego obszaru spowodowały powstanie wielu, często odmiennych definicji dla podstawowych zdaniem autorki, wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstw. Są nimi odpowiednio: potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna. Nie bez znaczenia jest również zaproponowana kolejność wskazanych obszarów konkurowania. Ma ona bowiem na celu ukazanie kolejności decyzyjnej, z jaką powinny zmagać się przedsiębiorstwa chcąc skutecznie rywalizować na rynku. Zdaniem autorki punktem początkowym przy dokonywaniu analizy możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstw jest zawsze potencjał konkurencyjny, który należy rozumieć, jako stan zasobów lub umiejętności, którymi przedsiębiorstwo dysponuje w celu budowania swojej konkurencyjności na rynku. Dopiero posiadany potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa wpływa na rodzaj stosowanej strategii konkurowania.

[164] S. Hymer, The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment, Cambridge 1976, cyt. za: B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych- poszukiwanie źródeł przewagi w: Perspektywy I kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, Zeszyty Naukowe nr 66, red. J. Schroeder, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 31.
[165] Ibidem.

Przedsiębiorstwa bowiem bazując na swoich zasobach podejmują takie działania, które mają na celu wygenerowanie korzystniejszej oferty od swoich rywali. Ten podsystem konkurencyjności przedsiębiorstw jest więc przez autorkę rozumiany jako plan działań przedsiębiorstw mający na celu doprowadzenie do osiągnięcia przewagi nad konkurentami, przy odpowiednim zastosowaniu instrumentów konkurowania. W związku z tym, następnym w kolejności wymiarem konkurencyjności przedsiębiorstw są wspomniane już instrumenty konkurowania. Należy je rozumieć jako narzędzia wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w celu prowadzenia bezpośredniej walki konkurencyjnej. Stosuje się je głównie po to, by przedstawić ofertę potencjalnym klientom w bardziej korzystny sposób. A zatem właściwe ich wykorzystanie wpływa na rodzaj i trwałość uzyskanej przewagi konkurencyjnej, stanowiąc tym samym jedno z jej źródeł. Z kolei przewaga konkurencyjna jest zdaniem autorki najważniejszym obszarem konkurencyjności przedsiębiorstw. Stanowi ona podstawę funkcjonowania firmy na rynku, a przedsiębiorstwa dążą do jej uzyskania choćby na krótki okres czasu. Innymi słowy, jest to taka kombinacja posiadanych zasobów i umiejętności przedsiębiorstw, która dzięki zastosowaniu odpowiedniej strategii i wykorzystaniu instrumentów konkurowania pozwala na wyróżnienie przedsiębiorstwa na rynku poprzez powstanie najatrakcyjniejszej oferty dla przyszłych konsumentów. Ponadto zauważa się, iż na wskazanych powyżej wymiarach konkurencyjności przedsiębiorstw kończy się zdolność przedsiębiorstw do konkurowania[166]. Pozycja konkurencyjna bowiem – ostatni z wyszczególnionych podsystemów konkurencyjności – jest dla autorki jedynie wynikiem (rezultatem) konkurowania. Co więcej, popiera ona pogląd, iż pozycja jest również wynikiem posiadanych przewag konkurencyjnych[167] i określa się ją na podstawie przyrównania do konkurentów. Dlatego też, pozycję konkurencyjną można traktować jako miarę osiągniętych przewag nad rywalami. Niewątpliwym jednak pozostaje fakt, iż wszystkie wymienione obszary konkurencyjności mają charakter wielowymiarowy. W związku z czym, relacje oraz związki zachodzące między poszczególnymi elementami mogą się różnić, biorąc pod uwagę choćby fakt niezwykłej różnorodności wśród badanych przedsiębiorstw. Dlatego też autorka ma świadomość, iż stworzenie modelu, który będzie odpowiedni dla wszystkich przedsiębiorstw jest rzeczą niemożliwą. Niemniej jednak uważa, iż zaproponowany model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw jest pewnym uproszczeniem, który można w razie potrzeby rozbudować, a stanowi on podstawę do sprawnego zarządzania swoją konkurencyjnością.

[166] Por. M.J. Stankiewicz, Istota…op.cit., s. 97.
[167] M. Romanowska, Planowanie…op.cit., s.262.

W tej części dysertacji omówiono również związek przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z umiędzynarodowieniem ich działalności gospodarczej, a więc z internacjonalizacją, co stanowi tym samym pewne wprowadzenie do rozdziału drugiego, dotyczącego części teoretycznej związanej z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Jest to o tyle istotne, iż w założeniach metodologicznych pracy uwzględnionym przez autorkę obszarem badawczym jest międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw.

ROZDZIAŁ II
INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE

2.1. Istota internacjonalizacji przedsiębiorstw

Współcześnie w gospodarce światowej można zaobserwować nasilający się trend zmierzający do rozpowszechniania procesu, jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw[168]. Dzieje się tak pomimo, a może wręcz właśnie dlatego, że otoczenie w którym funkcjonują podmioty gospodarcze jest złożone, a konkurencja bardzo nasilona. Umiędzynarodowienie staje się wobec tego szansą dla rozwoju podmiotów i umocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Ponadto internacjonalizacja stwarza możliwości rozwoju konkurencyjności, a wręcz kształtowania przewagi konkurencyjnej podmiotom zagranicznym w porównaniu z podmiotami krajowymi i lokalnymi[169].

Internacjonalizację przedsiębiorstw można definiować na wiele sposobów, a z mnogości zarówno modeli jak i teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wynikać mogą trudności związane z jednolitą interpretacją analizowanego zjawiska. Prowadzenie działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest związane z jego umiędzynarodowieniem. Internacjonalizacja firmy jest procesem złożonym, dlatego trudno jest znaleźć w literaturze ekonomicznej jedną, uniwersalną definicję. Dla przykładu, J. Johanson i J.E. Vahlne traktują ją, jako proces stopniowego, a zatem i uporządkowanego zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową wraz ze zmianą struktury organizacyjnej[170]. Choć już w późniejszym okresie, Autorzy Ci dodają, iż internacjonalizacja jest również procesem rozwoju sieci powiązań biznesowych na rynkach zagranicznych wraz z tworzeniem relacji z zagranicznymi partnerami[171]. W latach 80-tych XX wieku próbę zdefiniowania tego procesu podjęli także N.F. Piercy i P.W. Turnbull, którzy określili ją jako przeniesienie działalności firmy za granicę, a więc utożsamili internacjonalizację z fizycznym powstaniem

[168] Autorka uważa, iż internacjonalizację przedsiębiorstw można traktować na równi z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa, a co jest z tym związane posługiwać się opisanymi określeniami w sposób zamienny.
[169] Patrz szerzej, J. Bednarz, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw…op.cit.,s. 40.
[170] J. Johanson, J.E. Vahlne, The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments, Journal of International Business Studies, 1977, vol.8, no.1, s.26.
[171] J. Johanson, J.E. Vahlne, The mechanism of internationalization, International Marketing Review, 1990, vol.7, no. 4, s.20.

przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego[172]. Powołując się natomiast na literaturę polską, należy przywołać J. Rymarczyka, który najszerzej zdefiniował proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Według niego oznacza ona „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą"[173]. Takie szersze ujęcie jest niezależne od osiągniętego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Z kolei K. Fonfara i inni[174] traktują internacjonalizację jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa związany z jego zagraniczną ekspansją. Według wspomnianych Autorów o internacjonalizacji na poziomie firmy można mówić wtedy, gdy choć jeden jej produkt związany jest z rynkiem zagranicznym, niezależnie od formy wspomnianych powiązań. Zgodnie z pojęciem internacjonalizacji przedsiębiorstwa zaproponowanym przez Z. Pierścionka rozumie się przez nią „każdą formę i zakres powiązań podejmowanych przez przedsiębiorstwo za granicą"[175]. Podobną definicję internacjonalizacji prezentuje E. Skawińska[176]. Natomiast M. Strzyżewska interpretuje internacjonalizację jako graficzne poszerzenie zakresu działania firmy, które w konsekwencji prowadzi do globalizacji tych działań[177]. Uogólniając, na podstawie powyższego można stwierdzić, iż umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa należy traktować jako proces reorganizacji tego przedsiębiorstwa z krajowego na międzynarodowe, uwzględniając intensywność, formę i zakres prowadzonych działań.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne sposoby interpretacji zjawiska jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw. Najogólniej internacjonalizację traktować można jako proces, statycznie lub w sposób uzależniony od postępowania kierownictwa przedsiębiorstw[178]. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako proces charakteryzuje się fazowym układem form, z czego osiągnięcie jednej formy w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnej[179]. W rzeczywistości okazuje się, że przedsiębiorstwa często nie muszą przechodzić przez wszystkie formy po kolei, albowiem w zależności choćby od motywów, internacjonalizacja może przebiegać odmiennie, a formy należy uważać za możliwe do wyboru warianty. Drugie

[172] N.F. Piercy, Company Internationalization: Active and Reactive Exporting, European Journal of Marketing, 1985, nr 3, s.45, P.W. Turnbull, Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?, Conference on Export Expansion and Market Entry Models, Dalhousie University, 1985, s.21.
[173] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004, s. 19.
[174] K. Fanfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, AE w Poznaniu, Poznań 2000.
[175] Z Pierścionek, Strategie…op.cit., s.454.
[176] Patrz szerzej: E. Skawińska, Internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstw w: Międzynarodowe stosunki gospodarcze, red. E. Skawińska, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 75.
[177] M. Strzyżewska, Marketing na rynkach zagranicznych w: Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005, s.419.
[178] A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, Difin, Warszawa 2010, s. 15.
[179] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja..op.cit., s. 20.

ujęcie umiędzynarodowienia – ujęcie statyczne – polega przede wszystkim na zastosowaniu określonych wskaźników do oceny intensywności internacjonalizacji (np. liczba obsługiwanych rynków zagranicznych, udział wartości obrotów zagranicznych w całości obrotów przedsiębiorstwa itp.)[180]. Omawiane podejście do umiędzynarodowienia polega również na charakterystyce internacjonalizacji za pomocą stopnia samodzielności przedsiębiorstwa podczas realizacji strategii, ale również na analizie umiędzynarodowienia jako zjawiska instytucjonalnego. Z kolei ujęcie trzecie, tzw. behawiorystyczny sposób interpretacji internacjonalizacji[181], rozpatrywany jest przez pryzmat postępowania kierownictwa. Każde przedsiębiorstwo podejmujące działalność gospodarczą poza granicami kraju macierzystego przyjmuje pewne wzorce postępowania, które wynikają głównie z postrzegania otoczenia zewnętrznego przez kierownictwo firmy. Zakres możliwego postępowania kierownictwa jest różnorodny. Przedsiębiorstwo może podejmować decyzje np. z punktu widzenia centrali kraju macierzystego, poprzez rozwijanie strategii działania według kryteriów kraju goszczącego, dostrzegając korzyści wynikające z dostosowania swoich działań do bazy danego regionu, a także licząc się z perspektywą światową.

Obecnie, gdy procesy globalizacyjne oraz rosnąca konkurencja obejmują gospodarkę światową, słuszne wydaje się scharakteryzowanie internacjonalizacji na różnych płaszczyznach. Podział internacjonalizacji na czynną i bierną następuje z uwzględnieniem takich kryteriów jak: zmiany warunków działania, stopnia samodzielności przedsiębiorstwa w realizacji obranej przez siebie strategii internacjonalizacji, a także stopnia umiędzynarodowienia ogniw podczas tworzenia łańcucha wartości w firmie. Powyższy podział zaprezentowany został w tabeli 2.1. Ponadto, należy dodać, iż literatura przedmiotu bogata jest w rozróżnienie zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw na czynną (aktywną) oraz bierną (pasywną). Inna jest tylko ich interpretacja. Dla przykładu. M. Gorynia utożsamia internacjonalizację czynną z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw, z kolei bierna to „wchodzenie" w związki z partnerami z zagranicy, bez konieczności wychodzenia z działalnością poza granice kraju[182]. Taki podział zaprezentowała również M. Rozkwitalska, która odnosząc się do internacjonalizacji czynnej wymienia oprócz eksportu również bezpośrednie inwestycje zagraniczne, licencje oraz franczyzę, natomiast do internacjonalizacji biernej zalicza korzystanie z licencji zagranicznej, joint venture we własnym kraju, ale z

[180] A Limański, I. Drabik, Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z.93 2016, s. 324.
[181] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja..op.cit., s. 31.
[182] M. Gorynia, Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym w: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, red. M. Gorynia, Wyd.AE w Poznaniu, Poznań 2000, s.16.

partnerem zagranicznym oraz eksport przy współpracy z pośrednikiem krajowym[183]. Zupełnie inne spojrzenie na taki podział internacjonalizacji prezentuje B. Plawgo, który oprócz wymienionych rodzajów internacjonalizacji, dodaje dwa kolejne: internacjonalizację pełną oraz brak internacjonalizacji (w opozycji do wcześniej wymienionej sytuacji)[184].

Tabela 2.1. Charakterystyka internacjonalizacji czynnej i biernej wg wybranych kryteriów

KRYTERIUM INTERNACJONALIZACJI		
Zmiana warunków działania	**Stopień samodzielności przedsiębiorstwa w realizacji strategii internacjonalizacji**	**Stopień umiędzynarodowienia ogniw w łańcuchu tworzenia wartości**
- Internacjonalizacja czynna: konkurowanie przez poszerzenie działania na rynki zagraniczne **- Internacjonalizacja bierna:** konkurowanie na rynku macierzystym z zagranicznymi firmami	**- Internacjonalizacja czynna:** samodzielna ekspansja zagraniczna z wykorzystaniem zasobów własnych **- Internacjonalizacja bierna:** wchodzenie w różne związki z partnerami zagranicznymi, niekoniecznie związane ze sprzedażą poza granicami kraju	**- Internacjonalizacja czynna:** sprzedaż produktów firmy na rynkach zagranicznych wraz z określonymi działaniami marketingowymi **- Internacjonalizacja bierna:** działalność firmy odbywa się tylko na rynku krajowym, ale posiada ona powiązania z zagranicznymi rynkami czynników produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, op.cit., s. 16-18.

Reasumując, należy stwierdzić, iż internacjonalizacja przedsiębiorstw jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym i niejednoznacznym. Jednak bez wątpienia pozostaje fakt, iż wszystkie działania przedsiębiorstwa podejmowane na arenie międzynarodowej związane są z jego umiędzynarodowieniem, a więc i z internacjonalizacją. W związku z tym, za M. Jarosińskim można zdefiniować internacjonalizację przedsiębiorstwa „jako proces, w którym przedsiębiorstwo nawiązuje relacje z innymi podmiotami w celu sprzedaży lub zakupu produktów na rynkach zagranicznych lub w innych celach związanych z poprawą swojej konkurencyjności międzynarodowej, osiągając w wyniku tego procesu pewien stan (poziom) umiędzynarodowienia[185]. Aby lepiej zrozumieć złożoność opisywanego zjawiska należy przyjrzeć się bliżej modelom internacjonalizacji, których w literaturze nie brakuje.

2.2. Wybrane modele internacjonalizacji

Efektem prac badaczy tematu jest mnogość powstałych modeli internacjonalizacji. Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskojęzycznej, występuje wiele kryteriów

[183] M. Rozkwitalska, Zarządzanie międzynarodowe, Difin, Warszawa 2007, s.121.
[184] B. Plawgo, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2004, s.103-105.
[185] M. Jarosiński, Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 38.

klasyfikacji zarówno teorii, jak i modeli internacjonalizacji, a istniejące koncepcje teoretyczne wyjaśniają tylko, zaledwie jedno lub kilka zagadnień związanych z działalnością przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym[186]. Początkowe teorie wyjaśniające internacjonalizację oparte były o nurt teorii handlu zagranicznego. Wśród nich można wyszczególnić: teorię kosztów absolutnych A. Smitha, teorię kosztów komparatywnych D. Ricarda oraz teorię obfitości zasobów E. Heckschera- B. Ohlina, która zaowocowała teorią luki technologicznej M. Posnera i w końcu również modelem cyklu życia produktów R. Vernona[187]. Następnie, oprócz teorii handlu zagranicznego ważne okazały się te oparte o nurt teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dla przykładu, M. Gorynia przywołuje tu m.in. teorie: oligopolu międzynarodowego S. Hymera, eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej J. Dunninga, międzynarodowej transmisji zasobów J. Fayerweartera, konkurencji globalnej M.E. Portera i globalnych horyzontów[188]. Z kolei współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw zapoczątkowane zostały wraz z zaprezentowaniem podejścia etapowego. Szerokiego przeglądu literatury odnoszącej się do teorii internacjonalizacji dokonała M.K. Witek-Hajduk, która wyjaśnienia rozpoczyna od prezentacji teorii handlu zagranicznego, na najnowszych podejściach kończąc (tab. 2.2.).

Tabela 2.2. Typologizacja teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw wg M.K. Witek-Hajduk

Grupa teorii		**Teoria**	**Przedstawiciele**
Teorie handlu zagranicznego		Teorie neotechnologiczne, w tym luki technologicznej i teoria cyklu życia produktu	M. Posner (1961), R. Vernon (1966, 1971), S.Hirsch (1975), R.R. Shons (1976)
Teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych	Nurt monopolu	Teoria monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa	S. Hymer (1976)
		Teoria reakcji przedsiębiorstwa na warunki konkurencji typu oligopolistycznego (teoria oligopolistycznej reakcji)	F.T. Knickerbrocker (1973)
	Nurt efektywności	Teoria internacjonalizacji	P. Buckley, M. Casson (1976, 1985), P. Buckley (1982, 1988)
		Teoria kosztów transakcyjnych	O.E. Williamson (1985)
		Model analizy kosztów transakcyjnych	E. Anderson, H. Gatingon (1986)
	Teorie eklektyczne	Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej	J.H. Dunning (1980 i późniejsze modyfikacje)
Teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa		Model uppsalski	J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson, J.E. Vahlne (1977)
		Innowacyjne modele internacjonalizacji	W.J. Bilkey, G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), S.D. Reid (1981), L.H. Wortzel, H.V. Wortzel (1981), M.R. Czinkota (1982), J.S. Lim, T.W.

[186] Ibidem.
[187] N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wyd. UEK, Kraków 2013, s.54.
[188] M. Gorynia, Podstawy strategii przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007, s.38-49.

		Sharkey, K.I. Kim (1991), R. Reid, T.R. Rao, G.M. Naldu (1992)
	Modele fińskie	R. Luostarinen (1985), J. Larino (1985), R. Luostarinen, H. Hellman (1993)
Teorie sieciowe	Teorie sieciowej internacjonalizacji	J. Johanson, L.G. Mattsson (1988), H. Hakanson, J. Johanson (1992)
Teorie wczesnej internacjonalizacji	Model powstania międzynarodowych nowych przedsiębiorstw (*international new ventures*)	P.P. McDougall, B.M. Oviatt (1994)
Alternatywne teorie internacjonalizacji	Model podejścia strategicznego	S. Young (1989)
	Model procesu podejmowania decyzji	F. Root (1994), V. Kumar, V. Subramaniam (1997), Y. Pan, D. Tse (1999), T. Eicher, J. Kang (2002)
	Model możliwości organizacyjnych	P. Aulakh, M. Kotabe (1997), A. Madhok (1998)

Źródło: M.K. Witek-Hajduk, Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 29.

Nieco inaczej problem ujmuje K. Wach, który osobno rozpatruje teorie makro- i mikroekonomiczne[189], a dopiero później przechodzi do zestawienia głównych współczesnych teorii internacjonalizacji. Autor poza podejściem sieciowym, wyszczególnia również podejście[190]:

- zasobowe (które tworzą modele: zasobowe, kompetencyjne, zasobowo-kompetencyjne),
- sieciowe,
- szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej, model międzynarodowych nowych przedsięwzięć (INV), model urodzonych globalistów (*born global*) oraz modele przyspieszonej internacjonalizacji),
- zarządczo-strategiczne (modele podejścia strategicznego, modele decyzyjne oraz organizacyjne),
- protoholistyczne - tzw. koncepcje zintegrowane (modele ogólne, modele oparte na wiedzy),
- alternatywne (alternatywne teorie internacjonalizacji).

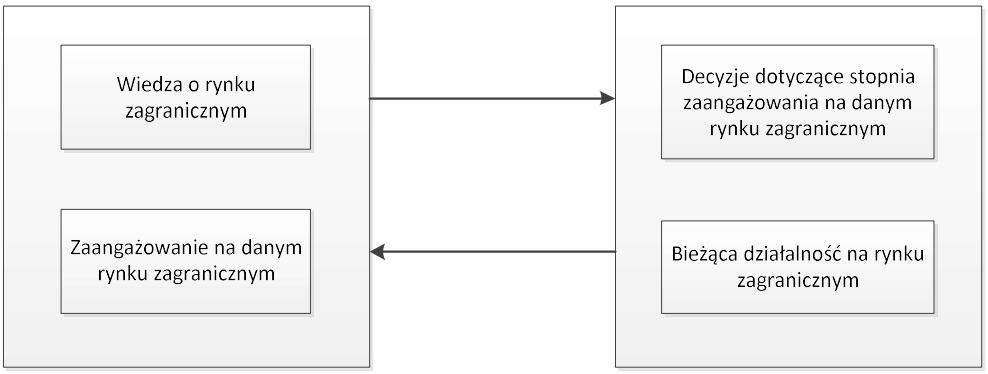
W toku dalszych rozważań zaprezentowane zostaną jedynie wybrane współczesne modele umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Autorka swoją uwagę skupiła w sposób

[189] K. Wach, Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 96.
[190] Ibidem, s. 99.

szczególny na tych modelach, które zarówno w literaturze przedmiotu są najczęściej cytowane, jak i w badaniach empirycznych najczęściej prezentowane.

2.2.1. Teoria etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa - Model uppsalski

Zgodnie z pierwszym modelem, zaprezentowanym przez pracowników Uniwersytetu w Uppsali w latach 70. ubiegłego wieku, proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa ma charakter sekwencyjny (stopniowy). Jest on postrzegany jako „oddziaływanie między rozwojem wiedzy o obcych rynkach i działań z jednej strony, i rosnącym zaangażowaniem zasobów na rynkach zagranicznych z drugiej strony[191]. Decyzje dotyczące umiędzynarodowienia są uwarunkowane wiedzą o obcych rynkach (rys.2.1.)



Rysunek 2.1. Mechanizm internacjonalizacji wg modelu Uppsala
Źródło: J. Johanson, J.E. Vahlne, The Internationalization…op.cit., s.26.

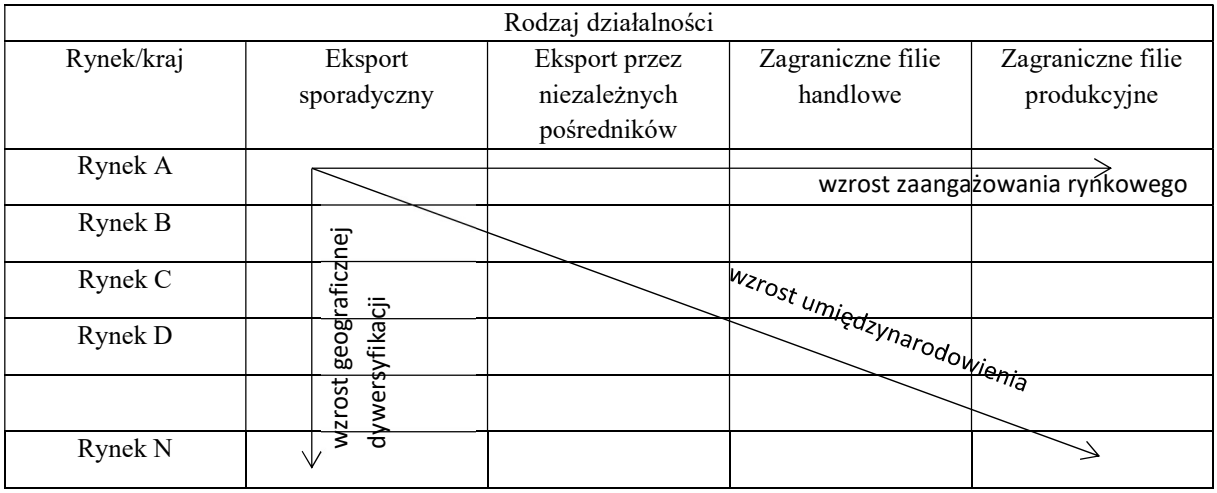
Przedsiębiorstwa początkowo rozwijają swoją działalność na rynku lokalnym, dopiero w późniejszym okresie zaczynają swoją ekspansję na rynki zagraniczne. Wybór rynków dotyczy krajów bliskich – chodzi tu nie tylko o bliskość geograficzną, ale także kulturową czy polityczną. Pierwsze etapy umiędzynarodowienia odbywają się na rynkach, które są przedsiębiorstwu znane. Natomiast w miarę postępu internacjonalizacji, firmy te wchodzą na rynki coraz bardziej odległe pod względem tzw. „dystansu psychicznego (kulturowego)". Chodzi tu o zespół takich czynników, jak język, kultura, system polityczny czy prawny, które utrudniają komunikowanie się z innymi z punktu widzenia kraju pochodzenia danego przedsiębiorstwa. Drugą prawidłowością opisywanego modelu jest rozpoczynanie ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwa od eksportu, a dopiero w późniejszym okresie

[191] J. Johanson, J. Vahlne, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review 1990, vol. 7, no. 9, s. 11.

przechodzenie do form wymagających większego zaangażowania. W modelu uppsalskim wyróżnia się cztery etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw[192]:

- eksport sporadyczny (brak regularnej działalności eksportowej),
- eksport przez niezależnych pośredników,
- utworzenie za granicą filii handlowej,
- utworzenie za granicą filii produkcyjnej.

Warto również wspomnieć, że wzrost internacjonalizacji nie ma w tym modelu charakteru ciągłego, jest to w istocie szereg niewielkich zmian, które następują stopniowo (rys. 2.2.).



Rysunek 2.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw wg modelu uppsalskiego
Źródło: S. Hollensen, Global Marketing, wyd. 4, FT Prentice Hall, London 2007, s.64.

Zachowanie przedsiębiorstw podczas umiędzynarodowienia jest zdeterminowane posiadaniem zarówno wiedzy praktycznej – dotyczącej konkretnych rynków, jak i wiedzy ogólnej, dotyczącej prowadzenia działalności gospodarczej. Brak takiej wiedzy traktowany jest jako wiodące ograniczenie podczas procesu internacjonalizacji. W związku z powyższym podstawą sekwencyjnego umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest zdobywanie doświadczenia przez firmę.

Model uppsalski nie jest pozbawiony wad, nie można zastosować go do wszystkich przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych. Przede wszystkim nie uwzględnia on tego, że w wielu przedsiębiorstwach może mieć miejsce szybkie przechodzenie do kolejnych etapów, a nawet pomijanie niektórych z nich[193]. Ponadto zdaniem K. Fonfary, model uppsalski nie

[192] J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies, 12(32), 1975, s.307.
[193] E. Duliniec, Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych, w: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. E. Duliniec, SGH w Warszawie, Warszawa 2007, s.21.

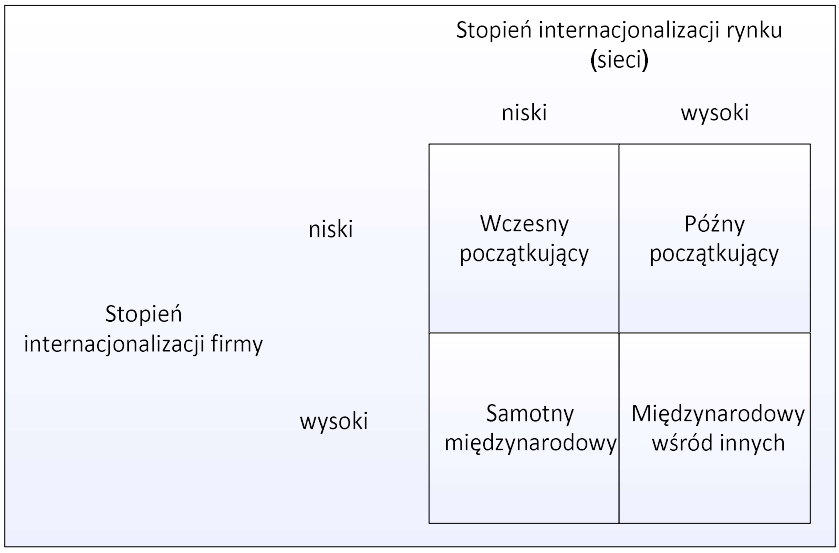
wskazuje bezpośrednio, jakie są efekty umiędzynarodowienia, a zwłaszcza czy określone zachowanie firmy w procesie internacjonalizacji zwiększa szansę odniesienia sukcesu[194]. Z kolei A. Buckley zauważa, że dynamika przechodzenia przez kolejne etapy nie jest w pełni zrozumiała. Model stopniowy jest jednokierunkowy, dlatego nie jest w stanie w pełni wyjaśnić powodów zmiany strategii przedsiębiorstwa lub zaniechania internacjonalizacji. Jednokierunkowa orientacja modelu zakłada, a przynajmniej sugeruje, że istnieją związki przyczynowo - skutkowe między kolejnymi etapami, co nie wydaje się być uzasadnione[195]. Równocześnie należy zauważyć, iż model został zrewidowany przez jego twórców aż pięciokrotnie[196]. Ostatnia modyfikacja powstała w 2014r. i wprowadzając stopień globalizacji, który prezentowany jest, jako wynik procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa[197]. W związku z powyższym, słuszne wydaje się twierdzenie K. Wacha że, pomimo iż modele te często są krytykowane w literaturze, to nadal są powszechnie wykorzystywane w badaniach empirycznych, a ich kolejne modyfikacje świadczyć mogą właśnie o ich uniwersalnym charakterze i ponadczasowości[198].

2.2.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji

Podejście sieciowe, zakłada, że internacjonalizacja przedsiębiorstw stanowi element rozwoju długookresowych więzi i interakcji między dostawcami a ich klientami zagranicznymi wraz z innymi współpracującymi podmiotami[199]. Krzysztof Fonfara dodaje, że te międzynarodowe, a nawet globalne sieci wzajemnych związków, złożone i wielokierunkowe, są często wynikiem tworzenia międzynarodowych aliansów strategicznych[200]. Innymi słowy model umiędzynarodowienia poprzez sieci współpracy podkreśla znaczenie społecznych i

[194] K. Fonfara, Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy w: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, K. Fonfara red. PWE, Warszawa 2009, s. 14.
[195] A. Buckley, Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena, WN PWN, Warszawa 2002, s.98-99.
[196] Por. J. Johanson, J.E. Vahlne, The Internationalization…op.cit., s.23-32; J. Johanson, J. Vahlne, The Mechanism…op.cit., s.11-24; J. Johanson, J.E. Vahlne, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, Journal of International Business Studies 2009, vol. 40, s. 1411-1431; R. Schweizer, J.E. Vahlne, J. Johanson, Internationalization as an Entrepreneurial Process, Journal of International Entrepreneurship 2010, vol. 8, no. 4, s. 343-370; J.E. Vahlne, J. Johanson, The upsala model on evolution of the multinational business enterprise: From internationalization to coordination of networks, International Marketing Review 2013, vol. 30, no. 3, s.189-208; J. Vahlne, I. Ivarsson, The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations, Journal of International Business Studies, 45(3), 2014, s.227-247.
[197] J. Vahlne, I. Ivarsson, The globalization…op.cit., s.227-247.
[198] K. Wach, Ewolucja upssalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia, w: M. Maciejewski, K. Wach (red), Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017, s. 167.
[199] E. Duliniec, Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych..,op.cit., s.25.
[200] K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999, s.63.

poznawczych więzi, które zawiązują się między podmiotami uczestniczącymi w stosunkach biznesowych. Poszczególni przedsiębiorcy i pracownicy mają duży wpływ na procesy umiędzynarodowienia, ponieważ ich zainteresowanie zaangażowaniem biznesowym za granicą może wpływać, poprzez wzajemne relacje w sieci współpracy, na innych przedsiębiorców[201]. Z kolei stopień internacjonalizacji firmy odzwierciedla zakres, w jakim zajmuje ona określone pozycje w sieciach zagranicznych i wagę oraz stopień zintegrowania tych pozycji. Tak więc, wysoki stopień internacjonalizacji firmy oznacza, że ma ona wiele silnych powiązań z podmiotami w różnych krajach[202]. W ramach sieci funkcjonującej na rynku zinternacjonalizowanym, możliwe jest wybranie różnej drogi umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Klasyfikację czterech możliwych sytuacji występujących w procesie internacjonalizacji firmy zaproponowali J. Johanson i L.G. Mattsson. Wyróżnili oni dwie sytuacje, które występują na rynku nisko zinternacjonalizowanym oraz dwie obserwowane na rynkach wysoce zinternacjonalizowanych (rys. 2.3.).



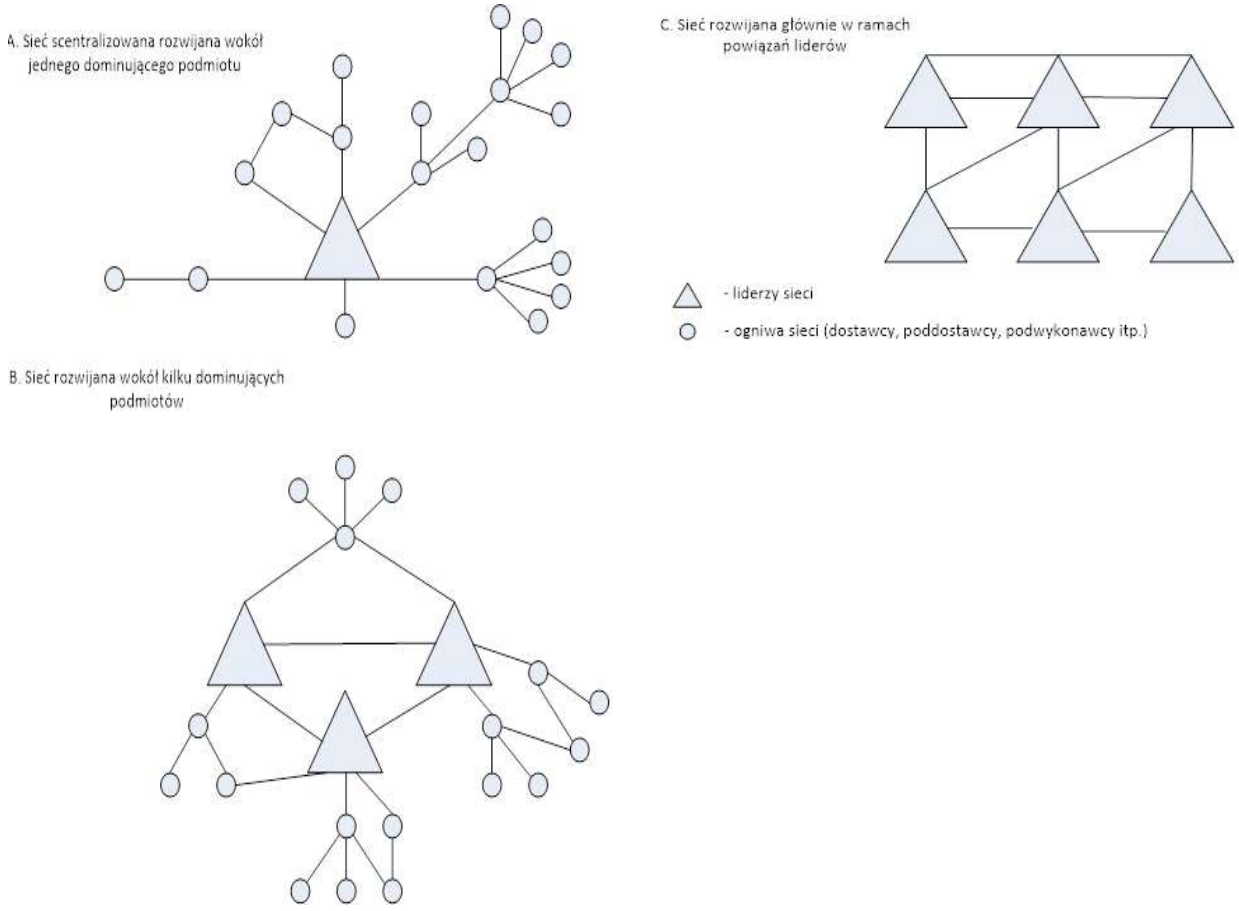
Rysunek 2.3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w ramach sieci międzynarodowych
Źródło: J. Johanson, L.G. Mattsson, Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in: Strategies in Global Competition, red. N. Hood, I.E. Vahlne, Croom Helm, New York 1988, s. 285.

Pierwszy z zaprezentowanych przypadków dotyczy „wczesnych początkujących", czyli przedsiębiorstw, których otoczenie (czyli dostawcy, klienci, konkurenci itp.) znajduje się na rynku krajowym i nie posiadają oni istotnych powiązań zagranicznych. Kolejną grupą są „późni początkujący", czyli takie przedsiębiorstwa, które również nie mają powiązań z rynkami

[201] J. Witkowska, Z. Wysokińska, Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2006, s. 15.
[202] M. Ratajczak-Mrozek, Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, Marketing i Rynek 2009 nr 3, s. 7-8.

międzynarodowymi, natomiast ich otoczenie już w takich powiązaniach uczestniczy. Z kolei „samotni międzynarodowi" to firmy znajdujące się na rynkach wysoko umiędzynarodowionych. Przedsiębiorstwa te posiadają znaczne doświadczenie międzynarodowe, jak również wiedzę o rynkach zagranicznych, w tym odległych kulturowo. Ostatnia grupa – międzynarodowy wśród innych – to przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych tworzące sieci oddziałów zagranicznych, a także wchodzące w sieci już istniejące.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele rodzajów klasyfikacji sieci. Biorąc za punkt odniesienia pozycję przedsiębiorstwa w danym powiązaniu biznesowym A. Zydlewska wyróżnia dwie grupy sieci[203]. Pierwsze są skoncentrowane wokół jednego przedsiębiorstwa lub kilku innych podmiotów dominujących. Natomiast sieci równorzędnych partnerów powstają wówczas, gdy wszystkie przedsiębiorstwa współpracujące w obrębie danego powiązania sieciowego charakteryzują się podobną pozycją przetargową. Przykładowe rodzaje sieci w odniesieniu do różnych kryteriów przedstawiono na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Przykładowe rodzaje sieci biznesowych
Źródło: K. Fonfara, Proces internacjonalizacji firmy … op.cit., s. 39.

[203] A. Zydlewska, Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym, w: Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 170-171.

Uogólniając należy stwierdzić, że w podejściu sieciowym z powodzeniem mogą być wykorzystywane tradycyjne formy internacjonalizacji, a rozwój organizacji należących do sieci wpływa na wzrost stopnia internacjonalizacji firmy. Ponadto słuszne wydaje się być twierdzenie M. Ratajczak - Mrozek, że w podejściu sieciowym siła firmy bierze się z interakcji i powiązań z innymi uczestnikami rynku[204].

2.2.3. Teorie wczesnej internacjonalizacji – model międzynarodowych nowych przedsiębiorstw (*INV*) / model urodzonych globalistów (*born global*)

Literatura z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw wskazuje wśród podstawowych modeli tego procesu również koncepcję przedsiębiorstwa „globalnego od początku" (*born global*), zwanego również jako *International New Ventures* (INV) - Nowe Przedsiębiorstwa Międzynarodowe - NPM. Koncepcja takiego przedsiębiorstwa nie doczekała się jeszcze jednolitej definicji[205]. Odwołując się do jednej z pierwszych, jest to przedsiębiorstwo, „które od założenia stara się uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną poprzez korzystanie z zasobów oraz sprzedaż produktów w wielu krajach"[206]. Najogólniej można powiedzieć, iż jest to podmiot gospodarczy, który już w momencie tworzenia zorientowany jest na rynek globalny[207]. Wśród czynników zewnętrznych przyczyniających się do tak szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw wymienia się te związane z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym głównie zmianami na rynkach światowych. Równie istotne wydają się być czynniki wewnętrzne, które wpływają na globalizację działalności przedsiębiorstw, a także upowszechnienie wiedzy i umiejętności potrzebnych do działania na rynkach zagranicznych[208]. Przyjmuje się również, że wystarczy realizacja transakcji eksportowych, by zakwalifikować przedsiębiorstwo do firmy typu „*born global*". Natomiast już ta minimalna skala eksportu pozostaje kwestią sporną. Według jednych z pierwszych twórców opisywanej koncepcji, G.A Knight`a i S.T. Cavusgil`a udział eksportu w obrotach tych przedsiębiorstw występuje na poziomie co najmniej 25% w czasie dwóch lat

[204] M. Ratajczak – Mrozek, Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 41.
[205] Por. E. Badzińska, Exploring the Concept of Born to Be Global in the Context of Technological Entrepreneurship, Journal of Creativity and Business Innovation 3/2017, s. 50-52.
[206] B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies 1994, vol. 25, no. 1 s.49.
[207] Por. P.W. Beamish, The Internationalization Process, w: P.W. Beamish, A. Morrison, Ph.M. Rosenzweig, International Management, wyd. 3, Irwin Boston 1997, s.6.
[208] A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, op.cit…, s. 65.

od powstania przedsiębiorstwa[209]. Inne źródła podają nawet udział eksportu sięgający 75% osiągany w czasie nie przekraczającym trzech lat, choć to kryterium wydaje się zbyt rygorystyczne[210].

Warto w tym miejscu przytoczyć klasyfikację *NPM* zaproponowaną przez B.M. Oviatt`a i P.P. McDougall`a powstałą z wykorzystaniem dwóch kryteriów: liczby krajów, w których działa przedsiębiorstwo oraz liczby elementów łańcucha, podlegających koordynacji na skalę międzynarodową. Wyróżnili oni zatem cztery kategorie NPM[211]:

- nowe przedsiębiorstwa typu eksport-import (ograniczające swoją działalność do niewielkiej liczby rynków),
- nowo tworzone przedsiębiorstwa skoncentrowane geograficznie (lokują w niewielkiej liczbie krajów wiele elementów swojego łańcucha wartości),
- międzynarodowych pośredników (ograniczają się do sprzedaży lub zakupów zagranicznych, ale na większej ilości rynków),
- nowo tworzone przedsiębiorstwa globalne (działają w wielu krajach i lokują w nich wiele elementów swojego łańcucha wartości).

2.2.4. Alternatywna teoria internacjonalizacji – model podejścia strategicznego

Krytyczne podejście do prezentowanych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa skłoniło badaczy do poszukiwania nowych, alternatywnych teorii wyjaśniających umiędzynarodowienie[212]. Zaczęto, więc rozpatrywać internacjonalizację przez pryzmat zarządzania strategicznego. W związku z tym, decyzja o umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa jest najczęściej efektem realizacji wcześniej przyjętej strategii przedsiębiorstwa działającego na rynku krajowym[213]. Co z tym związane, umiędzynarodowienie następuje w efekcie podejmowania decyzji i opiera się na budowie i realizacji planu strategicznego dotyczącego oceny atrakcyjności rynków międzynarodowych[214], jak i na zasobach przedsiębiorstwa. W takim ujęciu proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa ma charakter formalny i ujmuje się go w ogólnej

[209] G.A Knight, S.T. Cavusgil, The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory, Advances in International Marketing, 1996, no 8, s.11.
[210] P. Pietrasiński, Międzynarodowe strategie marketingowe, PWE, Warszawa 2005, s. 27.
[211] B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward…op.cit., s.59.
[212] M.K. Witek-Hajduk, op.cit., s.66.
[213] K. Wach, N. Daszkiewicz, Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s.100.
[214] S. Young, International market entry and development – strategies and management, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire 1989, s.35

strategii przedsiębiorstwa. Co więcej, internacjonalizacja może rozwijać się w czasie, albo jako efekt obranej strategii, ale również może odbywać się spontanicznie, w tym także niezamierzenie. Jedna z bardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu typologii strategii przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych została zaprezentowana przez Ch.A. Barletta oraz S.G. Goshala. Autorzy wyróżnili takie typy struktur strategicznych przedsiębiorstw umiędzynarodowionych jak[215]:

- model międzynarodowy – odnosi się do skoordynowanej federacji filii przedsiębiorstwa, które są pod dominującym wpływem macierzystego rynku przedsiębiorstwa międzynarodowego,
- model wielonarodowy – inaczej korporacja wielonarodowa, skupiająca poszczególne filie, mające dużą samodzielność,
- model transnarodowy – odnosi się do sposobów budowania, koordynacji i kontroli globalnej działalności przedsiębiorstwa w różnych krajach, po to, by możliwa była do osiągnięcia globalna przewaga konkurencyjna[216],
- model globalny – dotyczy przedsiębiorstw globalnych i opiera się na centralizacji działań podległych filii[217].

Ponadto powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami powstają w wyniku długoterminowej strategii firmy. Przedsiębiorstwo – inicjator sieci, by osiągnąć zamierzone strategiczne cele decyduje się na stworzenie własnego powiązania. Firma ta w sieci biznesowej specjalizuje się w takich obszarach, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Staje się przez to dominującym podmiotem w sieci, a to umożliwia mu pozyskiwanie potrzebnych do jego strategicznej działalności produktów oraz wymienia się zasobami, takimi jak np. wiedza[218].

Podsumowując, choć teorii wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw jest w literaturze przedmiotu wiele, żadna z nich nie uzyskała powszechnej akceptacji. Stąd, spotyka się tak liczne, zarówno kryteria internacjonalizacji, jak i modele próbujące ją wyjaśnić. Ponadto, jak słusznie zauważa N. Daszkiewicz, podejście badaczy do tematu jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw zmieniało się wraz z upływem czasu. W kolejnych

[215] Szerzej: Ch. A. Barlett, S.G. Ghoshal, Managing across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 1989, s. 65-81.
[216] G. Stnonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Globalizacja. Strategia I zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001, s.4.
[217] N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe…op.cit., s. 112-113.
[218] K. Fonfara, Proces internacjonalizacji firmy… op.cit., s. 41-42.

dekadach powstawały teorie, które często były odpowiedzią na zmiany zachodzące w gospodarkach światowych w analizowanym okresie[219].

2.3. Pomiar poziomu internacjonalizacji

Pomiar poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest o tyle trudnym zadaniem, iż jak dotąd brak jest uniwersalnego narzędzia, a więc problematyka ta jest ciągle w fazie rozwoju[220]. Identyfikacja stopnia internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa, czyli poziomu zaangażowania jego zasobów poza granicami kraju macierzystego, umożliwia określenie zasięgu i intensywności międzynarodowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa[221]. Sposobem oceny tego zjawiska mogą więc być studia przypadku firm dokonujących już ekspansji zagranicznej, jak również porównania ich zaawansowania w danej branży w omawianym zakresie. Zatem, jak stwierdza M. Romanowska „analiza stopnia internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstwa powinna być również ważnym elementem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem"[222].

Jak zaznacza K. Przybylska w literaturze przedmiotu można spotkać dwa główne podejścia do pomiaru internacjonalizacji. Pierwsze, podejście wykorzystujące grupę wskaźników o charakterze indywidualnych miar poszczególnych płaszczyzn procesu, jakim jest internacjonalizacja. Po drugie, podejście wykorzystujące zagregowane syntetyczne wskaźniki[223]. Podobne stanowisko prezentuje M. Gorynia, który wskaźniki te określa jako jednowymiarowe (pomiar tylko jednego aspektu internacjonalizacji) lub wielowymiarowe (synteza indeksów jednowymiarowych, przedstawia kilka aspektów internacjonalizacji łącznie)[224]. Uogólniając, wśród wskaźników badających zasięg i intensywność umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wymienić można:

- wskaźniki analityczne, mające charakter indywidualnych miar poszczególnych płaszczyzn procesu internacjonalizacji;
- wskaźniki syntetyczne, powstające w oparciu o kombinacje (łączenie) wskaźników analitycznych,

[219] N. Daszkiewicz, K. Wach, Małe…op.cit., s. 51.
[220] Ch. Dörrenbächer, Measuring Corporate Internationalization. A Review of Measurement Concepts and their use, Intereconomics, May/June 2000, s.123.
[221] A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, op.cit…, s. 88; K. Przybylska, Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa, nr 3, 2006, s.41.
[222] M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004 s.154.
[223] K. Przybylska, Pomiar…op.cit., s. 42.
[224] P. Banacki, M. Gorynia, Globalność przedsiębiorstwa a koncepcja zbiorów rozmytych, Studia Oeconomica Posnaniensa, 2013, vol. 1, nr. 1 (250), s.17.

- wymiary internacjonalizacji.

2.3.1. Analityczne wskaźniki internacjonalizacji

W grupie tych pierwszych, jednoczynnikowych wskaźników internacjonalizacji, wymienić należy wskaźniki strukturalne, operacyjne i behawioralne. Wobec powyższego, do zestawu podstawowych miar internacjonalizacji zalicza się zarówno wskaźniki strukturalne, określające zaangażowanie firm w operacjach na rynkach międzynarodowych, jak i operacyjne, określające stopień sukcesu lub niepowodzenia firm na rynkach zagranicznych są to m.in.[225]:

- liczba obsługiwanych rynków zagranicznych,
- udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych w liczbie zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie,
- udział zysków realizowanych na rynkach zagranicznych w zyskach ogółem firmy,
- udział obrotów zagranicznych w obrotach ogółem przedsiębiorstwa,
- udział księgowej wartości majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,
- wartość produkcji zagranicznej/krajowej przypadającej na jednego zatrudnionego,
- liczba filii i oddziałów przedsiębiorstwa zlokalizowanych na rynkach zagranicznych,
- formy zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą w ujęciu wartościowym i ilościowym,
- wskaźnik udziału zagranicznych inwestorów w kapitale akcyjnym przedsiębiorstwa,
- współczynnik rozprzestrzenienia sieci,
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- stosunek liczby krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność, do liczby krajów potencjalnej działalności, tzw. współczynnik rozprzestrzenienia sieci.

Natomiast wśród wskaźników behawioralnych, ostatnich z grupy wskaźników analitycznych, można wymienić tzw. wskaźniki „miękkie", czyli te związane ze sposobem postrzegania rynków zagranicznych i podejmowania decyzji w kontekście umiędzynarodowienia działalności, a także komunikowania i współdziałania za granicą oraz wskaźniki „twarde" oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów przedsiębiorstwa[226].

[225] Patrz szerzej: M. Gorynia, B. Jankowska, Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011, s.65; A. Limański, I. Drabik, op.cit, s. 89; J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja..op.cit., s. 24.
[226] A. Limański, I. Drabik, op.cit, s. 90.

2.3.2. Syntetyczne wskaźniki internacjonalizacji

Oprócz tych pojedynczych wskaźników w ocenie intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstw posłużyć się można również ich kombinacjami. Na szczególną uwagę, według Ch. Dörrenbächer`a zasługują trzy następujące mierniki[227]:

- wskaźnik transnacjonalizacji TNI (ang. *Transnationality Index*),
- wskaźnik zasięgu aktywności transnarodowej określany jako wskaźnik międzynarodowego rozproszenia działalności – TASI (ang. *Transnational Activity Spread Index)*,
- wskaźnik stopnia internacjonalizacji, przedstawiany również jako wskaźnik poziomu zglobalizowania – DOI (ang. *Degree of Internationalization Scale)*.

Wskaźnik transnacjonalizacji – TNI – zaproponowany został w 1995r. przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD). Jako miernik syntetyczny opiera się on na trzech następujących składowych:

- relacji wartości zagranicznych aktywów do łącznej wartości aktywów korporacji – indeks transnacjonalizacji aktywów (ITA)

$$\text{ITA} = \frac{WARTOŚĆ\ ZAGRANICZNYCH\ AKTYWÓW}{WARTOŚĆ\ AKTYWÓW\ KORPORACJI} \text{ x } 100\% \text{ ;}$$

- relacji wartości sprzedaży filii zagranicznych do łącznej wartości sprzedaży korporacji – indeksu transnacjonalizacji sprzedaży (ITS)

$$\text{ITS} = \frac{WARTOŚĆ\ SPRZEDAŻY\ FILII\ ZAGRANICZNYCH}{WARTOŚĆ\ SPRZEDAŻY\ KORPORACJI} \text{ x } 100\% \text{ ;}$$

- relacji liczby zatrudnionych w filiach zagranicznych do łącznego zatrudnienia korporacji – indeksu transnacjonalizacji zatrudnienia (ITZ)

$$\text{ITZ} = \frac{ZATRUDNIENIE\ W\ FILIACH\ ZAGRANICZNYCH}{ZATRUDNIENIE\ W\ KORPORACJ} \text{ x } 100\%.$$

TNI wyliczony jest jako średnia arytmetyczna powyższych wskaźników analitycznych:

$$\text{TNI} = \frac{ITA+ITS+ITZ}{3}$$

[227] Ch. Dörrenbächer, Measuring…op.cit., s.123.

Miernik ten uwzględnia ważne, ale nie wszystkie aspekty działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, nie dostarcza choćby informacji na temat geograficznego rozmieszczenia firmy. Pomimo tego, jego łatwość do zastosowania sprawia, iż jest on często używany do porównywania przedsiębiorstw[228]. Taki brak odniesienia do zasięgu zagranicznej aktywności firmy zauważyła G. Ietto – Gillies, która zaproponowała własny wskaźnik[229]. Badaczka opracowała indeks zasięgu aktywności transnarodowej – TASI, który odwołuje się do powyższego miernika – TNI oraz wskaźnika uwzględniającego rozmieszczenie geograficzne zagranicznych filii korporacji NSI (*Network Spread Index*). Ten ostatni to stosunek liczby krajów, w których korporacja ma filie/oddziały do liczby wszystkich krajów, w których podejmowane są zagraniczne inwestycje bezpośrednie pomniejszony o jeden (minus macierzysty kraj korporacji)[230].

$$\text{NSI} = \frac{LICZBA\ KRAJÓW, W\ KTÓRYCH\ KORPORACJA\ POSIADA\ FILIE/ODDZIAŁY}{LICZBA\ KRAJÓW, W\ KTÓRYCH\ PODEJMOWANE\ SĄ\ BIZ-1} \text{ x } 100\%$$

Natomiast wskaźnik zasięgu aktywności transnarodowej TASI oblicza się w następujący sposób:

$$\text{TASI=TNI * NSI}$$

Kolejny, wielowymiarowy miernik internacjonalizacji przedsiębiorstwa, zaproponował D. Sullivan - wskaźnik stopnia internacjonalizacji DOI (wskaźnik poziomu zglobalizowania). Uwzględnia on zmienne charakteryzujące strukturę zasobów korporacji w oparciu o kryterium zaangażowania ich w kraju macierzystym korporacji i w krajach goszczących, geograficzną strukturę lokalizacji filii/oddziałów korporacji poza granicami kraju macierzystego oraz strategię internacjonalizacji reprezentowaną przez menedżerów korporacji. Wskaźnik ten jest sumą takich mierników podstawowych jak[231]:

- udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (FSTS),

[228] Dla przykładu stanowi on podstawę tworzenia corocznego ranking najbardziej umiędzynarodowionych firm na świecie, w publikacji World Investment Report. Por. T. Wierzejski, Makroekonomiczne determinanty internacjonalizacji gospodarki na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce, PWE oddział w Toruniu, Toruń 2010, s. 82. Zob. także: K. Wach, Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie tom XVII, zeszyt 10, część I Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania 2016, s. 114.

[229] G. Ietto – Gillies, Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of the Internationalization: an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations, "Transnational Corporation", 1998, Vol. 7, nr 1, s.23.

[230] K. Przybylska, Pomiar…op.cit., s. 44.

[231] D. Sullivan, Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, Journal of International Business Studies, 1996, vol. 27, no. 1, s.326, 331-332.

$$\text{FSTS} = \frac{PRZYCHODY\ ZE\ SPRZEDAŻY\ ZA\ GRANICĄ}{CAŁKOWITE\ PRZYCHODY\ ZE\ SPRZEDAŻY} \text{ x } 100\%$$

- udział filii/oddziałów zagranicznych do wszystkich filii/oddziałów korporacji (OSTS),

$$\text{OSTS} = \frac{LICZBA\ ZAGRANICZNYCH\ FILII/ODDZIAŁÓW}{LICZBA\ WSZYSTKICH/ODDIAŁÓW\ PRZEDSIĘBIORSTWA} \text{ x } 100\%$$

- udział aktywów zagranicznych w całkowitych aktywach korporacji (FATA),

$$\text{FATA} = \frac{WARTOŚĆ\ ZAGRANICZNYCH\ AKTYWÓW}{CAŁKOWITA\ WARTOŚĆ\ AKTYWÓW} \text{ x } 100\%$$

- rozproszenie operacji zagranicznych korporacji (PDIO),
- zagraniczne doświadczenie kadry kierowniczej (TIME).

Oblicza się go w następujący sposób:

$$\text{DOI} = \text{FSTS} + \text{OSTS} + \text{FATA} + \text{PDIO} + \text{TIME}.$$

Pomimo, iż opisywany wskaźnik uwzględnia czynniki zróżnicowania kulturowego i nawet jeden czynnik behawioralny, to jest on trudny do zastosowania, bowiem dane potrzebne do jego obliczenia nie są zamieszczane w raportach, czy statystykach opisujących przedsiębiorstwa, a zatem wymagają prowadzenia specjalnych badań w zakresie kulturowym.

2.3.3. Wymiary internacjonalizacji

Globalizacja przedsiębiorstwa jest wśród niektórych badaczy tematu uznawana za szczególną formę jego internacjonalizacji. Dotyczy ona bowiem przedsiębiorstw, które znajdują się w najbardziej zaawansowanym stadium umiędzynarodowienia swojej działalności[232]. W literaturze przedmiotu znaleźć można przykłady prób kompleksowego badania stopnia globalizacji firm. W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw OECD w 1997r. zaproponowało zastosowanie tzw. indeksu globalizacji[233]. Informuje on o intensywności międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw z wykorzystaniem skali. Wyodrębnia się tu pięć grup przedsiębiorstw o różnym stopniu umiędzynarodowienia, scharakteryzowanych wg takich kryteriów jak: zasoby i produkcja, centrala i filie, możliwości rynkowe i konkurencja (tab.2.3.).

[232] Strategor, Zarządzanie…op.cit., s.188.
[233] OECD, Globalisation and Small and Medium Enterprises, Volume 1: Synthesis Report, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.

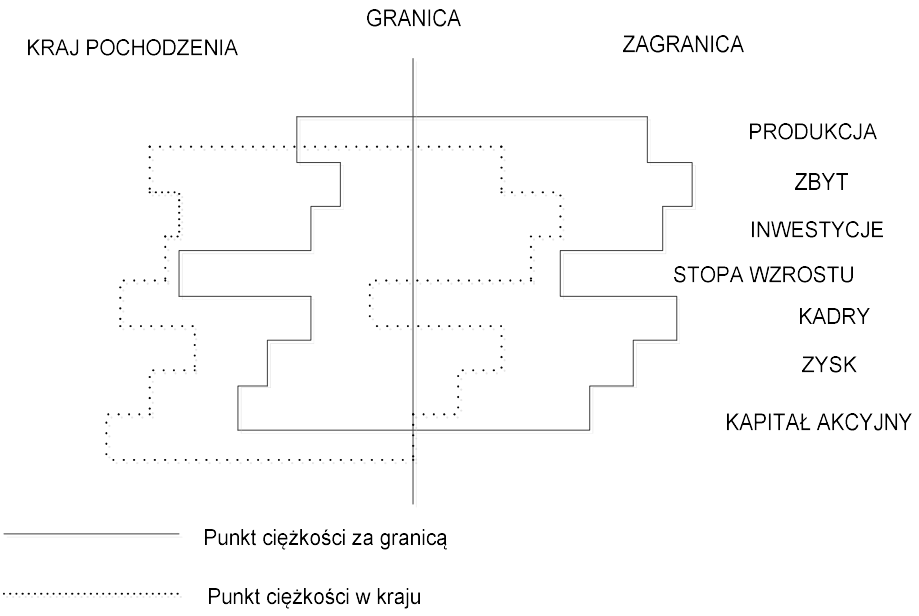
Tabela 2.3. Indeks globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Indeks	Charakterystyka	Zasoby i produkcja	Centrale i filie	Możliwości i konkurencja
1	Brak globalizacji; „firma krajowa”	Wszystkie nakłady pochodzą z rynku krajowego, wszystkie produkty sprzedawane są na rynku krajowym	Pojedyncza centrala/ przedsiębiorstwo, brak filii w innych krajach	Brak rynku poza obszarem lokalnym, brak potencjalnej konkurencji z zewnątrz
2				
3	Ograniczona globalizacja; „firma głównie krajowa”	<10% nakładów pochodzi spoza kraju, i <10% przychodu pochodzi spoza kraju, na ogół spośród ograniczonej liczby krajów	Co najmniej jedno przedsiębiorstwo lub filia na zewnątrz lokalnego obszaru lub poza obszarem kraju	Bariery wejścia na rynki zagraniczne i na rynek krajowy (dla konkurencji) są istotne, osiągają często więcej niż 50% kosztów
4			Przedsiębiorstwo lub filie są co	Bariery wejścia są odczuwalne,
5	Znaczna globalizacja; „firma zinternacjonalizowana”	>10% lecz <40% nakładów pochodzi z rynków międzynarodowych, i >10% lecz <40% przychodu pochodzi z zagranicy, na ogół z dwóch głównych międzynarodowych regionów	najmniej w czterech różnych krajach bądź w dwóch regionach międzynarodowych	stanowią do 10% kosztów, mogą być łatwo ominięte
6		>40% nakładów pochodzi z rynków	Przedsiębiorstwo lub filie w	Bariery wejścia na rynki
7	Ekstensywne „globalne”	międzynarodowych, >40% przychodu pochodzi spoza kraju, spośród wszystkich głównych międzynarodowych regionów	przynajmniej jednym kraju we wszystkich trzech głównych regionach międzynarodowych	międzynarodowe nie stanowią istotnego ograniczenia dla firmy bądź konkurencji, stanowią mniej niż 50% kosztów
8				
9		Większość nakładów z jakiegokolwiek	Wielonarodowe przedsiębiorstwa	Rynki zbytu we wszystkich głównych
10	Pełna globalizacja	przedsiębiorstwa ponad granicami państw, znaczna większość produkcji sprzedawana poza granicami	lub filie w wielu krajach i we wszystkich głównych międzynarodowych regionach	międzynarodowych regionach, konkurencja ze strony jakiegokolwiek regionu międzynarodowego

Źródło: N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004, s. 49.

Autorzy omawianego indeksu nie twierdzą, że firmy muszą przechodzić przez wszystkie kolejne fazy internacjonalizacji. Proponowany indeks jest więc traktowany jako statyczny element klasyfikacji przedsiębiorstw. Są oni również świadomi tego, że jego praktyczne wykorzystanie jest trudne, ze względu na brak wielu danych statystycznych, niezbędnych do klasyfikacji firm. Jednak pomimo tych wszystkich ograniczeń, indeks globalizacji może okazać się przydatny w różnych analizach procesu globalizacji[234].

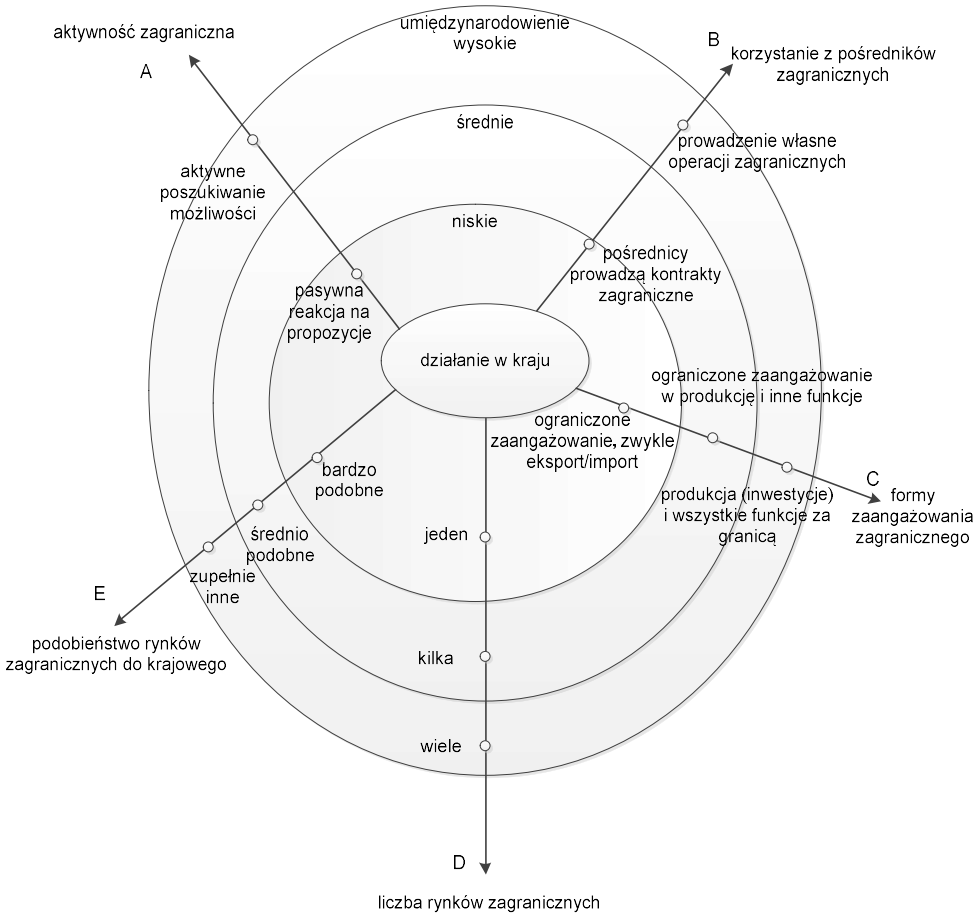
Dorobek literatury przedmiotu wskazuje, iż badanie internacjonalizacji firm może następować również poprzez profile umiędzynarodowienia. W profilu zaproponowanym przez J. Rymarczyka o stopniu internacjonalizacji przedsiębiorstwa informuje położenie punktu ciężkości profilu. Im bardziej jest on usytułowany w kierunku „za granicą" tym stopień internacjonalizacji jest większy, zaś gdy znajduje się w części „kraj pochodzenia" umiędzynarodowienie to jest mniejsze (rys. 2.5.).



Rysunek 2.5. Realny profil umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa
Źródło: J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja…, op.cit., s.28.

Kolejny profil, a dokładniej wymiary umiędzynarodowienia przedstawia rysunek 2.6. W myśl tego profilu im bliżej środka układu można umieścić dane przedsiębiorstwo, tym niższy jest jego stopień internacjonalizacji i odwrotnie, im dalej od środka na poszczególnych osiach znajduje się firma tym wyższy jest jej stopień umiędzynarodowienia.

[234] N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw…op.cit. 47.



Rysunek 2.6. Wymiary umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa
Źródło: J.D. Daniels, L.H. Radebaugh, D.P. Sullivan, International business environments and operations, Pearson Education, Upper Saddle River 2004, s.17.

Zagadnienia internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, w tym szczególnie sposobów ich pomiaru są bardzo szerokie. Pomimo podejmowanych prób mierzenia intensywności internacjonalizacji firm, nie wypracowano jak do tej pory jednego, spójnego i uniwersalnego sposobu określenia tych zjawisk. Każdy z zaprezentowanych wskaźników posiada zarówno zalety jak i wady. Poważnym problemem dla każdego badacza z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest przede wszystkim pozyskanie odpowiednich danych, a następnie ich interpretacja. Przedsiębiorstwa bowiem niechętnie udostępniają wskazane powyżej informacje, uważając je za swoją tajemnicę. Równocześnie należy zgodzić się ze zdaniem M. Romanowskiej, która stwierdza, że wskazana jest analiza obejmująca ocenę internacjonalizacji ważniejszych konkurentów i zmianę ich pozycji na światowym rynku, a także konieczność wypracowania metod jakościowych wspomaganych metodami wskaźnikowymi i profilami w celu zwiększenia porównywalności opisów różnych przedsiębiorstw i uchwycenia dynamiki zmian analizowanych procesów[235].

[235] M. Romanowska, Planowanie strategiczne…op.cit., s.166.

2.4. Formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej

W dobie globalizacji niemal wszystkich dziedzin życia, przedsiębiorstwa stają przed koniecznością „otwarcia się" na rynki zagraniczne. Ciągle rosnąca zależność społeczeństw od artykułów importowanych przyczynia się do umiędzynarodowienia działań rynkowych przez wiele podmiotów gospodarczych – w tym małych i średnich przedsiębiorców. Dlatego firmy, działające w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych, powinny rozszerzać spektrum działań poza obszary kraju. Pryncypialne znaczenie podczas procesu decyzyjnego dotyczącego ekspansji przedsiębiorstwa, mają sposoby wejścia na rynki zagraniczne[236]. Dlatego też podjęcie właściwej decyzji w tym zakresie stanowi o możliwości osiągnięcia sukcesu. Literatura z zakresu internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa przedstawia różne formy ekspansji firm na rynki zagraniczne. Wśród najczęściej prezentowanych kryteriów wyróżnia się stopień zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą. Występuje ono w fazowym modelu rozwoju internacjonalizacji zaprezentowanym przez H.G. Meissnera[237] (rys. 2.7.), ale kryterium to przyjmują także D.K. Eitman i in.[238].

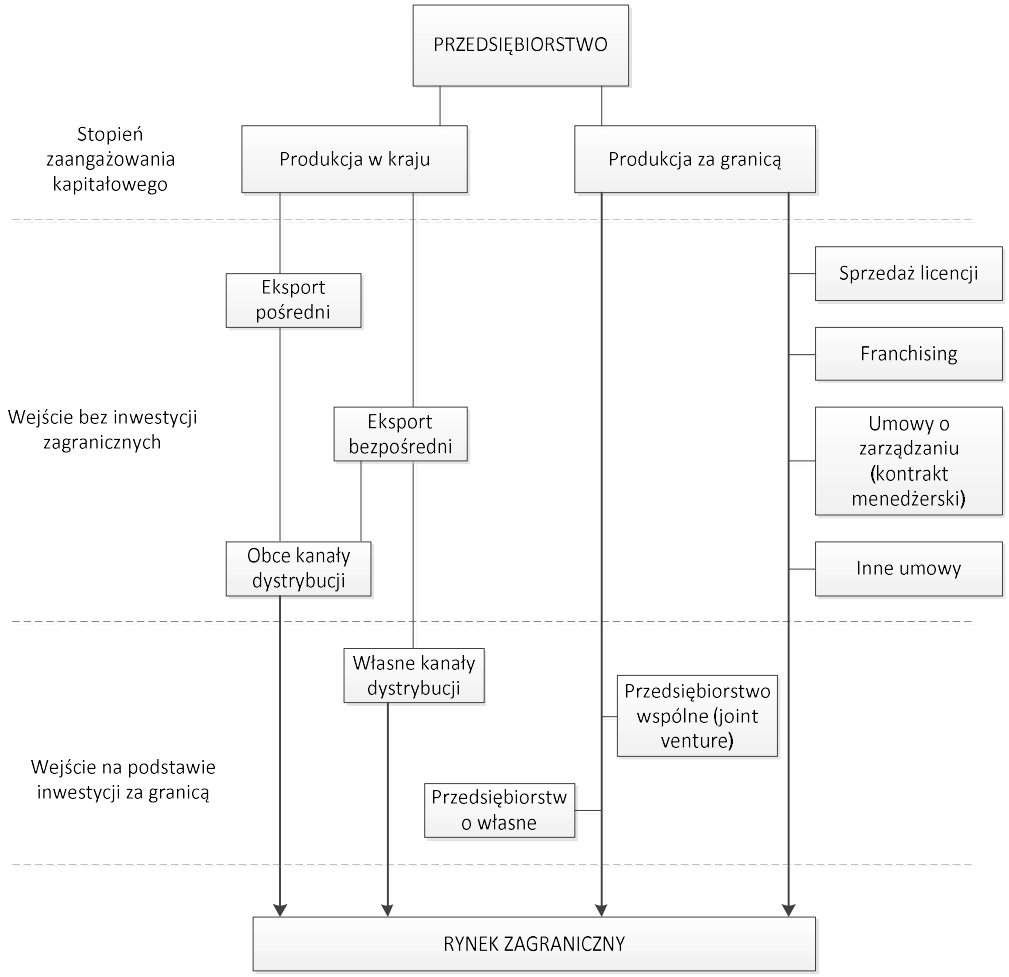


Rysunek 2.7. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym
Źródło: J. Rymarczyk, Internacjonalizacja…, op.cit s.153.

[236] W polskiej literaturze przedmiotu zamiennie stosowane są takie określenia jak: sposoby wejścia, formy wejścia (formy działalności na rynkach zagranicznych, czy formy umiędzynarodowienia) oraz metody internacjonalizacji. Por. W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect, Wyd. Uniwersytetu Łudzkiego, Łódź 2013, s.63; M. Gorynia, Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym w: K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s.50; K. Wach…op.cit., s.76.
[237] H.G. Meissner, Aussenhandelamarketing, Verlag C.E., Poeschel, Stuttgart 1981, s.19.
[238] D. K. Eitman, i inn., Multinational Business Finance, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 2001, s. 387.

Natomiast wprowadzając dodatkowe kryterium, jakim jest stopień zaangażowania kapitałowego firmy za granicą otrzymuje się następujące grupy strategii wejścia firmy na rynek zagraniczny oparte na:

a) produkcji krajowej bez inwestycji zagranicznych;
b) produkcji krajowej i zaangażowaniu inwestycyjnym za granicą;
c) produkcji za granicą bez dokonywania inwestycji;
d) produkcji za granicą związane z zaangażowaniem inwestycyjnym (rys. 2.8.).



Rysunek 2.8. Klasyfikacja strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny
Źródło: E. Kulhavy, Internationales Marketing, Rudolf Trauner Verlag, Linz 1990, s.13.

Z kolei M. Gorynia zaznacza, że możliwe formy internacjonalizacji klasyfikuje się do następujących grup:

- eksport produktów lub usług jako najbardziej tradycyjna forma ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw,

- powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym (tzw. kooperacja kontraktowa), które są względnie długotrwałymi związkami gospodarczymi,

- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą[239].

Bez względu na przyjętą klasyfikację pamiętać należy, że pod terminem „formy internacjonalizacji" kryje się nie tylko sposób wejścia na ten rynek, ale również sposób działania na nim. Niewątpliwym jest fakt, że każdy rodzaj prowadzenia działalności zagranicznej związany jest z podjęciem współpracy z partnerem z zagranicy. Poniżej zatem zostaną opisane najbardziej popularne formy współpracy zagranicznej.

2.4.1. Klasyczne formy współpracy zagranicznej

W początkowym etapie internacjonalizacji przedsiębiorstwa eksport jest najczęściej występującą metodą wejścia na rynki zagraniczne. Jak wynika z powyższego stanowi on jednocześnie pierwszy krok umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, który może przekształcić się w bardziej zaawansowane formy. Spośród pozostałych form cechuje go największa elastyczność, choćby w dokonywaniu zmian, a także niskie koszty oraz niewielkie ryzyko. Zasadniczo wyróżnia się jego dwie postacie: eksport pośredni i eksport bezpośredni. Pierwszy polega na dostarczeniu towarów przez producenta krajowemu eksporterowi[240] lub krajowej filii zagranicznego importera w celu ich sprzedaży za granicą.[241] W tym przypadku producent nie przenosi za granicę swoich zasobów, a więc i stopień internacjonalizacji jest minimalny. Producent nie posiada bezpośredniej styczności z rynkiem zagranicznym, nie podejmuje też żadnych czynności związanych z przekroczeniem granicy przez produkt. Działalność producenta ogranicza się jedynie do przekazania produktu eksportowanego pośrednikowi, który przejmuje wszelkie działania związane z wprowadzeniem produktu na rynek zagraniczny. Eksport pośredni może mieć charakter jednorazowy lub okazjonalny. Zaletą tego rodzaju eksportu jest możliwość wycofania się z obsługiwanych rynków zagranicznych zupełnie bez konsekwencji. Podejmuje się więc tę formę wówczas, gdy przedsiębiorstwo nie ma w ogóle doświadczenia w eksporcie, jak i na określonym rynku zbytu, a także wtedy, gdy potrzeby rynku nie uzasadniają większego zaangażowania przedsiębiorstwa. Z kolei eksport bezpośredni oznacza samodzielne podjęcie przez producenta działań związanych ze sprzedażą towarów za granicę. Wyróżnia się cztery jego warianty: przez agenta, własne biuro przedstawicielskie,

[239] M. Gorynia, Strategie zagranicznej…op.cit., s.109.
[240] Por. S. Smyk, M. Fornal, Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw jako determinanty roli menedżera logistyki dystrybucji międzynarodowej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVII, zeszyt 3, cz.3 – Logistyka w XXI wieku-wybrane zagadnienia 2016, s. 69.
[241] M. Gorynia wyróżnia cztery typy pośredników: krajowy hurtownik, krajowy agent, jednostka współpracująca, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego; M. Gorynia, Strategie zagranicznej…op.cit., s. 112.

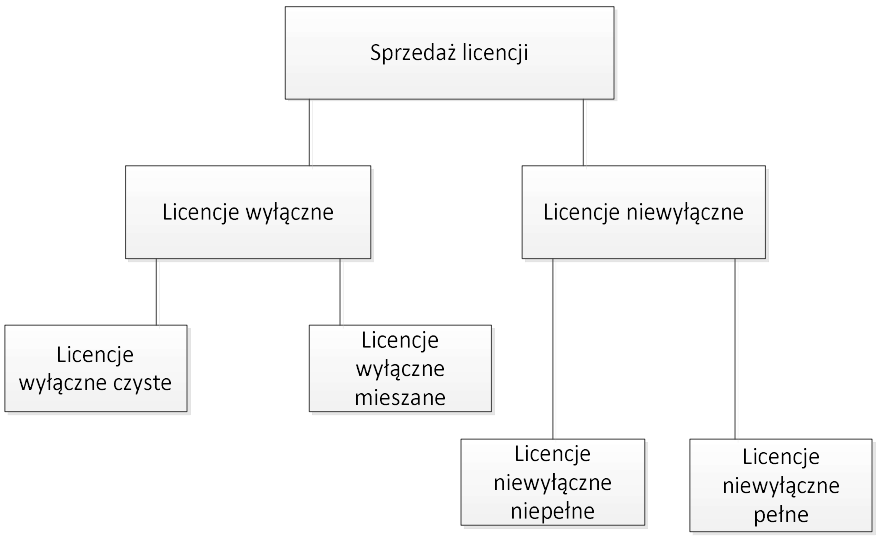
dystrybutor zagraniczny i własna sieć dystrybucji zagranicznej[242]. Ten rodzaj działalności zagranicznej wymaga od przedsiębiorcy znajomości podstawowych technik handlu zagranicznego, rynków zbytu, jak również obowiązek badania rynku docelowego czy budowania dystrybucji. Stwarza on dla przedsiębiorcy możliwość uzyskania rzeczywistych kontaktów z konkretnym klientem, a także kształtowanie danego segmentu rynku zagranicznego według własnej wizji. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność w postaci eksportu bezpośredniego ma dostęp do informacji o rynkach zagranicznych, obserwuje i analizuje tendencje na rynku, a także prowadzi działania marketingowe. Obecność na rynkach zagranicznych stwarza możliwość rozpoznania potrzeb i dostosowania swojej oferty do wymogów zagranicznych klientów. Na końcu, warto również wspomnieć o możliwości skonfrontowania z rynkiem zagranicznym, jaki daje import bezpośredni. Występuje on wówczas, gdy przedsiębiorstwo samodzielnie dokonuje zakupu za granicą. Musi zatem ono znać np. techniki stosowane w handlu zagranicznym, negocjacyjne, ubezpieczeniowe czy spedycyjne. To wszystko sprawia, iż import bezpośredni dostarcza niezbędnego doświadczenia, do podjęcia bardziej aktywnych form umiędzynarodowienia w przyszłości.

2.4.2. Powiązania kooperacyjne z zagranicznym partnerem

Kooperacje z zagranicznym partnerem mogą przybierać formy kooperacji kapitałowej i niekapitałowej. Te drugie, nie tylko odznaczają się niższymi wymogami inwestycyjnymi, lecz również dają większą elastyczność w zarządzaniu rozwojem międzynarodowym[243]. Wśród nich wymienić należy m.in. sprzedaż licencji. Jako forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, oznacza ona przekazanie za określoną cenę prawa do częściowego lub całkowitego wykorzystania idei produktu, wynalazku, technologii, marki, know-how, patentu i innych wartości na rzecz zagranicznego partnera[244]. Udzielający licencji łatwo i szybko wchodzi na rynek zagraniczny, bez ponoszenia kosztów i niewiele ryzykując. Licencjobiorca z kolei otrzymuje nie tylko wiedzę, ale i produkt, którego samodzielnie by nie wytworzył[245]. Licencjonowanie jako metoda ekspansji zagranicznej ma zastosowanie w przypadku rynków odległych geograficznie, lub gdy rynek jest zbyt mały bez ponoszenia kosztów wejścia i obsługi

[242] K. Wach, Europeizacja…op.cit., s.77-81.
[243] J. Cygler, Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002, s.71.
[244] J. Sutherland, D. Canwell, Klucz do zarządz ania strategicznego. Najnowsze teorie, pojęcia, postaci. Wyd. Naukowe PWN Warszawa 2007, s. 102; M. Gorynia, Strategie zagranicznej…op.cit., s. 115.
[245] Por. Ph. Kotler, Marketing…op.cit.,s. 386.

rynku oraz z wykorzystaniem miejscowych zasobów i umiejętności licencjobiorcy[246]. Co więcej, ta forma internacjonalizacji wykorzystywana jest w przypadku ograniczonych możliwości eksportu, lub ograniczeń a nawet zakazu dokonywania inwestycji bezpośrednich przez kapitał zagraniczny. Szczegółowy podział udostępniania licencji zaprezentowany został na rys. 2.9.



Rysunek 2.9. Sprzedaż licencji ze względu na udział innych osób
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Rymarczyk, Internacjonalizacja …, op.cit., s.176.

Kolejną formą współpracy nie kapitałowej jest franchising, który polega na przekazaniu przez franchisodawcę zezwolenia na prowadzenie działalności handlowej partnerowi zagranicznemu (franchisobiorcy) według ustalonego programu sprzedaży, który to z kolei zawiera całościowy program marketingowy firmy, w tym takie dane szczegółowe jak nazwę firmową franchisodawcy i jego logo, nazwy produktów, cenę, jakość, czy styl i zakres kampanii marketingowej[247]. W praktyce oznacza to przekazanie praw do korzystania ze sprawdzonego modelu. Franchising to umowa o wzajemnych świadczeniach, gdzie obie strony czerpią korzyści. Partner zagraniczny to zazwyczaj przedsiębiorstwo o uznanej pozycji i udziałach na rynkach zagranicznych. Wnosi on zatem do podjętej współpracy rozpoznawalną markę, doświadczenie, technologię wytwarzania i sposób zarządzania. Partner lokalny natomiast to niewielkie przedsiębiorstwo, lub nawet nowo powstały podmiot, który czerpie korzyści ze współpracy w postaci renomy i umiejętności drugiej strony. Cechą charakterystyczną tego rodzaju wejścia na rynek zagraniczny jest utrzymanie ścisłego związku między stronami umowy. W praktyce spotyka się dwa rodzaje franchisingu – franchising pośredni i

[246] A. Limański, I. Drabik, op.cit, s. 40.
[247] Por. M. Gorynia, Strategie…op.cit., s. 119.

subfranchising. Ten pierwszy polega na tym, że uprawnienia przekazuje – na ściśle określony czas – bezpośrednio przedsiębiorstwo inicjujące. Subfranchising natomiast powstaje w wyniku podpisania generalnej umowy franchisingu, zgodnie z którą druga strona nabywa uprawnienia do korzystania z przedmiotu umowy oraz do reprezentowania na określonym terenie i w określonym czasie przedsiębiorstwa inicjującego, a także do zawierania kolejnych umów franchisingu na ten sam przedmiot umowy z następnymi uczestnikami sieci franchisingowej[248].

Kontrakty na zarządzanie (kontrakty menedżerskie) to następna forma współpracy nie kapitałowej, która polega na tym, że dane przedsiębiorstwo stawia do dyspozycji inwestora zagranicznego (zleceniodawcy) zespół ludzi, którzy dysponują odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania (zarządzania) całością lub częścią firmy[249]. Sprzedawca wnosi do przedsiębiorstwa zleceniodawcy takie czynniki jak: swoje know-how, styl pracy, kulturę organizacyjną, czy profesjonalizm w zarządzaniu, dostarczając tym samym bodźce które mogą pomóc w wypracowaniu odpowiedniej pozycji na rynku macierzystym inwestora zagranicznego. Zleceniobiorcy korzystają z tej formy internacjonalizacji, gdyż jest to dla nich korzystne. Dysponując odpowiednim personelem mogą zaistnieć na rynku międzynarodowym wykorzystując do tego niewielkie zaangażowanie kapitałowe i niezbyt duże ryzyko. Istota bowiem takiej działalności sprowadza się do „eksportu" usług menedżerskich. Z kolei przedsiębiorstwa, które są zleceniodawcami takiej umowy, dysponują znacznym kapitałem, są także w obszarze umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, nie posiadają jednak odpowiedniej kadry menedżerskiej. Kontrakty na zarządzanie mogą dotyczyć zarządzania całością, częścią przedsiębiorstwa lub brania udziału w określonym, pojedynczym projekcie. Świadczenie usług z zakresu zarządzania, łącznie z postawieniem do wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, może dotyczyć następujących funkcji[250]:

- zarządzania produkcją;
- zarządzania finansami;
- zarządzania kadrami;
- zarządzania marketingiem.

Z kolei główną formą kapitałowej współpracy z zagranicznym partnerem jest joint venture. Jako jedna z form działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, polega na tworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa z niezależnym pod względem ekonomicznym,

[248] W. Grzegorczyk, Marketing na rynku międzynarodowym, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2013, s. 92.
[249] Rymarczyk, Internacjonalizacja…, op.cit., s.185.
[250] A. Limański, I. Drabik, op.cit, s. 46.

prawnym i administracyjnym partnerem zagranicznym[251]. W tej międzynarodowej kooperacji kapitałowej partnerzy wnoszą do przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane wartości takie jak: grunty, nieruchomości, maszyny, urządzenia, środki pieniężne, technologię i know-how, personel, umiejętności kierowania itp. Ponadto o współpracy kapitałowej można mówić również w przypadku aliansów strategicznych.

Wśród pozostałych umów wyróżnić należy szczegółowe umowy pozwalające na wejście i obecność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Mogą to być np.[252]:

- kontrakty inwestycyjne (budowa zakładu „pod klucz"), oznacza kompleksową realizację inwestycji za granicą, której efektem ma być konkretny zakład przemysłowy lub usługowy, a jego budowa oparta jest na dostarczonym przez zleceniobiorcę sprzęcie, urządzeniach i wyposażeniu, a także personelu i know-how[253]. Kontrakty tego typu dotyczą znaczących przedsięwzięć inwestycyjnych, przekraczających często możliwości lokalnych wykonawców. Realizacja tego typu umowy może łączyć się z innymi formami umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Często bowiem wykonawca inwestycji po jej zakończeniu uruchamia zakład produkcyjny, prowadzi szkolenia personelu, jak również przejmuje kierowanie zakładem wykorzystując np. kontrakt menedżerski. Co więcej długookresowa współpraca obu stron może skutkować powstaniem joint venture, czy umowy franchisingowej;
- umowy o poddostawy, których istotą jest zlecenie przez dane przedsiębiorstwo innej firmie, znajdującej się za granicą, produkcji jakiegoś elementu produktu lub montaż produktów gotowych;
- umowy montażu;
- umowy o produkcję na zamówienie, charakteryzujące się wynajęciem przez dane przedsiębiorstwo mocy produkcyjnych firm znajdujących się za granicą kraju macierzystego.

2.4.3. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą

Najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji jest samodzielne prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, czyli z udziałem własnego kapitału, a więc kategorii

[251] Por. J. Bogdanienko, Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej, w: red. J. Bogdanienko, Firma w otoczeniu globalnym, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s.30.
[252] J.W. Wiktor, Strategie przedsiębiorstw w: Marketing międzynarodowy…op.cit., s.136..
[253] J. Rymarczyk, Internacjonalizacja…, op.cit., s.187.

bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Przedsiębiorstwa decydujące się na taką formę działalności zagranicznej mogą stworzyć nowe przedsiębiorstwo, utworzyć zagraniczną filię lub zakład montażowy. Mogą one również zakupić istniejące przedsiębiorstwo lub wykupić taką ilość akcji bądź udziałów, która pozwoli na kontrolowanie jego działalności[254]. Przykładem samodzielnie prowadzonej działalności za granicami kraju macierzystego jest utworzenie zagranicznej filii handlowej, która stanowi odrębną osobowość prawną i jest wyodrębnionym podmiotem działającym według ustawodawstwa prawnego kraju jej lokalizacji zagranicznej[255]. Należy jednak pamiętać, że istnieje różnica między oddziałem a filią. Oddział stanowi element firmy macierzystej, w związku z tym podlega prawu macierzystego kraju pochodzenia. Filia natomiast jest wyodrębnionym podmiotem, który podlega prawu kraju lokalizacji[256]. W porównaniu do filii handlowej utworzenie zakładu montażowego lub produkcyjnego za granicą wymaga większych nakładów finansowych i personalnych. A tworzenie tych zakładów ma miejsce głównie w krajach rozwijających się.

Przedsiębiorstwa, które zamierzają rozpocząć zagraniczną ekspansję rozważają różne formy wejścia na nowe rynki. Obok tych klasycznych jak eksport (zarówno pośredni jak i bezpośredni), mogą one również wejść w powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym, czy zacząć samodzielnie prowadzić działalność zagraniczną. Jednak plany przedsiębiorstwa dotyczące umiędzynarodowienia wynikają z reguły z jakiś przesłanek. Aby w pełni zrozumieć motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw potrzebna jest ich identyfikacja, która została przez autorkę zaprezentowana w podrozdziale 2.5. rozprawy.

2.5. Przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw

W tej części rozprawy postanowiono przyjrzeć się bliżej motywom towarzyszącym przedsiębiorcom podczas ekspansji zagranicznej. Mówiąc więc o nich należy rozumieć je jako przyczyny, które sprawiają, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju macierzystego. W literaturze przedmiotu istnieje wiele rozbieżności, co do rodzajów tych motywów. Dla przykładu, M.K. Nowakowski wśród podstawowych kwestii, dla których przedsiębiorstwa angażują się w działalność międzynarodową wymienia:

[254] E. Gostomski, Rodzaje transakcji stosowanych w obrotach międzynarodowych, w: red. H. Treder, Podstawy handlu zagranicznego, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 211.
[255] K. Wach, Formy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w: Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia, pod red. K. Wacha, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
[256] A. Hadryś-Nowak, Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych, Oficyna Wydawnicza G&P, Poznań 2013, s.131.

- obniżenie kosztów operacyjnych w stosunku do konkurentów;

- zwiększenie poziomu sprzedaży i zysków poprzez zaangażowanie się w sytuacje rynkowe, gdzie konkurencja jest słabsza;

- zapewnienie ciągłego rozwoju dzięki wykorzystywaniu szans pojawiających się na różnych rynkach[257].

Inny pogląd na przyczyny internacjonalizacji prezentuje J.W. Wiktor, który wyodrębnia trzy podstawowe grupy motywów: ekonomiczne, rynkowe (marketingowe) i prawne (polityczne)[258]. Zbliżony pogląd prezentują J. Rymarczyk oraz W. Grzegorczyk[259], którzy wyróżniają następujące ich grupy:

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne.

Z kolei E. Duliniec, określa motywy rynkowe i kosztowe jako „bodźce wyjściowe", a motywy zaopatrzeniowe i polityczne traktuje, jako wynikające z wcześniejszych grup, a częściowo nawet w nich zawarte[260]. Natomiast K. Przybylska reprezentuje pogląd zbliżony do A. Zorskiej[261] przedstawiając jednak podejście nieco szersze. Według Autorki determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynkach zagranicznych występują w dwóch płaszczyznach. Pierwszej, która obejmuje motywy kosztowe, rynkowe i efektywnościowe, oraz drugiej, dotyczącej klimatu inwestycyjnego kraju goszczącego, obejmującego warunki polityczno-prawne, udogodnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw zagranicznych, a także poziom ryzyka inwestycyjnego[262].

Motywy rynkowe zatem związane są nie tylko z otwarciem nowych rynków, ale również z utrzymaniem się na nich oraz zwiększeniem udziałów na rynkach już posiadanych. Jest to bowiem jedna z podstawowych opcji strategii marketingowej przedsiębiorstwa,

---

[257] M.K. Nowakowski, Internacjonalizacja przedsiębiorstw jako czynnik budowy konkurencyjności w: Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm, red. K. Kuciński, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXVII, SGH, Warszawa 1999, s.107.

[258] J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki, PWE, Warszawa 2008, s.25-28.

[259] J. Rymarczyk, op.cit..,s.57 oraz W. Grzegorczyk, Marketing na rynku międzynarodowym, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s.14-16.

[260] E. Duliniec, Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2009, s.16-17.

[261] A. Zorska, Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej, PWN, Warszawa 1998, s. 101-108.

[262] K. Przybylska, Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.100-101.

dotycząca zarówno kształtowania pola rynkowego, jak i przestrzennego zasięgu rynku, w tym włączenia rynku zagranicznego, a nawet globalnego do zbioru potencjalnie rozpatrywanych wariantów strategicznego wyboru[263]. Do głównych czynników ekonomicznych zaliczyć należy przede wszystkim rozmiar rynku, tempo jego wzrostu, ale również strukturę rynku czy preferencje jego konsumentów. Ponadto wśród tej grupy motywów wyszczególnić należy chęć zdobycia przewagi nad konkurentami, chodzi tu głównie o przewagę technologiczną, marketingową lub organizacyjną. Dalej jest również dywersyfikacja rynków, czy nawet klientów, która pozwala na zmniejszenie ryzyka uzależnienia się od jednego z nich, co w sytuacji załamania chroni firmę przed negatywnymi konsekwencjami. Co więcej przedsiębiorstwa traktują również ekspansję zagraniczną w tzw. efekcie naśladowczym, co oznacza, że działania te podejmowane są wskutek podobnego zachowania konkurentów. Kursy walutowe, to kolejny motyw rynkowy determinujący ekspansję zagraniczną. Dla przykładu należy w tym miejscu podać fakt, iż stałe niedowartościowanie waluty w danym kraju sprzyja do podjęcia działań eksportowych, natomiast hamuje tym samym import. Motywy rynkowe są ściśle związane z aktualną i przewidywalną sytuacją przedsiębiorstwa na rynku krajowym oraz różnicami w uwarunkowaniach działania na tym rynku oraz poza jego granicami[264]. Impulsy do podjęcia działań na rynkach zagranicznych mogą wynikać z niekorzystnej sytuacji na rynku, albo z drugiej strony z korzystniejszej sytuacji na rynku kraju goszczącego. Równie istotną grupą przesłanek internacjonalizacji jest ta związana z możliwością rozszerzenia i przedłużenia cyklu życia produktów w skali międzynarodowej.

Motywy kosztowe nawiązują w głównej mierze do obniżenia kosztów produkcji, przez co zwiększenia również stopy zysku przedsiębiorstw. Częstym motywem, uzasadniającym podjęcie ekspansji międzynarodowej są płace pracowników. Szczególne znaczenie ma to w sytuacji, gdy siła robocza stanowi dominujący czynnik w procesie wytwarzania. Poza tym, kolejnym motywem może być chęć obniżenia kosztów produkcji. Sytuacja taka następuje poprzez korzyści skali, jak również przez podział i rozmieszczenie części cyklu produkcyjnego poza granice kraju macierzystego, wybierając do tego celu kraje o niższych kosztach surowców, gruntów, czy choćby podatków. W tej grupie motywów znaleźć się mogą również tańsze kredyty, czy ogólniej łatwiejszy dostęp do środków finansowych. Ponadto, do motywów kosztowych internacjonalizacji zaliczyć należy również dostęp do zasobów naturalnych, koszty marketingowe, koszty uzyskania kapitału, koszty energii czy położenie geograficzne.

[263]J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, Marketing międzynarodowy…op.cit., s. 27.
[264] A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, s.22.

Motywy zaopatrzeniowe to kolejne wśród przyczyn, które skłaniają przedsiębiorstwa do podjęcia działań na arenie międzynarodowej. Słuszny pogląd w tej kwestii prezentuje J. Rymarczyk, który stwierdza, iż zaopatrzenie w różne importowane czynniki produkcji opłaca się w przypadku ich braku lub wyższej ceny w kraju macierzystym. Co więcej, Autor dodaje, że występuje wiele sytuacji, w których dla zapewnienia stałego zaopatrzenia lub pewności jego niezakłoconego niczym funkcjonowania niezbędne jest podjęcie bezpośrednich inwestycji za granicą[265]. Sytuacja taka dotyczy głównie surowców mineralnych, jak i rolniczych. Motywy te mogą być rozpatrywane w trzech aspektach. Po pierwsze, motywy zaopatrzeniowe są istotne wówczas, gdy na rynku macierzystym brakuje środków produkcji, w tym głównie surowców i materiałów potrzebnych do wytwarzania produktów. Po drugie, gdy ceny środków produkcji na rynkach zagranicznych są niższe niż na rynku krajowym. I w końcu po trzecie, odnoszą się one do ciągłości i możliwości zwiększenia zaopatrzenia na potrzeby rynku krajowego i międzynarodowego.

Ostatnia grupa wyszczególnionych motywów związana jest z szeroko rozumianą polityką. Do tych przesłanek, mających charakter formalno-prawnych uwarunkowań decyzji przedsiębiorstw dotyczących internacjonalizacji działalności, należą czynniki związane z porządkiem prawnym obowiązującym w danym kraju, wyznaczającym ramy dopuszczalnych zachowań w sferze gospodarki i życia publicznego oraz określającego konsekwencje ich naruszenia[266]. Motywy, o których mowa mogą wynikać zarówno z polityki jaka prowadzona jest przez kraj macierzysty, jak i potencjalny kraj goszczący. Chodzi tu głównie o narzędzia wspierania eksportu czy inwestycji zagranicznych takie jak czynniki finansowe i fiskalne. Te ostatnie to np. ubezpieczenie kredytu eksportowego, stosowanie ulg podatkowych, czy choćby zwrotu ceł, ale także obniżenie składek ubezpieczeniowych. Z drugiej jednak strony możliwe jest również tworzenie barier i ograniczeń taryfowych i nie taryfowych działalności przedsiębiorstwa za granicą. Z kolei do bodźców finansowych warto zaliczyć np. sprzedaż ziemi po obniżonej cenie, czy rządowe gwarancje kredytowe. Poza tym, to ustrój prawny danego kraju tworzy ściśle określone warunki formalne. Mogą one mieć charakter zachęt, ale także ograniczeń. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w określonym kształcie ustawodawstwa dotyczącego formalnych warunków dokonywania inwestycji zagranicznych o charakterze bezpośrednim oraz kapitałowym, ochrony rynku krajowego przez ewentualne bariery celne,

[265] J. Rymarczyk, op.cit.., s. 65.
[266] A. Limański, I. Drabik, Marketing międzynarodowy, s.25.

prawa ochrony rynku i konkurencji, tworzenia warunków ochrony własności i zabezpieczenia przed ewentualną nacjonalizacją majątku zagranicznego itp.[267].

Wśród wyszczególnionych motywów internacjonalizacji można wymienić czynniki traktowane jako stymulatory umiędzynarodowienia, czyli takie, które wpływają pozytywnie na decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne, jak i destymulanty o negatywnym wpływie na internacjonalizację. Przyczyny umiędzynarodowienia można również podzielić ze względu na rolę kierownictwa w tym procesie. Mogą one być[268]:

- proaktywne – źródeł należy upatrywać w świadomości, inicjatywie i dynamice kierownictwa przedsiębiorstwa związanych z oczekiwaniami osiągnięcia korzyści z działań podejmowanych na rynkach zagranicznych;
- reaktywne – związane ze zmianami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym firmy, a także z reakcją kierownictwa na takie sygnały zewnętrzne jak np. presja konkurencyjna i internacjonalizacja firm konkurencyjnych, spadek sprzedaży produktów firmy na rynku krajowym, czy bliskość klientów zagranicznych i portów międzynarodowych.

Co więcej, działania przedsiębiorstw skłaniające do internacjonalizacji mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny (por. tab. 2.4.).

Tabela 2.4. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

	Wewnętrzne	**Zewnętrzne**
Proaktywne	- ambicje menedżerów - ekonomia skali - ekonomia zakresu – podnoszenie sprawności profesjonalnej - szansa uczenia się	- szansa większych zysków - zwiększenie wolumenu sprzedaży - obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym - korzyści wynikające z lokalizacji - obserwacja konkurentów
Reaktywne	- naśladownictwo – postępowanie zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami w biznesie - możliwości zbytu nadwyżek produktów - możliwości wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego dla celów produkcji na potrzeby rynków zagranicznych - rozłożenie ryzyka	- nieoczekiwane zamówienia z zagranicy - nieatrakcyjny rynek krajowy - wojna o rynki zbytu z konkurentami - naciski polityczne

Źródło: G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, International Marketing and Export Management, 2nd ed. Harlow: Addison-Wesley Longman Publishing 2002, s.40.

Czynniki zewnętrzne wynikają z sytuacji jaka ma miejsce na rynku krajowym, zagranicznym oraz w otoczeniu. Motywy wewnętrzne z kolei, mają swoje źródło w przedsiębiorstwie i wynikają z atutów firmy, posiadanych zasobów i świadomości zarządzających.

[267] J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, op.cit.., s. 27.
[268] Patrz szerzej: A. Smalec, Marketing międzynarodowy. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s.8.

2.6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział w całości poświęcony został rozważaniom dotyczącym kwestii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dokonana analiza pozwoliła na osiągnięcie kilku celów szczegółowych zawartych w dysertacji, w tym głównie przeprowadzenie systematyzujących studiów literatury przedmiotu. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury, możliwe było dokonanie oceny definicji, poglądów i opinii dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstw opierając się zarówno na polskich jak i zagranicznych źródłach bibliograficznych.

W pierwszej części starano się przedstawić istotę internacjonalizacji przedsiębiorstw, przez pryzmat różnych ujęć, perspektyw i kryteriów. Wskazano na złożoność tego pojęcia i jego wieloaspektowy wymiar. Podkreślono, że wszystkie działania przedsiębiorstwa podejmowane na arenie międzynarodowej związane są z jego umiędzynarodowieniem, a więc i z internacjonalizacją. Wobec tego zaznaczono, że internacjonalizację należy rozumieć jako proces nawiązywania relacji z innymi podmiotami w celu zakupu lub sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych. Co więcej, internacjonalizacja stanowi również w dużej mierze o uzyskaniu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W drugim podrozdziale przedstawione zostały wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw. Autorka w sposób szczególny skupiła swoją uwagę na analizie tych z dostępnych w literaturze przedmiotu modeli, które są nie tylko najczęściej cytowane, ale również najczęściej prezentowane w badaniach empirycznych. Uznając powyższe wskazanie za słuszne, opisane zostały następujące modele internacjonalizacji: model etapowy – Uppsalski, podejście sieciowe do internacjonalizacji, teorie wczesnej internacjonalizacji a także model oparty na podejściu sieciowym. Równocześnie wskazano, iż choć teorii wyjaśniających internacjonalizację jest w literaturze przedmiotu wiele, to żadna z nich nie uzyskała pełnej akceptacji wśród badaczy tematu.

Kolejny podrozdział stanowi syntezę rozważań dotyczących pomiaru internacjonalizacji. Autorka wykorzystując dostępną literaturę dokonała szerokich studiów prezentując najczęściej stosowane jednoczynnikowe wskaźniki internacjonalizacji, wieloczynnikowe wskaźniki oraz wymiary umiędzynarodowienia.

Czwarty podrozdział poświęcony został przedstawieniu form umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. W ramach rozważań zawartych w tej części pracy skupiono się na scharakteryzowaniu klasycznych form współpracy zagranicznej, powiązań kooperacyjnych z

partnerem pochodzącym z zagranicy, a także działalności gospodarczej za granicą prowadzonej samodzielnie.

W ostatnim podrozdziale, na podstawie odbytych szerokich studiów bibliograficznych rozpoznano listę motywów, jakie towarzyszącą przedsiębiorcom podczas dokonywania ekspansji zagranicznej. Skupiono się zatem na identyfikacji przyczyn, które sprawiają, że przedsiębiorstwo w ogóle zamierza rozpocząć międzynarodową działalność gospodarczą. Wyszczególniono najważniejsze spośród motywów rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowych oraz politycznych.

ROZDZIAŁ III
CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO

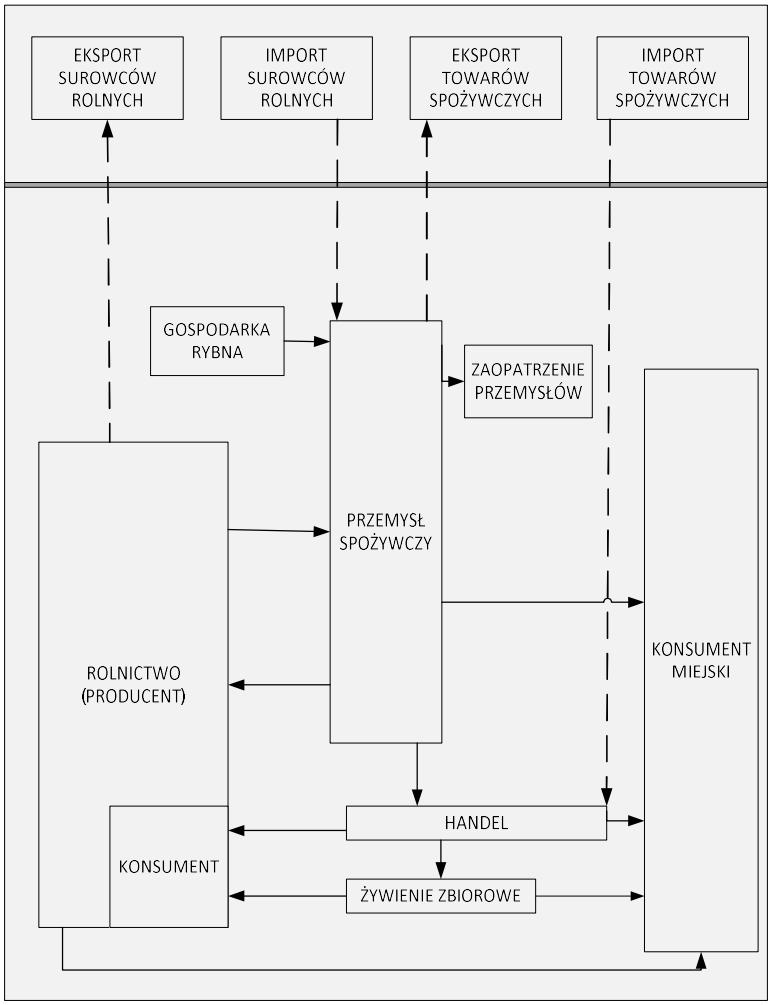
3.1. Pojęcie i rola sektora rolno-spożywczego w gospodarce

Sektor rolno-spożywczy należy do podstawowych działów gospodarki narodowej ze względu na to, iż wytwarza dobra zaspokajające potrzeby każdego człowieka. Zapewnienie dostępu do żywności dla obywateli każdego kraju stanowi ważny, o ile nie jeden z najważniejszych elementów gospodarki (narodowej). Kluczową rolę odgrywają dwa ogniwa omawianego działu: rolnictwo – jako zasadnicze, podstawowe ogniwo (wytwarza żywność) oraz przemysł przetwórstwa spożywczego, który daje możliwość przetworzenia produktów rolnych oraz uszlachetniania ich na produkty żywnościowe, a tym samym, przedłuża ich przydatności do spożycia. Można więc powiedzieć, iż „przemysł spożywczy należy do działu gospodarki narodowej, który zajmuje się pozyskiwaniem i przetwarzaniem zasobów naturalnych. Jest jednym z ogniw gospodarki żywnościowej, która składa się z wielu członów ściśle powiązanych ze sobą. Wyróżnia się w nim człony podstawowe, pomocnicze i usługowe. Do członów podstawowych można zaliczyć produkcję żywności, zdominowaną przez rolnictwo; przetwórstwo żywności, w którym główną rolę odgrywa przemysł spożywczy; handel żywnością oraz konsumpcję żywności”[269]. Nie bez znaczenia jest również powiązanie sektora żywnościowego z otoczeniem międzynarodowym. Pozwala to nie tylko lokować nadwyżki produktów na rynkach zagranicznych, ale także daje dostęp do zasobów żywności w skali globalnej.

Wśród badaczy nie ma pełnej zgodności co do definiowania pojęcia gospodarki żywnościowej, czy inaczej mówiąc kompleksu żywnościowego. Jednak szczególne uznanie w literaturze zyskał model zaproponowany przez W. Kamińskiego, przedstawiający zależności kompleksu żywnościowego (rys. 3.1.). W swojej konstrukcji opiera się on na: produkcji rolnej, obrocie, przemyśle spożywczym i konsumpcji, które Autor nazywa ogniwami gospodarki żywnościowej[270]. Ponadto, należy zgodzić się poglądem prezentowanym przez

[269] A. Obiedzińska, Ekspertyza: Przemysł spożywczy pod katem wpływu wprowadzenia w Polsce nowych regulacji dotyczących dostępu do zasobów genetycznych i podziału korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów, 2013, s. 6.
[270] W. Kamiński, Ekonomika i organizacja przemysłu spożywczego, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1984, s.101.

T. Wierzejskiego, że przemysł spożywczy pełni następujące funkcje w gospodarce żywnościowej: produkcyjną, aktywizującą rolnictwo, regulacji rynku i rozwoju konsumpcji. Przemysł ten nie tylko przetwarza płody rolne, ale jest również regulatorem kompleksu żywnościowego od strony podażowej (jako ostateczny dostawca gotowej żywności), jak również popytowej (zaspokaja całoroczny popyt konsumenta na produkty żywnościowe w warunkach sezonowości dostaw surowców rolnych)[271].

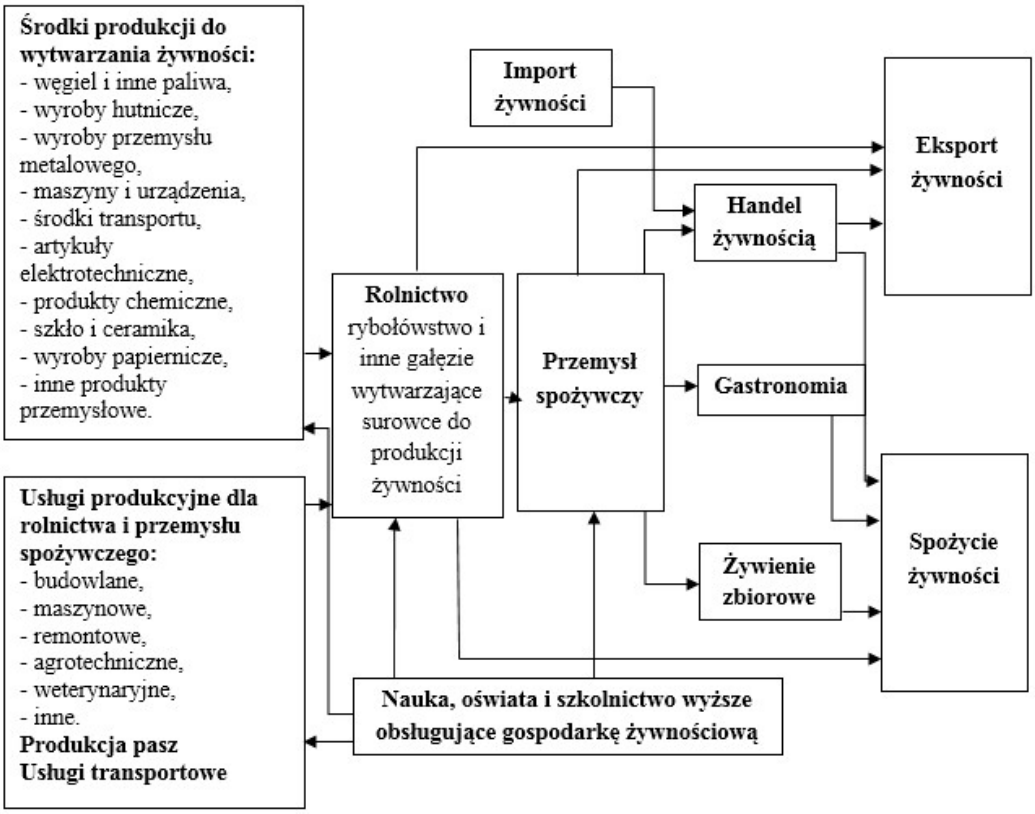


Rysunek 3.1. Statyczny model gospodarki żywnościowej
Źródło: W. Kamiński, Ekonomika…op.cit., s.101.

Dla porównania na rysunku 3.2. zaprezentowano schemat struktury działowo-gałęziowej agrobiznesu wraz z powiązaniami między poszczególnymi jego elementami. Schemat ten obejmuje związki wszystkich podstawowych sfer oddziaływania występujących w procesie wytwarzania produktów finalnych. Słusznie zauważa K. Firlej[272], że przemysł

[271] T. Wierzejski, Makroekonomiczne…op.cit., s. 142.
[272] K. Firlej, Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia prowadzonych badań, w: Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce, red. K. Firlej, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013, s.13.

spożywczy jest niezwykle wysoko uzależniony od stanu i koniunktury w rolnictwie. Precyzując, surowce produkowane w rolnictwie, wraz ze swoją ceną oraz jakością, warunkują nie tylko funkcjonowanie zakładów przetwórstwa spożywczego, ale również ich wyniki ekonomiczne.



Rysunek 3.2. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy
Źródło: Encyklopedia agrobiznesu, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s.17.

Należy zauważyć, iż oba przedstawione powyżej schematy w swojej strukturze nieznacznie się od siebie różnią. Po pierwsze, model prezentowany przez W. Kamińskiego obrazuje jedynie koncepcję gospodarki żywnościowej, która choć swoje źródło ma w pojęciu agrobiznesu, to stanowi jedynie jego część. Zajmuje się ona bowiem, wytwarzaniem żywności i tworzeniem warunków jej dostępności dla ogółu społeczeństwa[273]. Agrobiznes z kolei, to suma wszystkich operacji związanych zarówno z produkcją, jak i dystrybucją produktów finalnych[274], jest więc pojęciem szerszym. W związku z tym, statyczny model gospodarki żywnościowej nie uwzględnia przemysłów obsługujących sektor rolno-spożywczy, chodzi tu np. o produkcję maszyn i urządzeń, czy produkcję pasz dla zwierząt. Natomiast zostały one szczegółowo omówione na schemacie struktury agrobiznesu.

[273] T. Wierzejski, Makroekonomiczne…op.cit, s. 142.
[274] Por. A. Biere, Involvement of agrcultural economics in graduate agribusiness programs: an uncomfortable linkage. Western Journal of Agricultural Economics, 13(1) 1988, s.128-133.

Przemysł rolno-spożywczy można najogólniej podzielić na następujące działy[275]:

- produkcję, przetwórstwo oraz konserwowanie mięsa i produktów mięsnych,
- przetwórstwo i konserwowanie ryb i produktów rybołówstwa,
- przetwórstwo owoców i warzyw,
- produkcję olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego,
- produkcję artykułów mleczarskich,
- wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i produktów skrobiowych,
- produkcję gotowych pasz dla zwierząt,
- produkcję pozostałych artykułów spożywczych,
- produkcję napojów.

W tym miejscu należy zauważyć, iż na potrzeby niniejszej pracy określenie „sektor rolno-spożywczy"[276] dotyczy rolnictwa, producentów artykułów spożywczych oraz producentów napojów[277]. Zatem sektor ten obejmuje bardzo szeroki obszar działalności. Tworzą go firmy zajmujące się zarówno rolnictwem, jak i przetwórstwem produktów zwierzęcych, przetwórstwem produktów roślinnych oraz przetwórstwem wtórnym.

Przetwórstwo żywnościowe, ze względu na duży wpływ na ludzkie zdrowie, podlega licznym regulacjom prawnym. Przestrzeganie tych standardów jest szczególnie ważne w przypadku firm-eksporterów. O ile produkcja artykułów żywnościowych nie wymaga koncesji, czy specjalnych licencji, o tyle istnieje konieczność spełnienia obowiązujących w Unii Europejskiej norm sanitarnych. Tak więc bycie konkurencyjnym przedsiębiorstwem zależy w znacznej mierze od zdolności dostosowania się do norm i standardów wymaganych przez przepisy UE[278].

Przemysł spożywczy przeszedł w ciągu ostatnich lat znaczne przeobrażenia. Na jego rozwój mają wpływ głównie dwa czynniki: pojemność rynku wewnętrznego i konkurencyjność w handlu zagranicznym. O tempie jego rozwoju decydują zatem popyt wewnętrzny i eksport żywności[279]. Natomiast dzięki jego rozwojowi zarówno pod względem technicznym,

[275] Według Europejskiej Klasyfikacji Działalności wprowadzonej do stosowania w 1991 r.
[276] W niniejszej rozprawie pojęcia sektora rolno-spożywczego, sektora żywnościowego oraz przetwórstwa żywnościowego są traktowane jako tożsame i używane zamiennie. Równocześnie stwierdza się, iż na potrzeby prezentowanej dysertacji tożsame są stwierdzenia: przemysł spożywczy, sektor spożywczy oraz przetwórstwo spożywcze, jednak nie są one równoznaczne z sektorem żywnościowym, bowiem do tych kategorii nie zalicza się rolnictwa.
[277] Według Polskiej Klasyfikacji Działalności jest to sekcja A (rolnictwo) oraz C (przetwórstwo przemysłowe), działy 10 (produkcja artykułów spożywczych) i 11 (produkcja napojów).
[278] Por. Sektor Spożywczy w Polsce. Profil sektorowy, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Warszawa 2013, s. 4.
[279] B. Mroczek (red.), Polski przemysł spożywczy w latach 2008-2013, nr 117, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2014, s. 142-153.

technologicznym, jak i organizacyjnym Polska weszła do czołówki nowoczesnych i innowacyjnych europejskich producentów żywności[280]. Efektów takiej działalności można upatrywać choćby w sukcesie eksportowym polskich przedsiębiorstw. Niewątpliwie czynnikiem determinującym przyśpieszenie rozwoju opisywanego sektora było przystąpienie w 2004r. Polski do Unii Europejskiej. Otwarcie tak szerokiego rynku zbytu, jakim są rynki europejskie, umożliwiło wzrost eksportu produktów rolno-spożywczych. Co więcej, integracja gospodarcza oznaczała także realizację licznych inwestycji zagranicznych, będących istotnym źródłem innowacji.

3.2. Pozycja sektora rolno-spożywczego w Polsce i województwie wielkopolskim

Analizując pozycję krajowego sektora rolno-spożywczego należy dokonać oceny jego dwóch podstawowych determinant składowych, a mianowicie rolnictwa oraz przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Rolnictwo oraz związany z nim przemysł spożywczy, pomimo iż zaliczane są pod względem innowacyjności do tzw. sektora niskiej techniki, to odgrywają bardzo ważą rolę w polskiej gospodarce. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w wartości dodanej brutto, liczbie przedsiębiorstw w tym sektorze oraz wartości produkcji sprzedanej[281]. Co więcej, na tą wysoką pozycję przemysłu żywnościowego wpływ ma głównie korzystne położenie geograficzne, sprzyjający klimat, czy też znaczny odsetek obszarów rolniczych. Należy jednak zauważyć, iż pomimo wielu pozytywnych przeobrażeń dokonanych w polskim rolnictwie, wciąż boryka się ono z problemami. Wydaje się, iż najbardziej poprawy wymaga struktura gospodarstw na wsi – średnia wielkość powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym jest dość niska i wynosi 10,48 ha[282]. Dlatego należy zgodzić się ze stwierdzeniem, iż „te niewielkie obszarowo gospodarstwa cechują się niższą konkurencyjnością i generują mniejsze przychody, a nieefektywna struktura sektora utrudnia wykorzystanie w pełni wszystkich jego możliwości”[283]. Pomimo tych trudności, należy stwierdzić, iż sektor żywnościowy od lat jest ważnym elementem w strukturze produkcji Polski, a zdecydowaną rolę w produkcji krajowej zajmuje przetwórstwo spożywcze. Ponadto należy również zauważyć, iż polski przemysł spożywczy dobrze poradził sobie z kryzysem gospodarczym (jedynym

[280] Sektor Spożywczy w Polsce… op.cit.,s. 4.
[281] Por. I. Szczepaniak, Ekonomiczna ocena innowacyjności polskiego przemysłu spożywczego, „Przemysł Spożywczy”, t. 70, nr 2, 2016 s. 2-6.
[282] Rocznik statystyczny rolnictwa 2015, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2015.
[283] M. Kiełbasa, Przyszłość sektora rolno-spożywczego w Polsce w odniesieniu do stanu obecnego, Progress in Economic Sciences nr 2(2015), s. 229.

skutkiem okazało się niewielkie spowolnienie produkcji w 2008r). Co więcej, nastąpił rozwój przemysłu spożywczego zwiększając swoje znaczenie na arenie międzynarodowej – głównie Unii Europejskiej. Z upływem lat polskie przedsiębiorstwa nadrabiały dystans wobec przedsiębiorstw działających w krajach wysoko rozwiniętych. Tak dynamiczny wzrost wymiany handlowej pozycjonuje polski przemysł spożywczy wśród głównych i rozpoznawalnych gałęzi naszej gospodarki na arenie międzynarodowej, co powinno być zapowiedzią rozwoju permanentnego podnoszenia jego konkurencyjności[284]. Równocześnie należy wskazać, iż zaobserwowano niewielkie zmiany w rozwoju sektora spożywczego dokonane w pierwszej połowie 2013r. Nastąpiło wówczas spowolnienie rozwoju opisywanego sektora, co było skutkiem mniejszego popytu krajowego. Wśród przyczyn należy upatrywać przede wszystkim pogorszenie koniunktury gospodarczej, nasilenie negatywnych tendencji na rynku pracy oraz kontynuowanie procesu ograniczania nierównowagi fiskalnej, co skutkowało obniżeniem tempa wzrostu dochodów ludności i konsumpcji indywidualnej[285].

Wielkopolska jest nie tylko regionem silnie uprzemysłowionym, ale również urozmaiconym pod względem różnych branż przemysłu. Dla przykładu, wielkopolska produkcja napojów stanowiła 28% krajowej produkcji w roku 2016, a produkcja artykułów spożywczych 15%. Co więcej, sektor spożywczy charakteryzuje się również wysokim udziałem w ogólnej strukturze przemysłu województwa – 9,9%. I tak, odsetek podmiotów produkujących artykuły spożywcze stanowił 9,4%, a produkcja napojów 0,5%. Wyżej sklasyfikowane zostały jedynie: produkcja metalowych wyrobów gotowych (17,7%), naprawa, konserwacje i instalowanie maszyn i urządzeń (12,1%) oraz produkcja mebli (10,8%).

Wobec tak wysokiej pozycji opisywanego sektora na szczególną uwagę zasługuje struktura podmiotowa polskiego przemysłu spożywczego. Według danych GUS, na koniec 2017r. w Polsce istniało około 36 tys. podmiotów działających w przemyśle spożywczym, co stanowiło wzrost o 475 przedsiębiorstw w stosunku do roku poprzedniego. Z czego największą liczbą podmiotów produkujących żywność charakteryzowały się województwa: mazowieckie, śląskie i wielkopolskie (por. tab. 3.1.). Produkcja żywności, zgodnie z Regionalną Strategią Innowacji dla Wielkopolski, jest jednym z kluczowych obszarów aktywności gospodarczej w województwie wielkopolskim[286].

[284] K. Firlej, Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce, op.cit.,s.15.
[285] K. Świetlik, Malejąca konsumpcja żywności, „Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12, s.6-8.
[286] Przemysł spożywczy w Wielkopolsce. Znaczenie dla rynku pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2018,s. 8.

Tabela 3.1. Liczba podmiotów zakwalifikowanych do sektora spożywczego w Polsce w 2017r.

Województwo	Podmioty produkujące artykuły spożywcze	Podmioty produkujące napoje	Ogółem	Udział w ogólnej liczbie podmiotów z branży w Polsce (w%)
mazowieckie	5652	408	6060	16,8%
śląskie	3806	164	3970	11,1%
wielkopolskie	***3736***	***201***	***3937***	***11,0%***
małopolskie	3299	160	3459	9,6%
łódzkie	2551	118	2669	7,4%
dolnośląskie	2298	175	2473	6,8%
pomorskie	1819	146	1965	5,5%
lubelskie	1674	104	1778	5,0%
zachodniopomorskie	1640	98	1738	4,8%
kujawsko-pomorskie	1617	77	1694	4,7%
podkarpackie	1443	94	1537	4,3%
świętokrzyskie	1001	47	1048	2,9%
opolskie	952	17	969	2,7%
warmińsko-mazurskie	879	69	948	2,6%
podlaskie	852	55	907	2,5%
lubuskie	764	51	815	2,3%
ogółem	**33983**	**1984**	**35967**	**100%**

Źródło: Przemysł spożywczy w Wielkopolsce…op.cit., s. 8-9.

Spośród podmiotów zajmujących się produkcją artykułów spożywczych w Wielkopolsce najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się piekarnictwem oraz przetwarzaniem mięsa (z wyłączeniem drobiu), przetwarzaniem i konserwowaniem owoców i warzyw oraz produkcją wyrobów z mięsa – w tym również z drobiu. Najmniej liczną grupę przedsiębiorstw stanowiły te zajmujące się produkcją margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych oraz produkcją cukrów. Z kolei, odnośnie do produkcji napojów spożywczych stwierdza się, iż to produkcja napojów bezalkoholowych, produkcja wód mineralnych oraz pozostałych wód butelkowanych jest najwyższa. Zakłady funkcjonujące w Wielkopolsce zajmującą się również destylowaniem, ratyfikowaniem i mieszaniem alkoholi, których działalność obejmuje wytwarzanie napojów alkoholowych, takich jak: wódka, whisky, brandy, gin, likiery itp., produkcję destylowanych napojów alkoholowych, mieszanie alkoholi destylowanych oraz produkcję alkoholu etylowego, po przetworzeniu przeznaczonego do spożycia. W tabeli 3.2. zawarto wykaz struktury wielkopolskich przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze i napoje według głównego przedmiotu produkcji.

Tabela 3.2. Struktura wielkopolskich przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze oraz napoje z uwzględnieniem głównego przedmiotu produkcji w roku 2017 (w%)

Główny przedmiot produkcji wielkopolskich przedsiębiorstw działu 10 sekcji C*	Udział w %
produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek	28,6%
przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	17,9%
pozostałe przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw	8,9%
produkcja wyrobów z mięsa, włączając wyroby z mięsa drobiowego	6,8%
produkcja gotowej paszy dla zwierząt gospodarskich	5,5%
produkcja pozostałych artykułów spożywczych, gdzie indziej niesklasyfikowana	3,9%

wytwarzanie produktów przemiału zbóż	3,2%
produkcja lodów	2,8%
wytwarzanie gotowych posiłków i dań	2,8%
produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych	2,4%
przetwórstwo mleka i wyrób serów	2,1%
przetwarzanie i konserwowanie mięsa z drobiu	2,0%
produkcja olejów i pozostałych tłuszczów płynnych	2,0%
produkcja makaronów, klusek, kuskusu i podobnych wyrobów mącznych	2,0%
produkcja gotowej karmy dla zwierząt domowych	1,8%
przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków	1,4%
produkcja przypraw	1,4%
produkcja sucharów i herbatników, produkcja konserwowanych wyrobów ciastkarskich i ciastek	1,3%
przetwórstwo herbaty i kawy	1,0%
produkcja soków z owoców i warzyw	0,9%
produkcja artykułów spożywczych homogenizowanych i żywności dietetycznej	0,6%
przetwarzanie i konserwowanie ziemniaków	0,3%
wytwarzanie skrobi i wyrobów skrobiowych	0,2%
produkcja cukru	0,1%
produkcja margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych	0,0%
Ogółem	**100%**
Główny przedmiot produkcji wielkopolskich przedsiębiorstw działu 11 sekcji C*	**Udział w %**
produkcja napojów bezalkoholowych; produkcja wód mineralnych i pozostałych wód butelkowanych	37,3%
destylowanie, rektyfikowanie i mieszanie alkoholi	28,4%
produkcja piwa	21,9%
produkcja cydru i pozostałych win owocowych	6,0%
produkcja pozostałych niedestylowanych napojów fermentowanych	3,0%
produkcja win gronowych	2,0%
produkcja słodu	1,5%
Ogółem	**100%**

* Klasyfikacja według PKD sekcja C – przetwórstwo przemysłowe, dział 10 – produkcja artykułów spożywczych, dział 11 – produkcja napojów;
Źródło: Przemysł spożywczy w Wielkopolsce…op.cit., s.13-15.

W przetwórstwie spożywczym – podobnie jak i w całej polskiej gospodarce – pod względem wielkości zdecydowanie dominowały mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 pracowników), które stanowiły w 2017r. aż 80,5% wszystkich podmiotów działających w branży spożywczej. Firmy zakwalifikowane według kryterium zatrudnienia jako przedsiębiorstwa małe, stanowiły 15,5% podmiotów w sektorze spożywczym, średnie (50-249 osób) 3,3% a duże jedynie 0,6%. Podobny rozkład występuje w województwie wielkopolskim, gdzie udział mikroprzedsiębiorstw sektora spożywczego wynosi 74%, małych podmiotów 16%, a firm średnich i dużych łącznie 6% (por tab. 3.3).

Tabela 3.3. Liczba przedsiębiorstw zakwalifikowanych do produkcji artykułów spożywczych i napojów wg przewidywanej liczby pracujących w 2017r.

Obszar/wielkość firmy	razem	0-9	10-49	50 i więcej	nieokreślona liczba osób
Polska	35967	28949	5570	1417	b.d.
Wielkopolska	3937	2910	648	226	153

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, GUS Warszawa (za poszczególne lata) oraz Przemysł spożywczy w Wielkopolsce…op.cit., s.16.

Zauważa się, iż przedsiębiorstwa z sektora spożywczego stanowiły ok 10% (w 2017r. 9,9%) wszystkich podmiotów zajmujących się przetwórstwem przemysłowym w województwie wielkopolskim. Natomiast w samym obrębie województwa wielkopolskiego najwyższym odsetkiem podmiotów przetwórstwa spożywczego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw z sekcji C charakteryzował się podregion leszczyński i wyniósł on 13,9%, z kolei najniższy wystąpił w mieście Poznań – 7,3% (por. rys. 3.3.).



Rysunek 3.3. Odsetek podmiotów sektora spożywczego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w poszczególnych podregionach województwa wielkopolskiego
Źródło: opracowanie na podstawie: Przemysł spożywczy w Wielkopolsce…op.cit., s. 11.

Omawiając charakterystykę przemysłu spożywczego w Polsce należy również przyjrzeć się spółkom giełdowym należącym do indeksu WIG Spożywczy, obliczanego na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. WIG Spożywczy należy do indeksu sektorowego, w skład którego wchodzą spółki uczestniczące w głównym indeksie WIG, zakwalifikowane równocześnie do sektora „artykuły spożywcze". W portfelu subindeksu, w tym przypadku WIG Spożywczy, znajdują się takie same pakiety jak w portfelu indeksu głównego – WIG. Metodologia subindeksu jest tożsama z indeksem WIG, tzn. że jest on indeksem dochodowym i przy jego obliczaniu uwzględnia się zarówno ceny zawartych w nim akcji, jak i dochody z dywidend i praw poboru[287]. Natomiast datą bazową indeksu, czyli datą rozpoczęcia notowań, był 31 grudnia 1998 r. W skład indeksu WIG Spożywczy wchodzą obecnie 23 spółki, czyli: Agroton Public Limited w Ługańsku (AGT), Ambra SA w Warszawie (AMB), Astarta Holding

[287] https://www.gpw.pl/indeks?isin=PL9999999888#Portfolio, (dostęp: 30.11.2018r).

NV z siedzibą w Amsterdamie (AST), Atlanta Poland w Gdańsku (ATP), Auga Group AB z siedzibą w Wilnie (AUG), Gobarto w Warszawie (GOB), Helio w Zaborów (HEL), IMCompany w Luxemburgu (IMC), Indykpol SA w Olsztynie (IND), Zakłady Mięsne Henryk Kania w Pszczynie (KAN), Kernel Holding SA w Luksemburgu (KER), Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA w Kruszwicy (KSW), Krynica Vitamin w Warszawie (KVT), Makarony Polskie SA w Rzeszowie (MAK), Marie Brizard Wine $ Spirits z siedzibą w Ivry-Sur-Seine (MBW), Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów w Otmuchowie (OTM), Ovostar Union N.V. z siedzibą a Amsterdamie (OVO), Pamapol SA w Ruśćcu (PMP), Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES SA w Łomży (PPS), Seko SA w Chojnicach (SEK), Tarczyński SA w Trzebnicy (TAR), Wawel w Krakowie (WWL). Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela (stan na dzień 29.11.2018)

L.P.	Instrument	Pakiet	Wartość rynkowa pakietu (PLN)	Udział w portfelu (%)
1	AGRATON	5 302 000	19 087 200	0,497
2	AMBRA	9 800 000	109 760 000	2,856
3	ASTARTA	8 920 000	248 868 000	6,476
4	ATLANTAPL	2 468 000	9 378 400	0,244
5	AUGA	208 000	361 920	0,009
6	GOBARTO	4 282 000	35 112 400	0,914
7	HELIO	1 143 000	12 230 100	0,318
8	IMCOMPANY	9 751 000	121 399 950	3,159
9	INDYKPOL	1 165 000	76 890 000	2,001
10	KANIA	33 622 000	40 010 180	1,041
11	KERNEL	40 394 000	2 132 803 200	55,497
12	KRUSZWICA	2 418 000	99 863 400	2,598
13	KRVITAMIN	1 658 000	10 412 240	0,271
14	MAKARONPL	3 381 000	14 808 780	0,385
15	MBWS	74 000	1 389 720	0,036
16	OTMUCHOW	5 394 000	9 655 260	0,251
17	OVOSTAR	1 602 000	176 220 000	4,585
19	PAMAPOL	6 702 000	7 238 160	0,188
20	PEPEES	15 497 000	18 751 370	0,488
21	SEKO	2 494 000	21 448 400	0,558
22	TARCZYNSKI	4 489 000	79 455 300	2,067
23	WAWEL	717 000	597 978 000	15,560

Źródło: https://www.gpw.pl/indeks?isin=PL9999999888#Portfolio dostęp: 30.11.2018r.

Ponadto, wśród 100 największych firm w Polsce znajdujących się na „Liście 2000 Rzeczypospolitej", z sektora spożywczego należy wymienić Aminex Foods sp. z o.o. (59 miejsce), CEDC International sp. z o.o. (miejsce 70), Maspex (miejsce 71), Kompanię Piwowarską S.A. (miejsce 78), Spółdzielnię Mleczarską Mlekovita (miejsce 86), Sokołów S.A.

(miejsce 95), Spółdzielnię Mleczarską MlekPol w Grajewie (miejsce 100)[288]. Z kolei według rankingu Wprost, przedstawiającego 200 największych polskich firm, do powyższej listy należy dodać następujące przedsiębiorstwa: Krajowa Spółka Cukrowa S.A. z siedzibą w Toruniu, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Łowicz, Fermy Drobiu Woźniak sp. z o.o., Zakłady Mięsne Henryk Kania S.A., Polindus sp. z o.o., Okręgowa Spółka Mleczarska Piątnica, Grupa Konspol, Grupa Mokate, Colian S.A., Polmlek sp. z o.o., IndykPol S.A. oraz Tarczyński S.A[289] (por. rys. 3.4.).



Rysunek 3.4. Największe polskie firmy należące do sektora spożywczego
Źródło: PAIiH, https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy#

Ponadto należy zaznaczyć, iż w Polsce od lat rozwija swoją działalność wiele międzynarodowych koncernów, takich jak np. Danone, Heinz, Unilever, Mondelez czy Nestle. Głównymi regionami działalności inwestorów zagranicznych w sektorze spożywczym w Polsce są województwa: mazowieckie, wielkopolskie, łódzkie, opolskie i dolnośląskie. Na ich terenie zlokalizowane zostały zakłady produkcyjne ponad 30 wiodących międzynarodowych producentów żywności[290] (por. rys. 3.5.). Warto również dodać, iż jak wskazuje Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Polska posiada czwartą największą powierzchnię gruntów przygotowanych pod inwestycje w UE oraz długoletnią tradycję w przetwórstwie żywności. Co więcej, od lipca 2014r. przemysł spożywczy został wciągnięty na listę sektorów priorytetowych

[288] Por. Ranking Lista 2000, http://lista2000.rankingi-rp.pl/ (dostęp: 30.11.2018).
[289] Por. Wprost 200 Największych Polskich Firm 2018, https://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm (dostęp: 30.11.2018r.)
[290] Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy…op.cit., s. 13.

dla polskiego rządu, z czym związane są np. granty rządowe[291]. Na tej podstawie można zaryzykować stwierdzenie, iż polscy producenci żywności mają możliwość skutecznego konkurowania nie tylko na rynku krajowym, ale również, a może przede wszystkim na rynku europejskim, co widać m.in. po wynikach, jakie przedstawiono we wcześniejszych zestawieniach.



Rysunek 3.5. *Wiodące firmy sektora spożywczego z kapitałem zagranicznym w Polsce wraz z głównymi regionami ich działalności*
Źródło: PAIiH, https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy#

Zauważa się, iż przemysł spożywczy, czy szerzej sektor rolno–spożywczy należą do bardzo dynamicznie rozwijających się działów polskiej gospodarki[292]. Generuje on blisko 20% wartości produkcji sprzedanej całego przemysłu w Polsce. Dlatego na szczególną uwagę zasługuje analiza produkcji sprzedanej przedstawiona właśnie dla przemysłu spożywczego. Stwierdza się, iż wartość produkcji sprzedanej artykułów spożywczych od lat systematycznie wzrasta. W rok po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej stanowiła 15,5% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem i blisko 19% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego. Natomiast w 2016r. już prawie 16,5% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem oraz 19,2% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego. Z kolei odnośnie do województwa wielkopolskiego stwierdza się, iż udział ten jest nieco wyższy. Wartość produkcji sprzedanej

[291] https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy# (dostęp: 19.05.2019r.)
[292] Sektor spożywczy w Polsce, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Warszawa 2011, s. 2.

dla przetwórstwa spożywczego osiągnęła poziom 24,3% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego. Sprzyjające warunki do rozwoju spowodowały, że odnotowano znaczne zwiększenie produkcji sprzedanej artykułów rolno-spożywczych. Świadczy to o wyraźnym wzroście popytu na artykuły żywnościowe produkowane w Polsce. Co więcej, wpływ na to miał również swobodny dostęp do jednolitego rynku, gdzie ważnym czynnikiem okazały się rosnące dochody społeczeństw unijnych oraz ich większa skłonność do konsumpcji. Ponadto, zwiększenie produkcji w przemyśle spożywczym wynika również z jego modernizacji, reorganizacji i dostosowania struktury organizacyjnej polskiego przemysłu spożywczego do wymogów unijnych oraz korzystania z surowców pochodzących z importu. Co więcej, przejawem wysokiego znaczenia sektora żywnościowego w Polsce jest wciąż utrzymujący się znaczny odsetek zatrudnionych w przemyśle spożywczym. Przeciętne zatrudnienie w produkcji artykułów spożywczych w 2016r. stanowiło 411,6 tys. osób, a przeciętne wynagrodzenie 4551,48 zł, stanowiąc 118,9% wynagrodzenia w przetwórstwie przemysłowym. Jeszcze wyższe wskaźniki można zaobserwować jeśli odniesie się je wyłącznie do Wielkopolski. Tu przeciętne zatrudnienie w 2016r. wynosi 55517 osób, a miesięczne wynagrodzenie w sektorze spożywczym osiąga poziom 5297,455zł, stanowiąc tym samym aż 135% wynagrodzenia w przetwórstwie przemysłowym. W tabeli 3.5. zawarto porównanie najważniejszych informacji statystycznych dokonanych dla Polski i województwa wielkopolskiego.

Tabela 3.5. Przemysł spożywczy – podstawowe dane statystyczne dla Polski i województwa wielkopolskiego

Wyszczególnienie	POLSKA	WIELKOPOLSKA
	Rok 2016	
PRODUKCJA SPRZEDANA PRZEMYSŁU		
Przetwórstwo przemysłowe w mln zł	**1 119 909,1**	**139668,7**
Produkcja artykułów spożywczych	196 367,6	28 625,3
Produkcja napojów	18 756,3	5 322,1
PODMIOTY GOSPODARCZE		
Przetwórstwo przemysłowe	**203 521**	**39 500**
Produkcja artykułów spożywczych	15 292	3 668
Produkcja napojów	607	199
PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE		
Przetwórstwo przemysłowe w tys	**2377,8**	**295925**
Produkcja artykułów spożywczych	389,0	49728
Produkcja napojów	22,6	5789
PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA		
Przetwórstwo przemysłowe	**3827,87**	**3926,09**
Produkcja artykułów spożywczych	3347,72	3493,59
Produkcja napojów	5755,24	7101,32
NAKŁADY INWESTYCYJNE		
Przetwórstwo przemysłowe	**58683,2**	**8181,3**
Produkcja artykułów spożywczych	8480,1	b.d.
Produkcja napojów	1094,8	b.d.

EKSPORT		
Przetwórstwo przemysłowe w mln zł	**495383,3**	b.d.
Produkcja artykułów spożywczych	50238,1	b.d.
Produkcja napojów	1909,1	b.d.
IMPORT		
Przetwórstwo przemysłowe w mln zł	**351819,7**	b.d.
Produkcja artykułów spożywczych	31107,1	b.d.
Produkcja napojów	2761,0	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Należy dodać, iż na podstawie ogólnodostępnych danych makroekonomicznych dotyczących zmian produkcji sprzedanej, rok 2009 należy traktować jako pewien punkt zwrotny w polskiej gospodarce. Po okresie kilkuletniego wzrostu gospodarczego następuje stagnacja, której skutki można zaobserwować analizując dane statystyczne. Dla przykładu zmniejsza się wartość produkcji sprzedanej przemysłu przetwórczego, zarówno w Polsce, jak i w Wielkopolsce. Tendencja ta jednak nie dotyczy wszystkich gałęzi gospodarki. W latach 2009-2010 przetwórstwo spożywcze osiągnęło większą realną wartość produkcji sprzedanej na poziomie całego kraju niż notowaną w roku 2008. Odmienna sytuacja wystąpiła w przypadku Wielkopolski, gdzie po 2008r. realna wartość produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego jest niższa niż w 2008r.[293]. Należy jednak zauważyć, iż ewentualne spadki, odzwierciedlone choćby w przychodach i kosztach przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, nastąpiły dopiero w 2010r. Wynika to z faktu, iż w okresach spowolnienia gospodarczego konsumenci skupiają się głównie na bieżącej konsumpcji, wybierają dobra zaspokajające bieżące potrzeby, rezygnując tym samym z dóbr trwałego użytku. W związku z powyższym spadkowe tendencje w gospodarce zazwyczaj słabiej odbijają się w sektorze żywnościowym, co wynika z tego, że żywność jest artykułem pierwszej potrzeby i oszczędności na jej zakupie dokonuje się dopiero w ostatniej kolejności[294]. Dlatego już od 2011r. nastąpiła zmiana w obserwowanych tendencjach spadkowych.

Perspektywa przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wiązała się z koniecznością modernizacji sektora rolno-spożywczego. Był to warunek konieczny dla obecności polskich produktów żywności na wspólnym jednolitym rynku[295]. Choć ożywienie inwestycyjne przypadło na lata przedakcesyjne, to w pierwszych latach członkostwa poziom nakładów inwestycyjnych charakteryzował się wzrostem.

[293] Por. Uwarunkowania rozwoju przetwórstwa przemysłowego w Wielkopolsce. Raport z analizy badania społecznego przetwórstwa przemysłowego w województwie wielkopolskim, Poznań 2012, s. 33.
[294] Ibidem, s. 33.
[295] T. Wierzejski, Makroekonomiczne…op.cit, s. 114.

3.3. Internacjonalizacja sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny

3.3.1. Pozycja Polski w handlu międzynarodowym żywnością

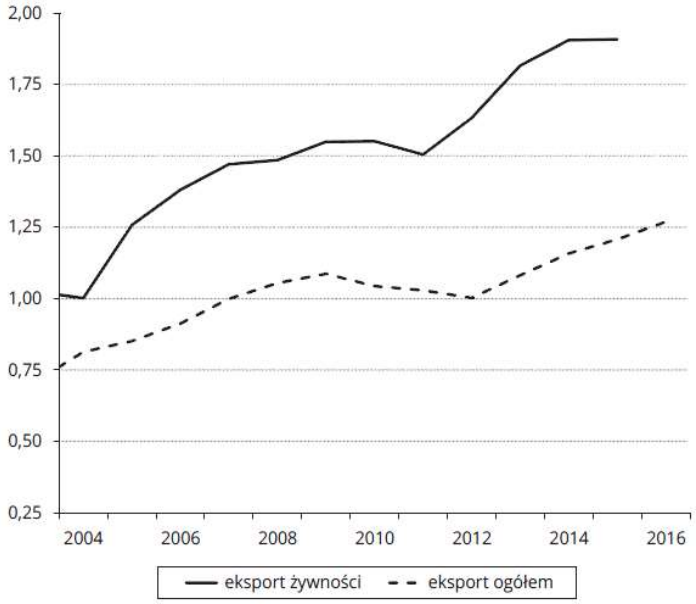
Wiodącą przesłanką, dla której uczestniczy się w międzynarodowej wymianie handlowej jest nie tylko konieczność, ale przede wszystkim korzyści z niej płynące. To właśnie wymiana handlowa przyczynia się do zwiększenia bogactwa narodowego. Wobec powyższego stwierdza się, iż handel zagraniczny należy do ważniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy państw[296]. Dzieje się tak głównie dlatego, że wartość światowych obrotów handlowych wzrasta szybciej aniżeli światowy produkt krajowy brutto.

Punktem zwrotnym w polskiej wymianie zagranicznej[297] okazało się przystąpienie do Unii Europejskiej. Akcesja ta w zasadniczy sposób zmieniła też uwarunkowania ekonomiczne polskich producentów żywności i spowodowała przyspieszenie rozwoju polskiej gospodarki żywnościowej ogółem. Do głównych przyczyn tych zmian zaliczyć należy przede wszystkim włączenie Polski do Wspólnego Rynku Europejskiego (WRE) zapewniającego swobodę przepływu towarów, osób, kapitału oraz usług w obrocie między państwami członkowskimi. Równie istotne było przyjęcie wszystkich instrumentów i zasad Wspólnej Polityki Handlowej (WPH) i włączenie tym samym do strefy wolnego handlu. Wsparcie jakie otrzymali polscy producenci z sektora rolno-spożywczego polegało na działaniach interwencyjnych, wsparciu konsumpcji oraz produkcji, subsydiowaniu eksportu a pozostała część została wykorzystana jako dopłaty do produkcji[298]. Ponadto, rezultatem tego było zniesienie ceł i innych ograniczeń handlowych w obrotach z pozostałymi krajami należącymi do Unii Europejskiej. Jak podkreśla K. Pawlak, „w konsekwencji, polscy przedsiębiorcy zyskali takie same warunki udziału w handlu międzynarodowym, poziom ochrony celnej oraz możliwości korzystania z instrumentów wsparcia eksportu jak eksporterzy z pozostałych krajów Wspólnoty”[299]. W praktyce takie otwarcie rynków oznaczało z jednej strony możliwość wzrostu eksportu polskich produktów spożywczych na rynki innych państw Wspólnoty, ale z drugiej wzrost przywozu na krajowy rynek artykułów tej grupy z innych krajów unijnych.

[296] Por. A. Budzyńska, Handel międzynarodowy Polski i jego znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju, Zeszyty Naukowe nr 22, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2011, s.191-205.
[297] Ze względu na brak ogólnodostępnych statystyk dotyczących handlu zagranicznego dla Wielkopolski autorka zdecydowała o scharakteryzowaniu wymiany handlowej polskiego sektora rolno-spożywczego.
[298] Ch. Firlej, Ekonomiczne zmiany w przemyśle spożywczym w XXI wieku, Progress in Economic Sciences Nr 2 (2015), s.310.
[299] K. Pawlak, Zmiany w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi po akcesji do Unii Europejskiej, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, 2014 tom 14(29) nr 2 s. 171.

W związku z powyższym, autorka podjęła decyzję, iż prowadzona przez nią analiza dotycząca handlu zagranicznego będzie obejmować lata 2004-2017 tj. rozpocznie się z chwilą największych zmian dla sektora żywnościowego, czyli od momentu akcesji Polski do UE, a zakończy wraz z ostatnimi ogólnodostępnymi danymi statystycznymi.

Wobec tego należy zauważyć, iż udział Polski w światowym handlu artykułami rolno-spożywczymi na przełomie lat 2004-2016 wzrastał i to niemal 2-krotnie. Ponadto stwierdza się, iż ciągle wykazuje on tendencję zwyżkową (por. rys. 3.6.).



Rysunek 3.6. Udział Polski w światowym eksporcie ogółem oraz w światowym eksporcie żywności w latach 2004-2016 (w %)
Źródło: opracowanie na podstawie danych EUROSTAT.

Dla porównania warto wskazać, iż pozycja Polski w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi systematycznie wzrastała. Tendencję tą można zaobserwować chociażby w zwiększającym się udziale Polski w handlu z UE (tab. 3.6.).

Tabela 3.6. Udział Polski w handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi do Unii Europejskiej (UE 28 = 100%) w %

	2004	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**	**2016**	**2017**
Eksport	2,1	3,2	3,7	4,1	4,7	5,4	5,7	6,2
Import	1,6	2,1	3,0	3,2	3,4	3,7	3,8	4,0

Źródło: opracowanie na podstawie danych EUROSTAT.

Natomiast odnośnie do udziału Polski w handlu zagranicznym krajów UE stwierdza się, że nieustannie od lat pełni on bardzo ważną rolę. Od 2010 roku Polska konsekwentnie zajmuje 8 miejsce pod względem największych unijnych eksporterów żywności, podczas gdy w 2004r. było to jeszcze miejsce 11. Przed Polską w rankingu za 2017r. znajdują się takie potęgi

eksportowe, jak: Holandia z udziałem w rynku wynoszącym blisko 17%, dalej Niemcy (15,7%), Francja (10,3%) i Belgia (9,3%). Na kolejnych pozycjach należy wyszczególnić Hiszpanię, której eksport żywności wynosił 9%, oraz Włochy 7,2% i Wielką Brytanię. Wykaz największych państw - eksporterów podano w tabeli 3.7. Co więcej, warto w tym miejscu zauważyć, iż dynamika zmian udziału procentowego eksportu jest znacznie większa niż importu. Należy to traktować za pozytywny przejaw dla osiągnięć Polski na rynku unijnym.

Tabela 3.7. Ranking unijnych eksporterów żywności wg wielkości sprzedaży w latach 2004-2017

Wyszczególnienie	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**	**2016**	**2017**
Holandia	1	1	1	1	1	1	1	1
Francja	2	3	3	3	3	3	3	3
Niemcy	3	2	2	2	2	2	2	2
Belgia	4	4	4	4	4	4	4	4
Hiszpania	5	5	5	5	5	5	5	5
Włochy	6	6	6	6	6	6	6	6
Wielka Brytania	7	7	7	7	7	7	7	7
Dania	8	8	8	9	9	9	9	9
Polska	***11***	***10***	***9***	***8***	***8***	***8***	***8***	***8***

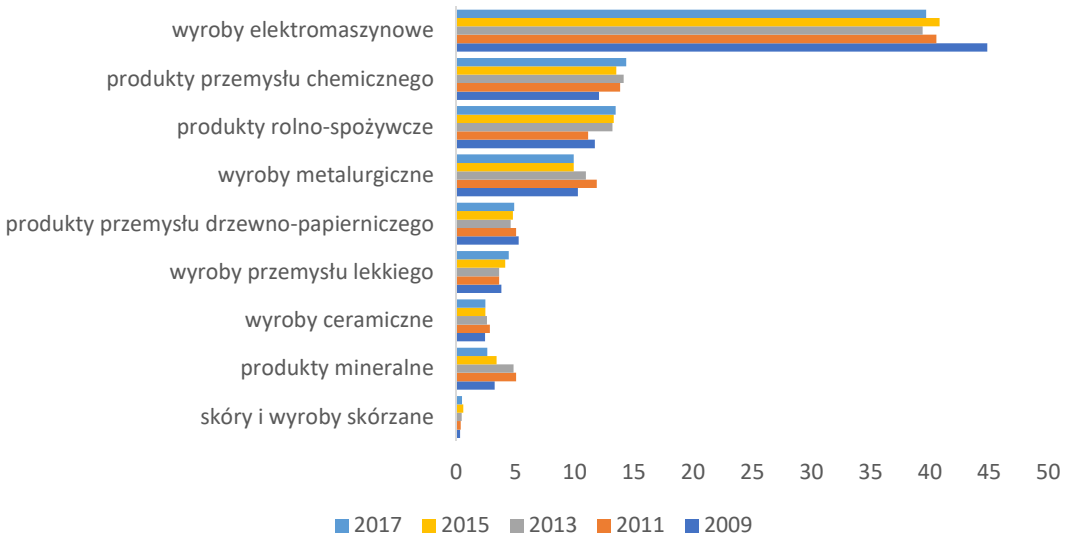
Źródło: opracowanie na podstawie danych EUROSTAT.

Analizując udział Polski w unijnym przywozie należy stwierdzić, że podobnie jak w przypadku eksportu, pozycja jest tu również wysoka. Polska jest 8 państwem na liście importerów produktów żywnościowych wśród krajów Wspólnoty, choć wynik ten nie zawsze był taki wysoki. Dla przykładu w latach 2004 - 2006 zajmowała 14 miejsce. Większym przywozem w 2017r. charakteryzują się tylko: Niemcy z udziałem 18,4%, Francja – 11,7%, Wielka Brytania – 10,9%, Holandia – 8,8%, Włochy – 8,1%, Belgia – 7,0% oraz Hiszpania 5,7%.

3.3.2. Zmiany w handlu międzynarodowym Polski z uwzględnieniem sektora żywnościowego

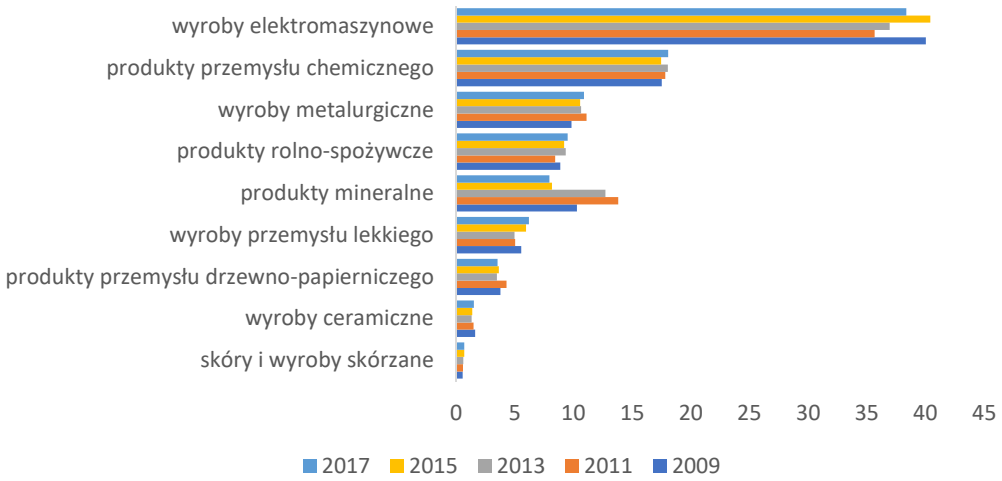
Obroty handlowe produktami rolno-spożywczymi od lat znajdują się w czołówce struktury towarowej zarówno polskiego eksportu, jak i importu (por. rys. 3.7. oraz 3.8.). Jednakże to wyroby elektromaszynowe zajmują bezkonkurencyjnie pierwsze miejsce zarówno w wywozie polskich produktów za granicę, jak i ich przywozie. Tu największym udziałem w eksporcie charakteryzuje się grupa urządzeń mechanicznych i elektrycznych, w tym szczególnie kotły oraz maszyny i urządzenia mechaniczne wraz z ich częściami. Ważną grupą eksportową są również pojazdy nieszynowe oraz ich części. Następnie, wysokim udziałem w strukturze polskiego eksportu charakteryzowały się wyroby przemysłu chemicznego, w tym szczególnie tworzywa sztuczne, jak i produkty przemysłu chemicznego oraz przemysłów

pokrewnych. O ile w tej pierwszej grupie najważniejsze są tworzywa sztuczne oraz wyroby z kauczuku, to w przypadku drugiej już tak znaczącego lidera nie ma. Dużym udziałem charakteryzują się produkty farmaceutyczne oraz preparaty perfumeryjne, kosmetyczne i toaletowe. Z kolei w przypadku produktów rolno-spożywczych od lat najwięcej eksportuje się gotowych artykułów spożywczych. Głównie chodzi tu o tytoń oraz przetwory ze zbóż, mąki lub mleka, a także pieczywa cukiernicze. Dynamika eksportu tych wyrobów nie jest jednak najwyższa. W porównaniu do roku 2016 to żywe zwierzęta oraz produkty pochodzenia zwierzęcego charakteryzują się 20% wzrostem w ogólnym udziale eksportu



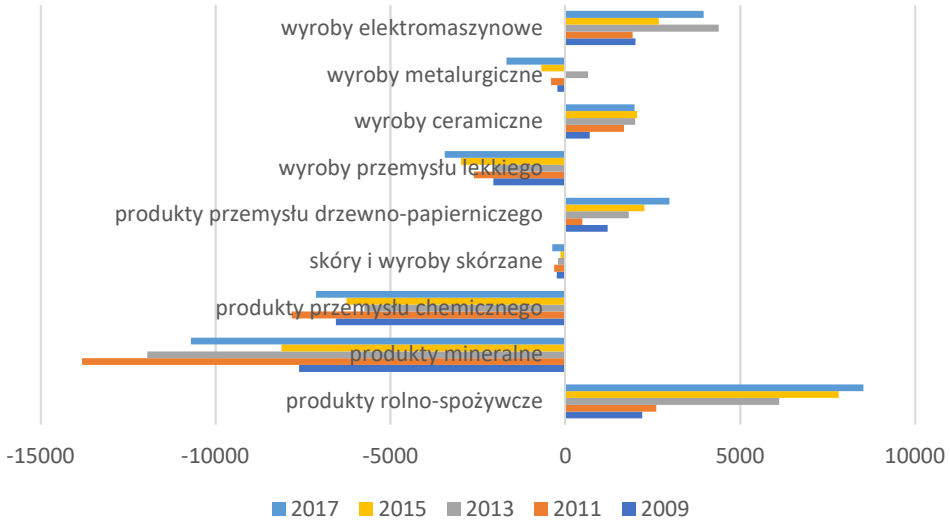
Rysunek 3.7. Struktura towarowa polskiego eksportu w wyszczególnionych latach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Odnośnie do ogólnej struktury towarowej polskiego importu należy jednoznacznie stwierdzić, iż jest ona bardzo podobna do dokonanej powyżej charakterystyki eksportu. Na przestrzeni lat można zauważyć, iż do Polski najwięcej przywozi się wyrobów elektromaszynowych (por. rys. 3.8.). Natomiast ich charakterystyka szczegółowa jest bardzo zbliżona do tej zaprezentowanej przy eksporcie. Kolejną grupą towarów, które importuje się do Polski to produkty przemysłu chemicznego, chodzi tu głównie o tworzywa sztuczne, produkty farmaceutyczne oraz chemikalia organiczne. Z kolei, odnośnie do produktów rolno-spożywczych należy stwierdzić, iż najwięcej przywozi się gotowych produktów spożywczych, a w szczególności chodzi tu o pasze dla zwierząt. Z pozostałych grup towarowych najwięcej importujemy ryb, skorupiaków i mięczaków, a także owoców i orzechów jadalnych.



Rysunek 3.8. Struktura towarowa polskiego importu w wyszczególnionych latach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Podkreślić należy, iż wstąpienie Polski do UE wywarło korzystny wpływ na handel zagraniczny Polski ogółem, ale w sposób szczególny zyskali producenci artykułów rolno-spożywczych. Ponadto zauważa się, iż pierwsze pozytywne zmiany zaobserwowano już rok przed akcesją, tj. w 2003r., kiedy to Polska po raz pierwszy stała się eksporterem netto produktów rolno-spożywczych. Natomiast już od 2004 r. nie tylko wartość obrotów handlu międzynarodowego systematycznie wzrastała, ale również systematycznie powiększało się wypracowywane na tej podstawie saldo handlu zagranicznego (por. rys. 3.9.).



Rysunek 3.9. Struktura towarowa salda handlu zagranicznego w wyszczególnionych latach (w mln EUR)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Wobec powyższego stwierdza się, iż sektor rolno-spożywczy jest jednym z tych działów gospodarki Polski, którego dorobek regularnie już generuje wysokie dochody oraz dodatnie saldo.

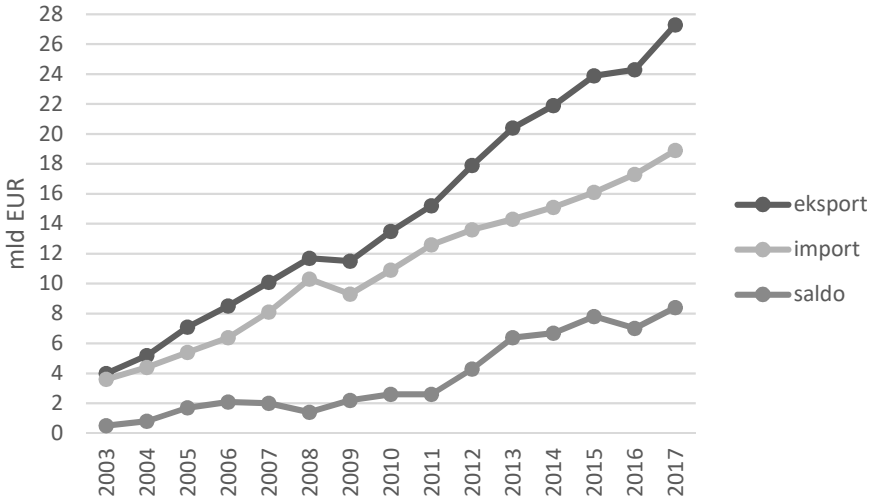
Na wskazaną powyżej sytuację, a dotyczącą tak wysokich udziałów w wymianie handlowej jaką posiadają produkty rolno-spożywcze, wpływ miało oprócz pełnego otwarcia rynków, a co za tym idzie uzyskania swobody w handlu Polski z państwami Wspólnoty, również dobre przygotowanie polskiej gospodarki żywnościowej do członkostwa w UE. Na to przygotowanie składały się m.in. następujące elementy[300]: przeprowadzenie przez producentów wielu inwestycji dostosowujących zakłady do standardów unijnych, dobra znajomość rynków unijnych przez producentów oraz ich duża aktywność na tych rynkach, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz pozyskanie znacznych środków z funduszy unijnych. Wszystko to doprowadziło do zmniejszenia luki technologicznej dzielącej przemysł spożywczy w Polsce od takiego przemysłu w krajach wysoko rozwiniętych[301]. Jak słusznie zauważa J. Wilkin, dokonała się więc modernizacja i szybki rozwój przemysłu rolno-spożywczego oraz włączenie towarowych gospodarstw rolnych w nowoczesne łańcuchy żywnościowe (przetwórstwo i dystrybucja)[302]. Nie udało się jednak uniknąć Polsce pewnego załamania tempa wzrostu opisywanej wymiany handlowej, które nastąpiło wraz z ogólnoświatowym kryzysem ekonomicznym w 2008r. Nie trwało ono jednak długo. Ożywienie gospodarcze zapoczątkowane w 2010r. korzystnie wpłynęło na zmiany w handlu artykułami z sektora żywnościowego. Wzrosły tym samym obroty handlu międzynarodowego omawianymi produktami wyrażone w euro. Wartość eksportu tych towarów w 2010 r. wyniosła 13,5 mld EUR wobec 11,5 mld EUR w 2009 r., a importu 10,9 mld EUR w stosunku do 9,3 mld EUR w roku poprzednim. W związku z tym nadwyżka w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi zwiększyła się do 2,6 mld EUR, podczas gdy w 2009r. wynosiła 2,2 mld EUR (por. rys. 3.10.). Co więcej, wzrost ten utrzymał się do 2017r., kiedy to wartość eksportu wyrażana w EUR wyniosła aż 27,3 mld, natomiast import wyniósł 18,9 mld. Wyraźnie zwiększyła się również nadwyżka w handlu zagranicznym osiągając aż 8,4 mld EUR. Na tak wyraźny wzrost eksportu w ostatnich latach wpływ miała z pewnością korzystna koniunktura

[300] I. Szczepaniak, Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, w: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (5). Synteza, red. I. Szczepaniak, IERiGŻ PIB, Warszawa 2014, s. 27.

[301] I. Szczepaniak, Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, w: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (2), red. I. Szczepaniak, IERiGŻ PIB, Warszawa 2012, s.15-16.

[302] J. Wilkin, J., Bilans 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla rolnictwa i obszarów wiejskich. W: I. Nurzyńska, W. Poczta red., Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi. Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2014, s. 22.

na rynkach głównych partnerów handlowych Polski oraz poprawa konkurencyjności produktów, które są eksportowane przez rodzimych producentów żywności.



Rysunek 3.10. Wartość obrotów handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi w latach 2004-2017 (w mld EUR)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Udział eksportu artykułów rolno-spożywczych w polskim eksporcie ogółem również systematycznie się zwiększał. Nieznaczne zmniejszenie nastąpiło w 2010r. osiągając 11,2% wobec 11,7% w 2009r., a udział importu wyniósł 8,1% wobec 8,6% (tab. 3.8.). Pomimo tych niewielkich spadków rola omawianych produktów w bilansie handlowym ogółem nadal była znacząca za sprawą wypracowanej nadwyżki w handlu rolno-spożywczym, która zdecydowanie zmniejszyła ogólny deficyt handlu zagranicznego.

Tabela 3.8. Udział handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi w handlu zagranicznym towarami Polski w wyszczególnionych latach (w %)

	2004	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**	**2016**	**2017**
Eksport	8,8	9,8	10,1	11,2	12,5	13,2	13,2	13,5
Import	6,2	6,4	7,2	8,1	8,8	9,0	9,6	9,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, GUS, Warszawa (2005-2018).

Warto zauważyć, iż już w 2012r. ponownie nastąpił wzrost udziału eksportu omawianej grupy produktów osiągając 12,5% wobec 11,2% w roku poprzednim. Tak korzystne wyniki utrzymały się aż do 2017r, kiedy to udział eksportu produktów żywnościowych w eksporcie Polski ogółem wyniósł 13,5%. Z kolei wartość polskiego importu, nie licząc małych wahnięć, systematycznie wzrasta od 2003r. Udział artykułów żywnościowych w wartości całego polskiego importu w

2017r. stanowił 9,4%. Saldo handlu zagranicznego we wszystkich wymienionych latach było dodatnie, a w 2017r. wyniosło plus 8,5 mld EUR.

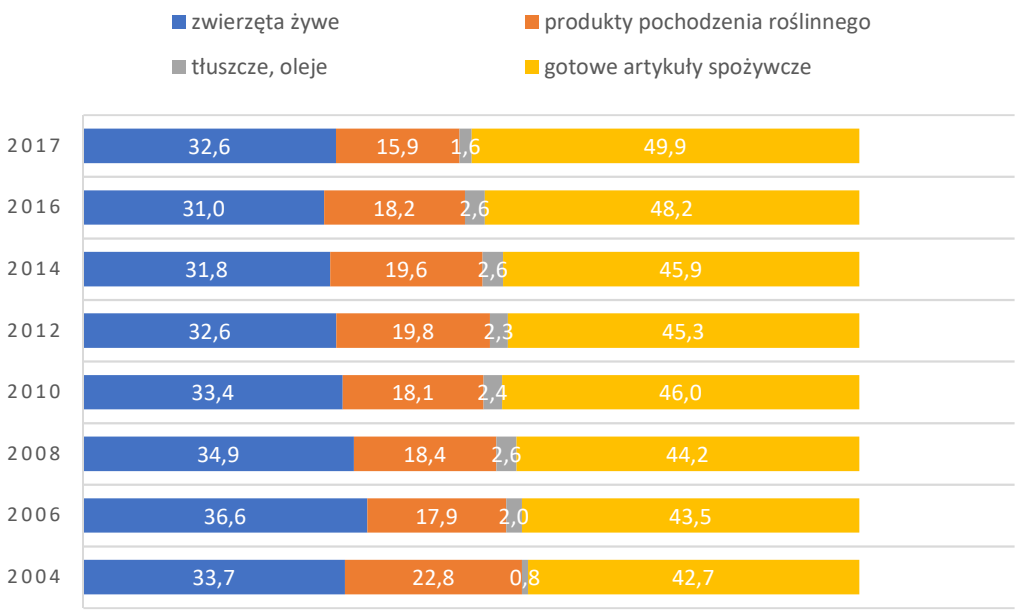
Na podstawie opisanej powyżej krótkiej charakterystyki sektora rolno-spożywczego, a więc i mając na uwadze szczególną rolę, jaką pełni w polskim handlu międzynarodowym autorka postanowiła rozszerzyć swoje rozważania na temat jego internacjonalizacji. Słuszne wydaje się zatem zaprezentowanie szczegółowej sytuacji handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi Polski. Zostanie ona wyjaśniona poprzez omówienie zmian struktury towarowej oraz geograficznej, którego dokonano w podrozdziale 3.3.3. niniejszej pracy.

3.3.3. Charakterystyka umiędzynarodowienia sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny

Na przełomie analizowanego okresu, wiodącą rolę w polskim eksporcie produktów rolno-spożywczych pełnią wyroby zakwalifikowane do grupy gotowych produktów spożywczych. Znaczny udział artykułów przetworzonych w strukturze eksportu wynika z postępującej modernizacji wielu branż wchodzących w skład przemysłu spożywczego, prowadzącej do dywersyfikacji oferty handlowej tego sektora oraz wzrostu konkurencyjności polskich produktów przetworzonych na rynkach europejskich[303]. Ich wartość systematycznie wzrasta, od 2238 mln EUR w roku 2004 do 13889 mln EUR w 2017r. Udział tych produktów w eksporcie artykułów rolno-spożywczych wzrósł z 42,7% w 2004r. osiągając blisko 50% w 2017 roku. Wśród nich najwyższą wartością eksportu charakteryzował się tytoń osiągając w 2017r. 2989,5 mln EUR. Wysoką nadwyżkę, porównując z rokiem ubiegłym, wykazały pozostałości i odpady przemysłu spożywczego oraz gotowa pasza dla zwierząt, których eksport w 2017r. wzrósł o ponad 308 mln EUR oraz przetwory ze zbóż – wzrost o 281,4 mln EUR. Produkty pochodzenia zwierzęcego od 2004 roku stanowią ponad 30% wywozu artykułów rolno-spożywczych. Wartość ich eksportu w 2017r. wzrosła o 1507 mln EUR w stosunku do roku wcześniejszego. Wzrost ten, podobnie jak w latach poprzednich, wynikał z rosnącego popytu na polskie produkty u głównych partnerów handlowych – wśród krajów Unii Europejskiej. Co więcej, należy dodać, iż od 2008r. widoczne było również ożywienie eksportu mięsa wieprzowego na rynek Ukrainy. Na ten wzrost wywozu duży wpływ miały wprowadzone

[303] Szerzej: K. Pawlak, W. Poczta, Międzynarodowy handel rolny. Teorie, konkurencyjność, scenariusze rozwoju, PWE, Warszawa 2001, s.136; J. Rowiński, Handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi, „Przemysł Spożywczy" nr 8, 2002; A. Czyżewski, A. Sapa, Mechanizm wymiany rolno-żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

przez Komisję Europejską pod koniec 2007 roku subsydia do eksportu mięsa wieprzowego[304]. Zwiększył się eksport większości grup produktów zwierzęcych, w tym najbardziej produktów mleczarskich, mięsa i podrobów oraz ryb i „owoców morza", zmalał jedynie eksport żywych zwierząt. Dynamika wzrostu eksportu produktów pochodzenia roślinnego była niższa niż zwierzęcych. W tej grupie towarowej największą nadwyżką charakteryzowały się nasiona i owoce oleiste oraz owoce i orzechy jadalne ze wzrostem o 58 mln EUR.

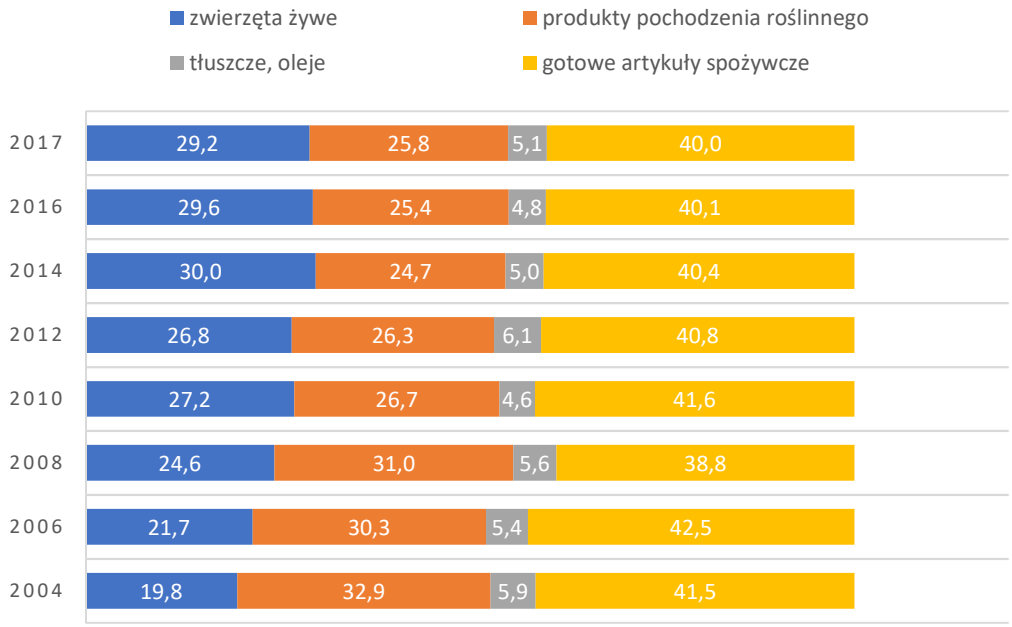


Rysunek 3.11. Struktura towarowa polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Odnośnie do struktury towarowej polskiego importu stwierdza się, że podobnie jak w przypadku eksportu to gotowe produkty spożywcze stanowią największą część całkowitego przywozu artykułów rolno-spożywczych do naszego kraju (por. rys. 3.12.). W 2017 r. wartość przywozu tych produktów wyniosła 7712,9 mln EUR i była o 770 mln EUR wyższa niż w roku poprzednim. Dla tych produktów największą wartość wygenerowano w grupie pozostałości przemysłu spożywczego, pasze, uzyskując wartość 1650 mln EUR. Produkty pochodzenia zwierzęcego, to kolejna grupa wyrobów, która znacząco zwiększyła swój udział w imporcie artykułów rolno-spożywczych z 19,8% w 2004 r. do prawie 30% w 2017r. W omawianej grupie towarowej najwyższą wartością charakteryzowały się ryby i „owoce morza" oraz mięso i

[304] Tereszczuk M., Konkurencyjność polskich producentów żywności na rynkach wybranych krajów WNP, Biuletyn Informacyjny nr 12(234) 2010.

podroby, z kolei największą nadwyżkę, w stosunku do roku poprzedniego, zyskały zwierzęta żywe – wzrost o 138 mln EUR.



Rysunek 3.12. Struktura towarowa polskiego importu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego (za odpowiednie lata) oraz Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski (za odpowiednie lata).

Analiza handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi powinna zostać uzupełniona o podstawowe informacje dotyczące jego struktury geograficznej. Według danych prezentowanych przez GUS ogółem z Polski na rynek Unii Europejskiej sprzedano w 2017 r. towary na kwotę 22757 mln EUR. Wartość sprzedaży do tej grupy państw wzrosła o 14,8%, wobec roku wcześniejszego. Eksport do państw dawnej „piętnastki" wzrósł o 18,7%, natomiast do „nowych" państw członkowskich sprzedaż polskiej żywności wzrosła o 3,5% względem roku poprzedniego. Stwierdza się, iż w strukturze eksportu rolno-spożywczego udział państw UE w ciągu roku wzrósł do 81,8%.

Wartość eksportu do Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP) wyniosła 1290 mln EUR i w stosunku do 2016 roku wzrosła o 4,6%. Jednak na przestrzeni analizowanych lat udział tej grupy krajów w eksporcie produktów rolno-spożywczych zdecydowanie się zmniejszył. W 2004r. wynosił 13%, podczas gdy w 2017r. już tylko nieco ponad 4,5%. Wobec tego słuszne wydaje się szczegółowe przeanalizowanie zaistniałych zmian i zaprezentowanie najważniejszych ich przyczyn. Po pierwsze należy stwierdzić, iż ten początkowo wysoki udział eksportu wynikał przede wszystkim z rosnącego popytu na polskie produkty w Rosji. Podkreśla

to M. Tereszczuk[305], stwierdzając, że „rosyjski sektor rolno-spożywczy nie zapewnia dostatecznej podaży żywności dla ponad 140 mln obywateli tego kraju, co stwarza szanse dla naszych eksporterów". Jednak, nie jest to jedyny duży rynek zbytu dla polskich produktów żywnościowych. W strukturze geograficznej polskiego eksportu ważną rolę pełniła również Ukraina. A polepszenie wymiany handlowej z tym krajem nastąpiło głównie dzięki przystąpieniu Ukrainy do Światowej Organizacji Handlu (WTO), które miało miejsce w 2008r. Z kolei, rok 2010 rodził uzasadnione obawy związane z zawarciem Unii Celnej, która formalnie zaczęła istnieć w styczniu 2010r., a praktycznie dopiero w lipcu tego roku za sprawą ratyfikacji Kodeksu Celnego przez Rosję, Kazachstan i Białoruś. Pomimo utrudnień wynikających ze wzrostu ceł na niektóre produkty rolno-spożywcze, polscy producenci żywności zdołali nie tylko utrzymać wysoki poziom eksportu, ale także zwiększyć swój udział na tych rynkach. Gwałtowne załamanie nastąpiło dopiero w 2014r. i wynikało głównie ze spowalniania wzrostu PKB w krajach WNP. Szczególnie niekorzystne wyniki odnotowała Ukraina, gdzie po okresie stagnacji gospodarczej, nastąpiła recesja na poziomie 6,8%. Rosja, to kolejny kraj, w którym odnotowano kryzys gospodarczy. W tym przypadku zmniejszył się również polski eksport, a obniżka ta dotknęła niemal wszystkie grupy towarowe, w tym artykuły rolno-spożywcze aż o 30%. Spadek ten wynikał jednak nie tylko z uwarunkowań strukturalnych rosyjskiej gospodarki, ale również z wprowadzonego w sierpniu 2014r. embarga na żywność importowaną przez Rosję. Co więcej, ta tendencja spadkowa obserwowana dla udziału polskich produktów rolno-spożywczych w eksporcie do państw należących do WNP wciąż się pogłębia.

Udział pozostałych grup państw w eksporcie opisywanych produktów na przełomie analizowanych lat jest niewielki. Dla przykładu udział krajów zakwalifikowanych do grupy EFTA waha się w latach 2004 – 2017 w okolicach 1%. Natomiast udział państw z grupy NAFTA spada z 3,7% w 2004 r. do ok 2,4% w 2017 r. (por. tab. 3.9.). Nieprzerwanie od lat to Niemcy są największym partnerem Polski w handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi. Wartość eksportu Polski wyniosła 6569 mln EUR (stanowiąc 23,6% wartości całego eksportu żywnościowego zrealizowanego w 2017 roku) i w porównaniu z rokiem 2016 był to wzrost o 19,6%. Na drugim miejscu wśród odbiorców polskich produktów rolno-spożywczych znajduje się Wielka Brytania. W 2017 roku sprzedano na ten rynek towary o wartości 2585 mln EUR, co w porównaniu z rokiem wcześniejszym stanowi wzrost o 19,2% i udział w eksporcie ogółem artykułów rolno-spożywczych na poziomie 9,3%. Kolejnym odbiorcą polskich towarów żywnościowych jest Holandia, gdzie w 2017r. sprzedano towary o

[305] Tereszczuk M., Konkurencyjność polskich…op.cit. s.40-41.

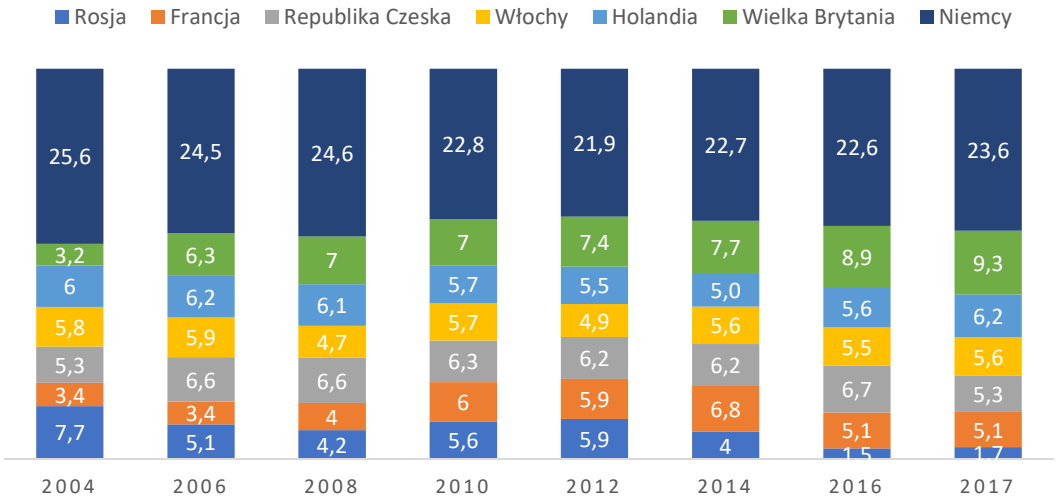
łącznej wartości 1736 mln EUR. Oznaczało to wzrost o 26,3% i udział w eksporcie na poziomie 6,2%.

Tabela 3.9. Struktura eksportu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w wyszczególnionych latach (w %) [306]

	UE-28[307]	UE-15[308]	NMS-13[309]	WNP[310]	EFTA[311]	NAFTA[312]	MERCOSUR[313]	Pozostałe
2004	72,1	57,0	15,1	13,1	1,1	3,7	0,1	9,9
2006	76,8	58,0	18,8	10,1	0,9	2,4	0,1	9,7
2008	81,1	58,5	22,6	9,4	0,9	2,1	0,1	6,4
2010	79,3	59,2	20,1	10,2	0,8	2,1	0,1	7,6
2012	77,4	57,5	19,9	11,3	0,8	1,8	0,1	8,7
2014	79,6	59,3	20,3	7,7	0,8	1,7	0,1	10,2
2016	81,5	60,5	21,0	4,8	0,9	2,0	0,1	10,8
2017	81,8	62,8	19,0	4,6	1,0	2,4	0,1	10,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handel zagraniczny towarami rolno – spożywczymi, MRiRW.

Udział najważniejszych partnerów handlowych Polski w eksporcie towarów rolno-spożywczych na przełomie lat 2004-2017 zaprezentowano na rysunku 3.13.



Rysunek 3.13. Eksport produktów rolno-spożywczych z najważniejszymi partnerami handlowymi w latach 2004-2017 (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handel zagraniczny towarami rolno – spożywczymi, MRiRW.

[306] Od roku 2013 przyjmuje się UE 28, za lata 2012 – 2007 UE 27 (bez Chorwacji), za lata 2006 – 2004 UE 25 (bez Bułgarii, Chorwacji i Rumunii).
[307] UE – 15 oraz NMS – 13
[308] UE – 15 (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Irlandia, Luksemburg, Niderlandy, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy)
[309] NMS – 13 (Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Republika Czeska, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry)
[310] WNP (Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukraina, Uzbekistan)
[311] EFTA (Islandia, Liechtenstein, Norwegia, Szwajcaria)
[312] NAFTA (Kanada, Meksyk, USA)
[313] MERCOSUR (Argentyna, Brazylia, Paragwaj, Urugwaj)

Wyniki polskiego handlu zagranicznego należy uzupełnić o najważniejsze informacje odnoszące się do importu. I tak, w 2017 roku zostały sprowadzone do Polski artykuły rolno-spożywcze na łączną kwotę 19285 mln EUR. Oznaczało to, że w porównaniu do roku poprzedniego nastąpił wzrost o 11,5%, albowiem w 2016r. w ramach Unii Europejskiej sprowadzono towary na kwotę 13640 mln EUR i w stosunku do 2016 roku był to wzrost o 13,6%. Więcej, bo o 14,9%, wzrósł import z państw dawnej „piętnastki". Natomiast udział przywozu towarów rolno-spożywczych z państw UE stanowił łącznie 70,7% ogólnej wartości importu omawianej grupy produktowej do Polski, podczas gdy rok wcześniej wyniósł on 69,4% (por. tab. 3.10.).

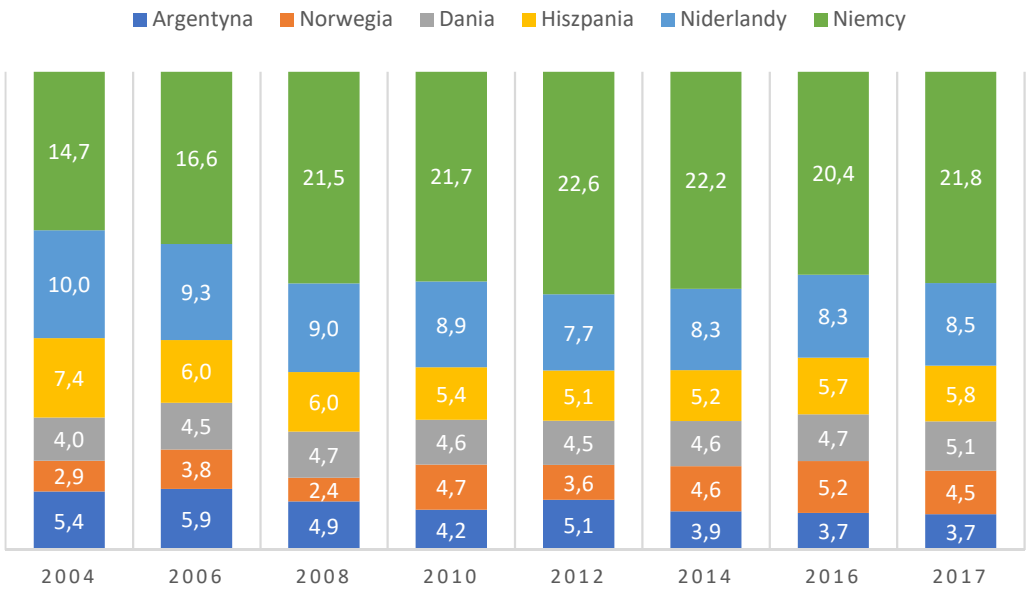
Tabela 3.10. Struktura importu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w latach wyszczególnionych latach (w %) [314]

	UE-28	UE-15	NMS-13	WNP	EFTA	NAFTA	MERCOSUR	Pozostałe
2004	62,7	54,4	8,4	2,1	4,0	2,5	9,0	19,6
2006	63,1	53,8	9,2	2,9	4,9	2,0	8,6	18,5
2008	70,0	59,6	10,4	30,	3,6	2,2	6,4	14,8
2010	68,6	58,9	9,7	2,8	5,3	2,5	6,6	14,3
2012	68,6	57,6	11,0	4,9	4,1	2,0	7,4	13,0
2014	69,3	59,6	9,7	3,9	5,11	2,1	6,3	13,3
2016	69,4	58,8	10,7	3,9	5,7	2,2	6,1	12,7
2017	70,7	60,6	10,2	4,0	5,0	2,2	5,8	12,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handel zagraniczny towarami rolno – spożywczymi, MRiRW.

Artykuły rolno-spożywcze, które importowano do Polski pochodziły, podobnie jak w przypadku eksportu, głównie z Niemiec. Ich wartość w 2017r. wyniosła 4211,9 mln EUR i w porównaniu z rokiem poprzednim był to wzrost o 19,2%, stanowiąc tym samym 21,8% ogólnego importu rolno-spożywczego. Kolejnym spośród znaczących partnerów Polski pod względem importu jest Holandia. Wartość przywozu osiągnęła w tym przypadku 1644 mln EUR i stanowiła 8,5% ogólnego importu artykułów spożywczych, wobec 7,3% w 2016 r. Dalszy udział państw w imporcie do Polski wraz z głównymi produktami jest następujący: Hiszpania, Dania, Norwegia oraz Argentyna. Udział najważniejszych partnerów handlowych Polski w imporcie artykułów rolno-spożywczych na przełomie lat 2004-2017 zaprezentowano na rysunku 3.14.

[314] Opis jak w tabeli 3.8.



Rysunek 3.14. Import produktów rolno-spożywczych od głównych partnerów handlowych w latach 2004-2017 (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi, MRiRW.

Reasumując, przeprowadzona analiza wykazała, że Polska od 2004r. jest nieprzerwanie eksporterem netto produktów rolno-spożywczych. Co więcej, to kraje Wspólnoty Europejskiej są głównym partnerem Polski w wymianie międzynarodowej, a intensyfikacja obrotów handlu rolnego była spowodowana perspektywą przystąpienia Polski do UE i wzrostem wartości bilateralnej wymiany handlowej z tą grupą krajów[315]. Ponadto należy zgodzić się z tezą, iż rosnący udział eksportu do krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej świadczy o zwiększających się zdolnościach polskiej gospodarki żywnościowej do konkurowania na rynkach zagranicznych[316]. Wobec powyższego stwierdza się, iż intensyfikacja wymiany handlowej z UE dowodzi – z jednej strony – że taryfy celne i inne ograniczenia stanowiły poważną barierę rozwoju w stosunkach handlowych. Z drugiej zaś potwierdza, jak długą drogę przeszły polskie przedsiębiorstwa sektora żywnościowego, aby dobrze przygotować się do nowych warunków konkurencji.

3.4. Podsumowanie

W trzecim rozdziale niniejszej rozprawy zaprezentowana została zarówno charakterystyka przedsiębiorstw, jak i całego sektora rolno-spożywczego w Polsce. Skupiono

[315] K. Pawlak, W. Poczta, Międzynarodowy handel…op.cit., s.119.
[316] M. Wigier, Handel zagraniczny z UE oraz krajami kandydującymi przed i po integracji, „Przemysł Spożywczy" nr 8, 2003.

się na zaprezentowaniu znaczenia wskazanego sektora w Polsce oraz województwie wielkopolskim. Opisano jak ważną rolę pełni sektor rolno-spożywczy w gospodarkach narodowych, a także jaka jest jego pozycja w Wielkopolsce i Polsce. Natomiast dokonując szczegółowej charakterystyki internacjonalizacji poprzez handel zagraniczny opisywanego sektora zrealizowano jeden z celów szczegółowych zawartych w rozprawie.

Rozważania zawarte w pierwszym podrozdziale miały na celu przedstawienie pojęcia i roli sektora rolno-spożywczego w gospodarkach narodowych. Zaprezentowano w nim modele opisujące całą gospodarkę żywnościową oraz agrobiznes. Ponadto, omówiono znaczenie sektora żywnościowego jakie pełni w gospodarkach, a także zidentyfikowano jego działy.

W następnym podrozdziale dokonano szczegółowej analizy pozycji sektora rolno-spożywczego w Polsce oraz województwie wielkopolskim. Po pierwsze, skupiono się na opisie jego roli w zarówno w Wielkopolsce, jak i Polsce. Następnie odniesiono się do struktury podmiotowej polskiego przemysłu spożywczego, a więc zaprezentowano krótką charakterystykę przedsiębiorstw funkcjonujących w prezentowanym sektorze. Skupiono się na opisie spółek giełdowych należących do WIGu Spożywczego. Z kolei, na podstawie „Listy 2000 Rzeczypospolitej", rankingu Wprost-200 największych polskich firm oraz danych pochodzących ze źródeł PAIiH zaprezentowano wykaz największych przedsiębiorstw z sektora spożywczego z podziałem na przedsiębiorstwa polskie oraz z kapitałem zagranicznym. W tej części analizy skupiono się również na przedstawieniu podstawowych danych statystycznych dotyczących przemysłu spożywczego, a odnoszących się Polski oraz województwa wielkopolskiego.

W trzecim podrozdziale opisano internacjonalizację polskiego sektora rolno-spożywczego jaka dokonała się poprzez handel zagraniczny. Mając na uwadze, iż największy wpływ na przeobrażenia polskiego handlu międzynarodowego miało przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, podjęto decyzje iż analiza zostanie przedstawiona za lata 2004-2017. Na wstępie określono pozycję Polski w handlu międzynarodowym żywnością. Opisano udział Polski w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi do Unii Europejskiej, określono udział Polski w światowym handlu żywnością, zaprezentowano także miejsce Polski wśród unijnych eksporterów oraz importerów żywności. Następnie scharakteryzowano ogólne zmiany w handlu zagranicznym Polski. Przedstawiono i opisano strukturę towarową polskiego handlu zagranicznego ze szczególnym uwzględnieniem roli sektora rolno-spożywczego. Dopiero na tej podstawie zaprezentowano charakterystykę internacjonalizacji poprzez handel sektora rolno-spożywczego, uwzględniając przy tym zmiany struktury towarowej oraz geograficznej.

ROZDZIAŁ IV
ANALIZA STOPNIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO Z WIELKOPOLSKI

4.1. Metodyka badań

Na wstępie autorka pragnie zauważyć, iż prowadzenie badań empirycznych w Polsce jest uwarunkowane wieloma niedogodnościami. W sposób szczególny dotyczy to badań naukowych, które wymagają współpracy z przedsiębiorstwami, ze strony których wynikają największe ograniczenia. Mowa tu o barierach związanych z uzyskaniem potrzebnych informacji, co wynika najczęściej z niechęci przedsiębiorstw do udziału w badaniach naukowych. Swoją niechęć przedsiębiorcy tłumaczą brakiem czasu, choć prezentują równie często obawę przed ujawnieniem informacji, które mogłyby zostać wykorzystane w walce konkurencyjnej z ich bezpośrednimi rywalami. Takie podejście przedstawicieli przedsiębiorstw znacznie utrudnia prowadzenie rzetelnych badań naukowych.

Pierwszym zadaniem w realizacji badań jest konieczność określenia, w jaki sposób zostanie przeprowadzony dobór próby badawczej. Literatura przedmiotu jest tu raczej zgodna i na jej podstawie wyróżnić można dwie podstawowe metody. Wobec powyższego, dobór próby może mieć charakter losowy, tu wyróżnia się dobór: losowy, prosty, warstwowy, systematyczny, wielostopniowy, grupowy i wielofazowy. Można również przeprowadzić dobór próby na podstawie metod nielosowych, do których zalicza się dobór: kwotowy, wygodny, celowy, sieciowy, przypadkowy, sędziów kompetentnych, metodę kuli śniegowej oraz tzw. przechwycenie po drodze[317].

Podczas realizacji przez autorkę pierwszego etapu badań empirycznych dotyczących identyfikacji determinant kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wykorzystano metodę celowego doboru próby. Przyjęto równocześnie, jako główne kryterium kwalifikacji, przynależność przedsiębiorstw do sektora rolno-spożywczego, który na potrzeby niniejszej rozprawy został zdefiniowany jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających produkty oznaczone w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) sekcją A – rolnictwo oraz C – przetwórstwo przemysłowe, należące do działów: 10 (produkcja artykułów spożywczych) i 11 (produkcja napojów). Ponadto, jako kryterium dodatkowe, wyznaczono lokalizację siedziby

[317] Por. W. Starzyńska, Statystyka praktyczna, WN PWN, Warszawa 2000, s. 25; S. Mynarski, Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych, Wyd. Zakamycze, Kraków 2000, s. 20-23.

przedsiębiorstwa, która musiała mieć miejsce na terenie województwa wielkopolskiego. Uwzględnienie w realizowanych badaniach tak wąskiej grypy przedsiębiorstw nie jest przypadkowe. Należy przede wszystkim zauważyć, iż w literaturze przedmiotu znajdują się już liczne opracowania dotyczące analizy konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. Szeroko rozpisywano się również na temat konkurencyjności polskiego sektora żywnościowego, w tym również mając na uwadze aspekt międzynarodowy. Jednak mimo wielu opracowań, autorka dostrzegła lukę poznawczą w postaci braku analiz dokonanych dla tych dwóch kryteriów równocześnie. Ich połączenie wydaje się o tyle ważne, iż Wielkopolska jest regionem, który potrafi od lat skutecznie konkurować z najlepszymi województwami w Polsce. Dowodem na tak postawioną tezę są chociażby wysokie wskaźniki zarówno wartości PKB, jak i PKB per capita w stosunku do pozostałych regionów, co więcej oba plasują województwo wielkopolskie w czołówce krajowej, zajmując pozycję za tymi największymi tj. mazowieckim, dolnośląskim czy śląskim. Równocześnie należy zauważyć, iż sektor rolno-spożywczy ma w Wielkopolsce silną i niezagrożoną pozycję lidera, biorąc pod wagę fakt udziału produkcji sprzedanej w sprzedaży produkcji przemysłu ogółem, która ponadto systematycznie wrasta. Co więcej, jak już zostało to pokazane w rozdziale trzecim niniejszej dysertacji, obroty handlu zagranicznego, który stanowi główną formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego mają nieprzerwanie od 2004 r. saldo dodatnie. Dodatkowym, a zarazem ostatnim już kryterium kwalifikującym przedsiębiorstwa do wzięcia udziału w badaniach, było kryterium wielkości przedsiębiorstwa wyrażonego przez liczbę zatrudnionych w nim pracowników. Na tej podstawie wyodrębniono przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych), średnie (50-249 zatrudnionych) oraz duże (powyżej 250 zatrudnionych).

Przedstawienie pełnej charakterystyki odnoszącej się do międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wymagało, zdaniem autorki, zastosowania kryterium różnicującego próbę. Odnosząc się do założeń badawczych niniejszej dysertacji uznano, iż najlepszym w tym celu będzie kryterium zakresu terytorialnego prowadzenia działalności gospodarczej. Założono bowiem, że o międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw można mówić nie tylko w przypadku internacjonalizacji – co wydaje się być oczywiste – ale również wtedy, gdy rywalizacja między przedsiębiorstwami odbywa się wyłącznie na rynku krajowym, jednak toczy się również z zagranicznymi rywalami.

Badania empiryczne były realizowane przez autorkę dwuetapowo. W pierwszej kolejności wykonano badania o charakterze ilościowym, które zostały przeprowadzone w 2015r. w ramach realizowanego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej projektu badawczego pt. „*Strategie konkurencji przedsiębiorstw sektora żywnościowego*

Wielkopolski w dobie globalizacji" (nr pracy 503223/11/143/DSMK/0602). Do ich przeprowadzenia wykorzystano technikę wywiadu telefonicznego wspomaganego systemem komputerowym (CATI), w związku z czym za zbieranie danych odpowiedzialni byli przeszkoleni przez autorkę ankieterzy. Ten etap badań realizowany był od sierpnia do grudnia 2015r. Aby sprawdzić, ile przedsiębiorstw spełnia powyższe kryteria kwalifikujące je do wzięcia udziału w badaniach, autorka zakupiła bazę danych od Głównego Urzędu Statystycznego w Poznaniu. Uzyskała dzięki temu dostęp do niezbędnych w realizacji badań empirycznych informacji. Na podstawie otrzymanego materiału dokonano wstępnej weryfikacji polegającej na odrzuceniu tych przedsiębiorstw z bazy danych, które nie zamieściły informacji umożliwiających kontakt z nimi, tj. nie podano numeru kontaktowego lub adresu e-mail. Następnie wystosowano zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach do wszystkich przedsiębiorstw z posiadanej bazy tj. do 826 podmiotów gospodarczych. Stwierdza się, że zgodę na udział wyraziło 137 z nich, co stanowiło zwrotność ankiet na poziomie 16,6%. Natomiast ostatecznie w badaniu wzięło udział 86 przedsiębiorstw, bowiem pozostałych 51 kwestionariuszy należało odrzucić, ze względu na niepełny zwrot ankiet. Ponadto, należy zwrócić uwagę na fakt, iż w procesie doboru pracowników do wzięcia udziału w badaniach skupiono swoją uwagę tylko na kadrze menedżerskiej, uznając iż powinni posiadać wiedzę i doświadczenie z zakresu konkurencyjności podmiotów i/lub internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Drugi etap badań, tym razem o charakterze jakościowym, zrealizowano w 2018r. Przeprowadzony został osobiście przez autorkę za pomocą techniki pomiaru sondażowego, przy użyciu wywiadów bezpośrednich oraz pośrednich wywiadów telefonicznych. Dobór próby do badań miał charakter celowy. Stanowiły ją bowiem te podmioty, które uczestniczyły w pierwszym etapie realizowanych badań. Wywiady zostały przeprowadzone na grupie 29 przedsiębiorstw, którym z powodzeniem udało się rozszerzyć działalność gospodarczą poza granice kraju macierzystego, wykorzystując choć jedną z następujących form wejścia na rynki zagraniczne: eksport, import bezpośredni, przekazanie licencji, franchising, joint venture, filia zagraniczna, zakład produkcyjny czy spółka córka za granicą. Należy zatem uznać, iż badanie jakościowe zrealizowano na próbie pełnej, a respondentami była kadra menedżerska. Co więcej, przedsiębiorstwa te zostały potraktowane jako eksperci, stanowiąc tym samym wzór do naśladowania względem swoich konkurentów funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym. Badania w swojej treści dotyczyły walidacji zaproponowanego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wraz z określeniem relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami.

4.2. Konstrukcja kwestionariusza ankietowego

Kwestionariusz anonimowej ankiety składał się z formularza podzielonego na trzy bloki tematyczne. Dotyczyły one kolejno: metryczki respondenta, stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz kształtowania jego międzynarodowej konkurencyjności.

Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa. Poproszono w niej o udzielenie podstawowych informacji o przedsiębiorstwie, w tym o podanie powiatu/miasta, w którym przedsiębiorstwo ma swoją siedzibę oraz pełnionej przez respondenta funkcji. Ponadto, poproszono o wskazanie:

- formy prawnej podmiotu,
- okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku,
- liczby zatrudnionych,
- statusu własnościowego firmy,
- zasięgu prowadzonej działalności.

Drugi blok tematyczny dotyczył pytań odnoszących się do stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, a respondenci zostali poproszeni w nim o ustosunkowanie się do takich zagadnień, jak:

- rodzaj stosowanej formy internacjonalizacji,
- motywy rozpoczęcia działalności międzynarodowej,
- okres prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych,
- liczba oraz położenie rynków, na których prowadzona jest działalność międzynarodowa,
- bariery internacjonalizacji,
- stosowane strategie umiędzynarodowienia,
- mierniki internacjonalizacji, jak: liczba posiadanych filii lub oddziałów zagranicznych, udział eksportu w produkcji ogółem, udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem oraz udział obrotów na rynkach zagranicznych w obrotach ogółem,
- plany dalszej internacjonalizacji.

Trzecia i zarazem ostatnia część kwestionariusza ankietowego zawierała pytania dotyczące kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. W związku z obowiązującym w niniejszej rozprawie założeniem badawczym dotyczącym właśnie międzynarodowej konkurencyjności, przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi w odniesieniu do

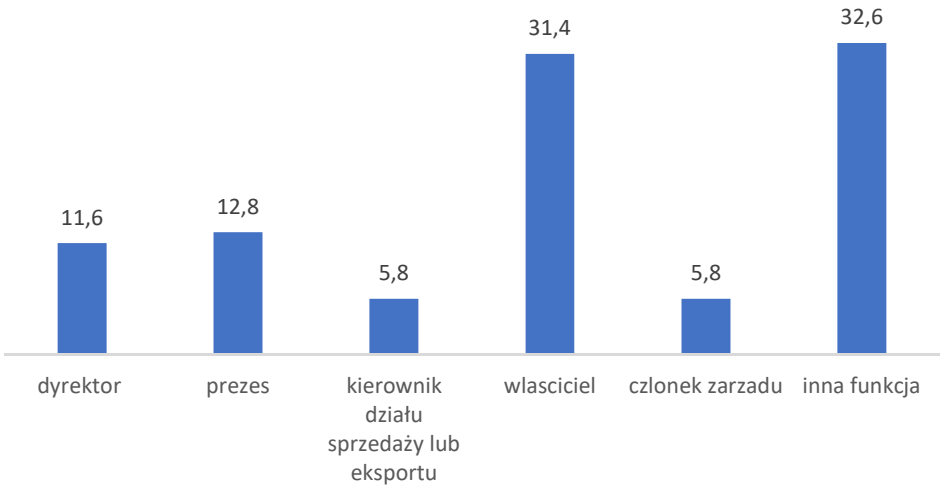
rynku krajowego oraz zagranicznego. W tej części respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

- oceny stanu zasobów i umiejętności (posiadanego potencjału konkurencyjnego) w stosunku do potrzeb budowania przewagi konkurencyjnej,
- określenia strategii konkurowania wraz z działaniami wspierającymi ich stosowanie,
- oceny częstości stosowania instrumentów konkurowania w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Opracowując pytania, które znalazły się w wymienionych częściach kwestionariusza zrezygnowano z umieszczania w nim pytań otwartych, które wymagają od respondenta większego zaangażowania. Postanowiono, by zagadnienia przybrały głównie formę pytań zamkniętych, aby ułatwić wybór odpowiedniego wariantu. Ponadto, posłużono się głównie 5-stopniową skalą Likerta, co dało respondentom możliwość zróżnicowania swoich odpowiedzi.

4.3. Charakterystyka badanej zbiorowości

Jak już wskazano, do analizy zakwalifikowano 86 przedsiębiorstw, stanowiących tym samym próbę badawczą. Były to podmioty, które zgodnie z klasyfikacją PKD zostały zaliczone do sektora żywnościowego. Scharakteryzowano je według takich cech, jak: wielkość przedsiębiorstwa, okres funkcjonowania na rynku, rodzaj prowadzonej działalności, status własnościowy i zasięg działalności przedsiębiorstwa. Z kolei za rzetelność i prawdziwość udzielanych odpowiedzi odpowiedzialni byli respondenci biorący udział w badaniu. Ze względu na ich wiedzę oraz dostęp do informacji powinna to być kadra kierownicza, a więc przede wszystkim właściciele przedsiębiorstw, prezesi, dyrektorzy lub kierownicy działu sprzedaży. W badanej zbiorowości najliczniejszą grupę respondentów (28 wskazań) stanowili jednak pracownicy oddelegowani przez kierownictwo do wypełnienia ankiety. Byli to głównie specjaliści w szeroko rozumianym zakresie zarządzania przedsiębiorstwem tj. kierownicy administracyjni, kierownicy biura oraz wytwórni, a także pracownicy działu eksportu lub sprzedaży. Niewiele mniej, bo 27 wskazań pochodziło od właścicieli lub współwłaścicieli przedsiębiorstw. Kolejną, co do liczebności grupę respondentów stanowili prezesi (11 wskazań), zbliżoną liczbę respondentów odnotowano również dla dyrektorów (10 wskazań). Natomiast liczebność dla kierowników działu eksportu lub sprzedaży oraz członków zarządu była taka sama i wynosiła po 5 wskazań dla każdej pełnionej funkcji. Powyższe dane zaprezentowano w ujęciu procentowym na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Struktura badanych w ujęciu procentowym wg pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne.

Charakteryzując badaną próbę przedsiębiorstw widać znaczny udział przedsiębiorstw zakwalifikowanych według kryterium zatrudnienia jako firmy małe – 70%. Przedsiębiorstwa średniej wielkości stanowiły 28% badanej zbiorowości, z kolei duże to jedynie 2% (por. tabela 4.1).

Tabela 4.1. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach

Liczba zatrudnionych	Liczba przedsiębiorstw	Udział w (%)
10-49	60	69,9
50-249	24	27,9
powyżej 250	2	2,3
ŁĄCZNIE	**86**	**100**

Źródło: opracowanie własne, n=86.

Z punktu widzenia zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw istotny wydaje się także okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Decyzja o rozpoczęciu działalności międzynarodowej jest uwarunkowana często stażem, jakie przedsiębiorstwo posiada na rynku. Zakłada się bowiem, że przedsiębiorstwo powinno w pierwszej kolejności odnieść sukces, a więc osiągnąć przewagę konkurencyjną, a w konsekwencji też wysoką pozycję na rynku krajowym. Dopiero w następnej kolejności może rozpocząć działalność międzynarodową. Co prawda, autorka ma na uwadze coraz bardziej powszechne istnienie przedsiębiorstw, które rozpoczęły tzw. wczesną internacjonalizację - model międzynarodowych nowych przedsiębiorstw czy urodzonych globalistów, ale jednak uwzględniając realia rynku dotyczącego sektora żywnościowego takie koncepcje wydają się nie mieć tu zastosowania.

Grupę zdecydowanie dominującą pod względem okresu funkcjonowania na rynku stanowiły przedsiębiorstwa dojrzałe, których staż na rynku krajowym przekracza 10 lat, było tak w przypadku aż 92% ankietowanych. Należy zatem podkreślić, iż w badaniu wzięły udział głównie przedsiębiorstwa charakteryzujące się długoletnią tradycją, a co za tym idzie zdobytym doświadczeniem, posiadanymi umiejętnościami oraz praktyką. Kolejne pod względem liczebności grupy tworzyły jednostki gospodarcze, które na rynku istniały między 6 a 10 lat (3,5% wskazań) oraz w równej liczbie przedsiębiorstwa mogące określić się mianem początkujących, a więc funkcjonujących w przedziałach 3-5 lat oraz 1-2 lata (po 2% wskazań na każdą z grup). Dokładne dane odnoszące się do okresu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku zostały zaprezentowane w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku

Okres funkcjonowania na rynku	Liczba przedsiębiorstw	Udział w (%)
1-2 lata	2	2,3
3-5 lat	2	2,3
6-10 lat	3	3,5
powyżej 10 lat	79	91,9
ŁĄCZNIE	**86**	**100**

Źródło: opracowanie własne, n=86.

Należy wskazać zdecydowany i dominujący udział przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji rynkowej – przedsiębiorstwa o stażu powyżej 6 lat stanowią aż 95,5% badanej zbiorowości. Zdaniem autorki, ma to pozytywny wpływ na przebieg realizowanych badań. Tak dojrzałe jednostki cechują się dużym doświadczeniem w zakresie prowadzonej działalności, co świadczy nie tylko o ich wiarygodności, ale również o jakości prowadzonych badań. Ponadto, podmioty te mają już rozwinięte sieci kontaktów zarówno z dostawcami, jak i konsumentami, co pozwala im rozwijać relacje z otoczeniem, a czego skutkiem mogło być przetestowanie kilku strategii działania i wyboru tej najkorzystniejszej, prowadzącej do uzyskania przewagi nad konkurentami.

Kolejnym kryterium różnicującym badaną próbę była klasyfikacja przedsiębiorstw według obszaru prowadzonej działalności podstawowej, która opierała się bezpośrednio na kodzie PKD. Warto zauważyć, iż mimo tego, że wśród badanych przedsiębiorstw występowały różnice pod względem rodzaju prowadzonej działalności, to największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa należące według PKD do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe – 82,6%, w tym w zdecydowanej większości zajmujące się produkcją artykułów spożywczych. Pozostałe 17,4% to przedsiębiorstwa zakwalifikowane do sekcji rolnictwo, dział upraw rolnych, chów i hodowla zwierząt, łowiectwo, z wyłączeniem działalności usługowej (tab. 4.3.).

Tabela 4.3. Rodzaj prowadzonej działalności w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj prowadzonej działalności wg sekcji oraz działu PDK		Liczba przedsiębiorstw	Udział w (%)
Sekcja PKD	**Dział PKD**		
Przetwórstwo przemysłowe	10	68	79,1
(C)	11	3	3,5
Rolnictwo (A)	01	15	17,4
ŁĄCZNIE		**86**	**100**

Źródło: opracowanie własne, n=86.

Następnym kryterium, pod względem którego przedsiębiorstwa były analizowane, to forma prawna oraz struktura własnościowa podmiotów. W grupie 86 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu stwierdzono występowanie sześciu form prawnych. Największą grupę stanowiły spółki handlowe (w tym zdecydowanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), stanowiąc 45% wskazań. Do podstawowych zalet prowadzenia działalności w tej formie należy zaliczyć jego niski koszt, wyłączenie od odpowiedzialności majątku osobistego oraz minimalny kapitał zakładowy. Mniej liczną grupę stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 28% ankietowanych. W badaniu wzięły również udział przedsiębiorstwa zarejestrowane jako spółdzielnie – 16%, spółki cywilne 6%, indywidualne gospodarstwa rolne – 2% oraz inne formy (spółki osobowe, stowarzyszenia) – 2%. W trakcie dokonywania powyższej analizy stwierdzono, że w badanej zbiorowości dominowały przedsiębiorstwa prywatne, z większościową strukturą kapitału polskiego (77 wskazań, co stanowiło 89,5% odpowiedzi). Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym stanowiły 7%, a z kapitałem mieszanym jedynie 3,5% badanej próby.

Kolejnym ważnym kryterium, które wzięto pod uwagę w dokonywaniu charakterystyki badanej zbiorowości, był rodzaj obsługiwanego rynku. Poproszono respondentów, o wskazanie obszaru, na którym prowadzona jest przez nich działalność. Należy zauważyć, że w badanej próbie znacząca część podmiotów działa zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Oba te zasięgi prowadzenia działalności uzyskały po 29 wskazań, co stanowiło 33,7% odpowiedzi dla każdej z nich. Z kolei, wyłącznie rynek krajowy obsługują 22 przedsiębiorstwa – co stanowi 25,6% odpowiedzi, a rynek regionalny jedynie 6 firm (7% odpowiedzi). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wywnioskować, że choć badane podmioty obsługują różne segmenty rynku, to jednak większość skupia się na rynku macierzystym. We wnioskowaniu nie można jednak pominąć tych, które obsługują rynek międzynarodowy, albowiem świadczy to o ich konkurencyjności oraz zdolności do podejmowania walki z rywalami poza granicami kraju. W związku z tym, odnośnie do kwestii internacjonalizacji działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw stwierdza się, iż 29 z nich aktywnie uczestniczy na rynkach zagranicznych, a 57 nie prowadzi aktywności międzynarodowej w

żadnej formie. Rozkład analizowanych przedsiębiorstw z podziałem na wielkość oraz zakres prowadzenia działalności przedstawiono w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Rozkład analizowanych przedsiębiorstw w zależności od zakresu prowadzenia działalności

Wielkość przedsiębiorstwa	Prowadzący działalność międzynarodową	Brak umiędzynarodowienia
Małe	14	46
Średnie i duże	15	11
ŁĄCZNIE	**29**	**57**

Źródło: opracowanie własne, n=86.

Takie potraktowanie kwestii internacjonalizacji jest po pierwsze, zgodne z założeniem niniejszej dysertacji, a po drugie stosowane również wśród innych badaczy tematu[318]. Wydaje się bowiem, iż walkę prowadzoną na rynku krajowym, ale z konkurentami z zagranicy można również traktować jako formę internacjonalizacji[319]. Ponadto, dzięki takiemu podejściu możliwe jest wyciągnięcie wniosków dotyczących nie tylko najczęstszych sposobów umiędzynarodowienia, czy motywów internacjonalizacji, ale również dokonania porównania, choćby w zakresie identyfikacji głównych barier internacjonalizacji między obiema grupami przedsiębiorstw, co zostało dokonane w punkcie 4.4. oraz 4.5. niniejszej rozprawy.

4.4. Stymulatory i wiodące ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wielkopolskich przedsiębiorstw

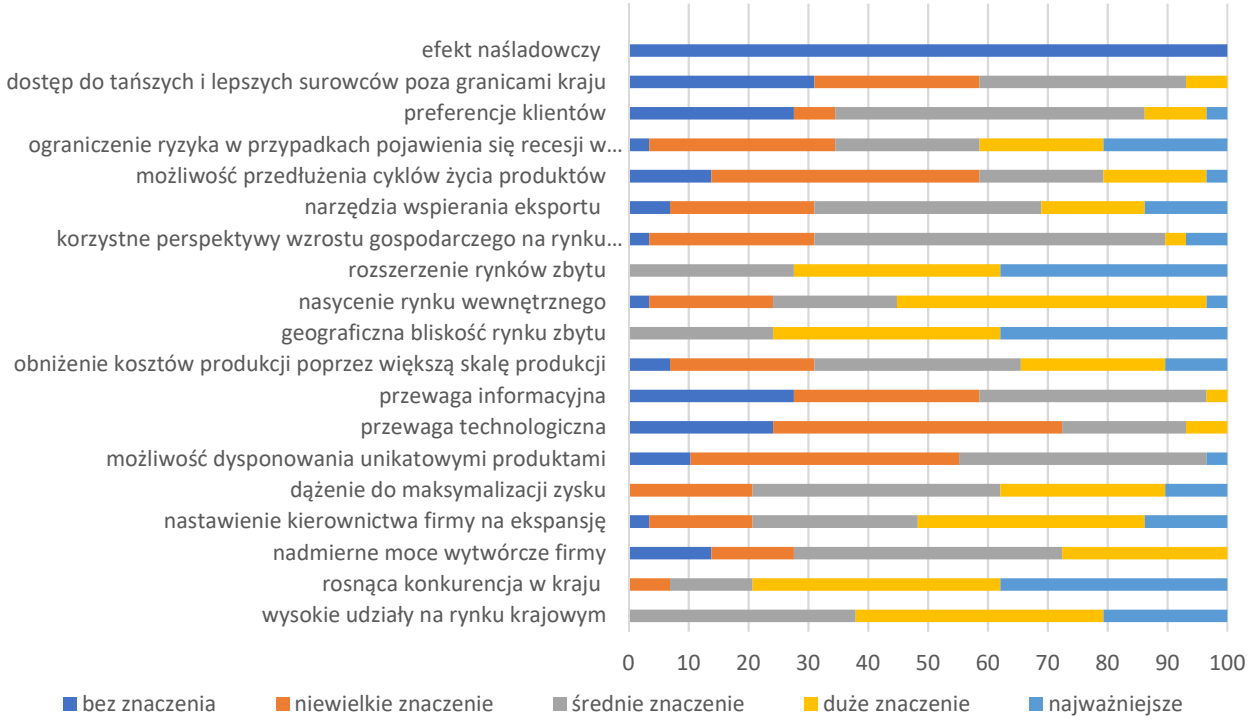
Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest procesem wielowymiarowym i złożonym, a w związku z tym uwarunkowana jest szeroką gamą czynników. W zależności od form umiędzynarodowienia wskazać można wiele różnych determinant tego zjawiska. Oczywiste jest bowiem, iż inne czynniki wpływać będą na decyzję o rozpoczęciu działalności eksportowej, o innych będzie mowa w przypadku powiązań kooperacyjnych z zagranicznym partnerem, a jeszcze inne determinują samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą. Literatura przedmiotu wskazuje na różne klasyfikacje determinant internacjonalizacji przedsiębiorstw[320], jednak zauważono zgodę w przypadku podziału na wewnętrzne i zewnętrzne stymulatory prowadzące do umiędzynarodowienia. W związku z powyższym w niniejszym rozdziale rozprawy zaproponowano właśnie taki podział, a ustalenie motywów

[318] Por. M. Rembiasz, Zachowania strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw sektora meblarskiego w procesie internacjonalizacji, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s.137; K. Wach, Modelowanie…op.cit., s. 32; R. Śliwiński, Kluczowe czynniki…op.cit. s. 222, M. Gorynia, B. Jankowska 2008.
[319] N. Daszkiewicz, Internacjonalizacja…op.cit. s. 61-62, 68;
[320] Por. punkt 2.5. niniejszej pracy.

internacjonalizacji odbyło się przy pomocy wyników badań empirycznych. W celu zbadania ich istotności w kwestionariuszu ankiety wskazano najważniejsze z nich:

1. motywy wewnętrzne, w tym:
    - wysokie udziały na rynku krajowym,
    - rosnąca konkurencja w kraju,
    - nadmierne moce wytwórcze firmy,
    - nastawienie kierownictwa firmy na ekspansję,
    - dążenie do maksymalizacji zysku,
    - możliwość dysponowania unikatowymi produktami,
    - przewaga technologiczna,
    - przewaga informacyjna,
    - obniżenie kosztów produkcji;
2. motywy zewnętrzne, w tym:
    - geograficzna bliskość rynku zbytu,
    - nasycenie rynku wewnętrznego,
    - rozszerzenie rynków zbytu,
    - korzystne perspektywy wzrostu gospodarczego na rynku zagranicznym,
    - korzystna polityka handlowa z zagranicą, np. narzędzia wspierania eksportu,
    - możliwość przedłużenia cyklu życia produktów,
    - ograniczenie ryzyka w przypadku pojawienia się recesji w innych krajach,
    - preferencje klientów,
    - dostęp do tańszych i lepszych surowców poza granicami kraju,
    - efekt naśladowczy,
    - korzyści podatkowe.

Równocześnie poproszono przedstawicieli przedsiębiorstw o określenie stopnia wpływu podanych determinant internacjonalizacji, w jakim przyczyniły się one do rozpoczęcia przez nich działalności poza granicami kraju. Respondenci udzielali odpowiedzi za pomocą 5-stopniowej skali porządkowej Likerta, gdzie 1 – oznaczało motyw bez znaczenia, 2 – o niewielkim znaczeniu, 3 – ze średnim znaczeniem , 4 – o dużym znaczeniu oraz 5 – motyw najważniejszy. Rozkład odpowiedzi został zaprezentowany na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny znaczenia motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw analizowanej próby badawczej
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Analiza powyżej przedstawionych danych pozwala na stwierdzenie, iż determinant, które skłaniają przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia swojej działalności jest szereg. Do najistotniejszych należy zaliczyć przede wszystkim zagrożenie związane z rosnącą konkurencją w kraju – ten motyw umiędzynarodowienia jako ważny lub najważniejszy wskazało aż 79% ankietowanych. Jednak wśród determinant skłaniających przedsiębiorstwa do rozpoczęcia działalności za granicą istotne są również: geograficzna bliskość rynków zbytu (76%), chęć rozszerzenia rynków zbytu dla swoich produktów (72,4%) oraz fakt posiadania przez przedsiębiorstwo wysokich udziałów na rynku krajowym (62%).

Aby dokładniej określić, które ze wskazanych motywów internacjonalizacji są najważniejsze w procesie umiędzynarodowienia, w kolejnym etapie badania wyznaczono średnią arytmetyczną uzyskanych ocen dla poszczególnych czynników, którą na potrzeby realizowanych badań nazwano wskaźnikiem istotności R. Procedura taka pozwoliła na uszeregowanie według ważności poszczególnych zmiennych decydujących o rozpoczęciu prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności za granicą. Ponadto, uwzględniono dane zawierające podstawowe statystyki opisowe, jak kwartyl pierwszy (kw. 1), mediana (m_e),

kwartyl trzeci (kw. 3), odchylenie standardowe SD oraz wartość minimalna i maksymalna (tab. 4.5.).

Tabela 4.5. Ranking znaczenia motywów internacjonalizacji z uwzględnieniem podstawowych statystyk opisowych

Motyw internacjonalizacji	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
geograficzna bliskość rynku zbytu	4,14	4	4	5	0,79	3	5
rozszerzenie rynków zbytu	4,10	3	4	5	0,82	3	5
rosnąca konkurencja w kraju	4,10	4	4	5	0,90	2	5
wysokie udziały na rynku krajowym	3,83	3	4	4	0,76	3	5
nastawienie kierownictwa firmy na ekspansję	3,41	3	4	4	1,05	1	5
nasycenie rynku wewnętrznego	3,31	3	4	4	0,97	1	5
dążenie do maksymalizacji zysku	3,28	3	3	4	0,92	2	5
ograniczenie ryzyka w przypadkach pojawienia się recesji w innych krajach	3,24	2	3	4	1,21	1	5
obniżenie kosztów produkcji poprzez większą skalę produkcji	3,07	2	3	4	1,10	1	5
narzędzia wspierania eksportu	3,07	2	3	4	1,13	1	5
nadmierne moce wytwórcze firmy	2,86	2	3	4	0,99	1	4
korzystne perspektywy wzrostu gospodarczego na rynku zagranicznym	2,83	2	3	3	0,85	1	5
preferencje klientów	2,55	1	3	3	1,12	1	5
możliwość przedłużenia cyklów życia produktów	2,52	2	2	3	1,06	1	5
możliwość dysponowania unikatowymi produktami	2,41	2	2	3	0,82	1	5
przewaga informacyjna	2,17	1	2	3	0,89	1	4
dostęp do tańszych i lepszych surowców poza granicami kraju	2,17	1	2	3	0,97	1	4
przewaga technologiczna	2,10	2	2	3	0.86	1	4
efekt naśladowczy	1,00	1	1	1	0,00	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Zaprezentowany powyżej ranking ważności motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw skłania autorkę do kilku następujących wniosków. Po pierwsze, najwyżej ocenione zostały te z determinant, które zakwalifikowano do motywów zewnętrznych, a są nim przede wszystkim geograficzna bliskość rynków zbytu (R=4,14; SD=0,79) oraz chęć rozszerzenia przez przedsiębiorstwa liczby rynków, na których prowadzą działalność (R=4,10; SD=0,82). Zauważa się przy tym, iż do istotnych stymulatorów umiędzynarodowienia należy zaliczyć również te pochodzące z inicjatywy samego przedsiębiorstwa. Są nimi odpowiednio: rosnąca konkurencja w kraju (R=4,10; SD=0,90) oraz wysoki udział na rynku krajowym (R=3,83; SD=0,76). Po drugie, efekt naśladowczy, polegający na tym, iż przedsiębiorstwo podejmuje decyzje podobne jak ich główny konkurent, okazał się przyczyną całkowicie bez znaczenia. Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu jednoznacznie określiły, iż ten motyw nie jest istotny w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności międzynarodowej.

Podobne wyniki badań w zakresie motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw uzyskała w 2012r. J. Bednarz[321], gdzie największe znaczenie wśród czynników decydujących o umiędzynarodowieniu miały korzystne perspektywy wzrostu gospodarczego na rynku zagranicznym, wielkość rynku zagranicznego oraz geograficzna bliskość rynku zagranicznego. Natomiast rozpatrując wyłącznie polskie przedsiębiorstwa z branży spożywczej, do najważniejszych motywów internacjonalizacji zaliczono: geograficzną bliskość rynku zbytu, bliskość kulturową rynku zagranicznego oraz wielkość rynku zagranicznego. Z kolei zespół badawczy pod kierownictwem J.W. Wiktora[322] zauważył, iż najważniejszą przyczyną internacjonalizacji była wielkość rynku zagranicznego, dalej wyszczególniona została możliwość zwiększania skali produkcji oraz zwiększenie wykorzystania mocy produkcyjnych w kraju.

Analiza determinant internacjonalizacji powinna zostać uzupełniona o bariery, na jakie napotykają przedsiębiorcy, chcąc rozpocząć prowadzenie działalności poza granicami kraju macierzystego. Należy zaznaczyć, iż wśród determinant umiędzynarodowienia można wymienić nie tylko czynniki traktowane jako stymulatory (motywy) internacjonalizacji, a zatem mające pozytywny wpływ na decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne. Przy tej okazji wyróżnia się również destymulanty, czyli motywy o negatywnym wpływie na internacjonalizację. W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów rozumienia barier internacjonalizacji. W związku z powyższym, należy wyjaśnić, iż autorka w niniejszej pracy będzie posługiwać się następującą definicją: bariery internacjonalizacji to „wszystkie ograniczenia hamujące zdolność firmy do inicjowania, rozwijania i utrzymywania działalności na rynkach zagranicznych”[323]. Proces internacjonalizacji może być zarówno wynikiem wykorzystania dobrej koniunktury, pojawiającej się okazji, albo być decyzją przemyślaną i zaplanowaną, jednak zawsze przedsiębiorstwo może napotkać na różnego rodzaju bariery towarzyszące temu procesowi. W celu zbadania istotności barier, pod kątem ich wpływu na podjęcie decyzji o rozpoczęciu internacjonalizacji, w kwestionariuszu ankietowym zawarto listę destymulant. Respondenci udzielali odpowiedzi w 5-stopniowej skali porządkowej Likerta, gdzie 1 – oznaczało barierę bez znaczenia, a 5 – najważniejszą. Tabela 4.6. zawiera wykaz analizowanych barier umiędzynarodowienia.

[321] J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit, s. 53-56.
[322] P. Chlipała, J.W. Wiktor, Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, PWE, Warszawa 2012, s.118-119.
[323] L.C. Leonidou, An analysis of the barriers hindering small business export development, Journal of Small Business Management, vol. 42, no. 3, 2004, s. 281.

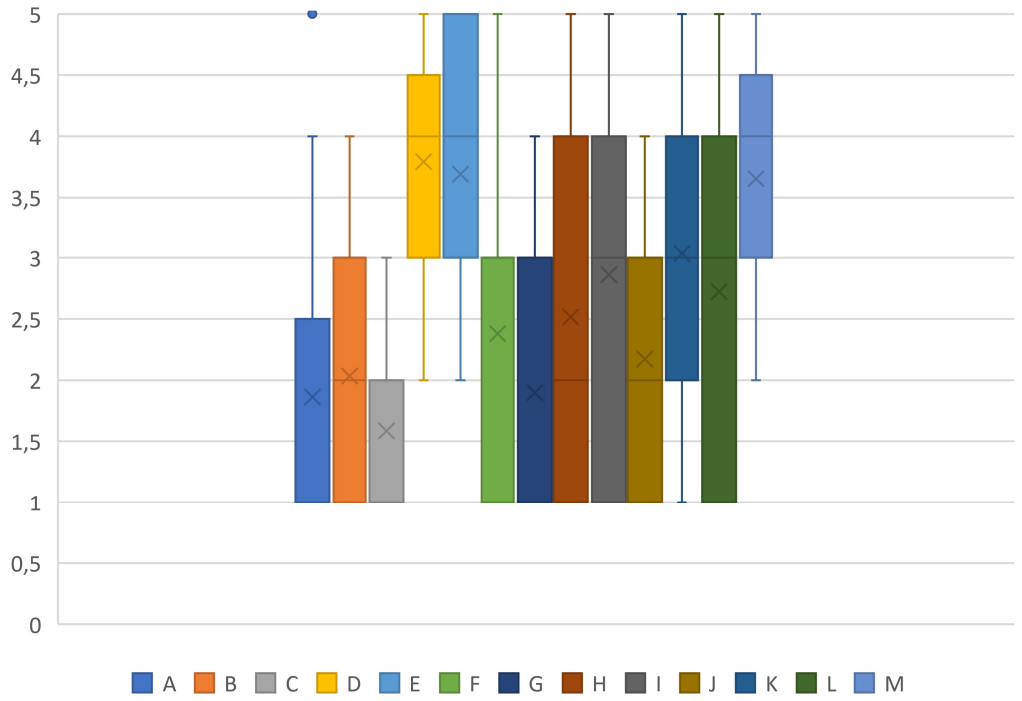
Tabela 4.6. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego

Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa	2,05	1	1	3	1,45	1	5
zbyt mały kapitał finansowy firmy	2,19	1	2	3	1,32	1	5
bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem	2,23	1	2	3	1,15	1	5
zawiłość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą	3,24	3	3	4	1,25	1	5
biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą	3,37	3	3	5	1,33	1	5
brak doświadczeń w działalności za granicą	2,90	2	3	4	1,34	1	5
brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym	2,05	1	2	3	1,16	1	5
niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym	2,26	1	2	3	1,31	1	5
nieufność konsumentów do produktów obcych;	2,49	1	3	3,75	1,33	1	5
niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego	2,08	1	2	3	1,20	1	5
ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych	2,66	1	3	4	1,30	1	5
trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm itp.	2,60	1	3	4	1,40	1	5
niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą	3,15	3	3	4	1,19	1	5

Legenda: R – wskaźnik istotności (średnia arytmetyczna); kw.1 – kwartyl 1; m_e – mediana; kw.3 – kwartyl 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=86.

Analiza danych empirycznych dokonana na podstawie odpowiedzi respondentów należących do prezentowanej próby badawczej pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków. Po pierwsze zauważa się, iż brak jest barier, które wyraźnie wyróżniałyby się na tle pozostałych. Po drugie, w większości przypadków określono, iż wskazane bariery mają niewielkie, bądź średnie znaczenie, co świadczy o tym, iż są one dla przedsiębiorstw mało istotne. Jednak z listy tej można wyróżnić najważniejsze, do których należą te związane z aspektami prawnymi prowadzenia działalności poza granicami kraju macierzystego. Jest to przede wszystkim biurokracja urzędnicza, zawiłość przepisów prawnych oraz niedostateczne wsparcie przedsiębiorstw ze strony instytucji formalnych. Po trzecie należy wskazać, iż odpowiedzi respondentów cechowały się dużą rozbieżnością, o czym świadczy wartość odchylenia standardowego, która mieściła się w przedziale od 1,15 do 1,45. Wobec tego wydaje się, iż powyższa analiza jest niewystarczająca. Należy zatem rozszerzyć rozważania o zaprezentowanie najważniejszych informacji dotyczących barier internacjonalizacji z podziałem na przedsiębiorstwa krajowe oraz te, które rozpoczęły już proces umiędzynarodowienia. W związku z powyższym, na rysunku 4.3. zaprezentowano ocenę barier internacjonalizacji dokonaną przez przedsiębiorstwa, które z powodzeniem funkcjonują na rynkach zagranicznych.



Legenda: A – niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa; B – zbyt mały kapitał finansowy firmy; C – bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem; D – zawiłość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą; E – biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą; F – brak doświadczeń w działalności za granicą; G – brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym; H – niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym; I – nieufność konsumentów do produktów obcych; J – niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego; K – ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych; L – trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm itp.; M – niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą.

Rysunek 4.3. Ocena barier internacjonalizacji dokonana przez przedstawicieli przedsiębiorstw umiędzynarodowionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Analiza powyższego rysunku pozwala na dokonanie następujących wniosków. Po pierwsze, średnia dla wskazanych barier jest zdecydowanie wyższa. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa te rozpoczęły już ekspansję zagraniczną, a więc mają doświadczenie i zdobyły niezbędną wiedzę, by móc na tej podstawie określić, która ze skazanych destymulant była najtrudniejsza do pokonania. Po drugie zauważyć można, iż do najważniejszych czynników, które hamowały decyzję o rozpoczęciu działalności międzynarodowej, zaliczono wszystkie te związane z aspektami prawnymi. Dużym utrudnieniem dla przedsiębiorstw okazała się być zawiłość przepisów prawnych zarówno w kraju, jak i za granicą (R=3,79; SD=0,86; m_e=4). Zwracali oni szczególną uwagę również na biurokrację urzędniczą (R=3,69; SD=1,00; m_e=4) oraz niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych (R=3,66; SD=1,01; m_e=4). I tu w rozpoczęciu działalności zagranicznej nie pomogły nawet takie programy, jak np. sektorowe programy promocji czy „Paszport do eksportu". O ile pierwszy z wymienionych programów to przykład strategii marketingowej, której celem miał być wzrost konkurencyjności polskiej

gospodarki poprzez poprawę jej wizerunku wśród partnerów zagranicznych oraz możliwości nawiązania kontaktów gospodarczych, to już ten drugi skierowany był głównie do firm małych i średnich, które dopiero planowały wejście na rynki zagraniczne, bądź znajdują się we wczesnych fazach internacjonalizacji[324]. Dla przedsiębiorstw problemem w rozpoczęciu ekspansji zagranicznej były również ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych nakładane ze strony krajów goszczących oraz nieufność konsumentów do produktów obcych, szczególnie, jeśli chodzi o żywność. Ponadto stwierdzić można, że choć niewątpliwie bariera kapitałowa ma miejsce w przypadku badanych przedsiębiorstw, zwłaszcza, że są to przede wszystkim firmy małe i średnie, to jednak, jak się okazało, nie jest ona w tym przypadku najważniejsza. Z kolei praktycznie nie istniała – albo była znikoma – bariera wiedzy o rynkach zagranicznych (R=1,59; SD=0,73; m_e=2), bowiem respondenci dysponowali obszerną wiedzą zarówno na ich temat, jak i tego, co trzeba zrobić, aby wejść na te rynki. Ponadto stwierdza się, iż rozbieżność odpowiedzi w większości była niższa i zawierała się w przedziale od 0,73 do 1,44.

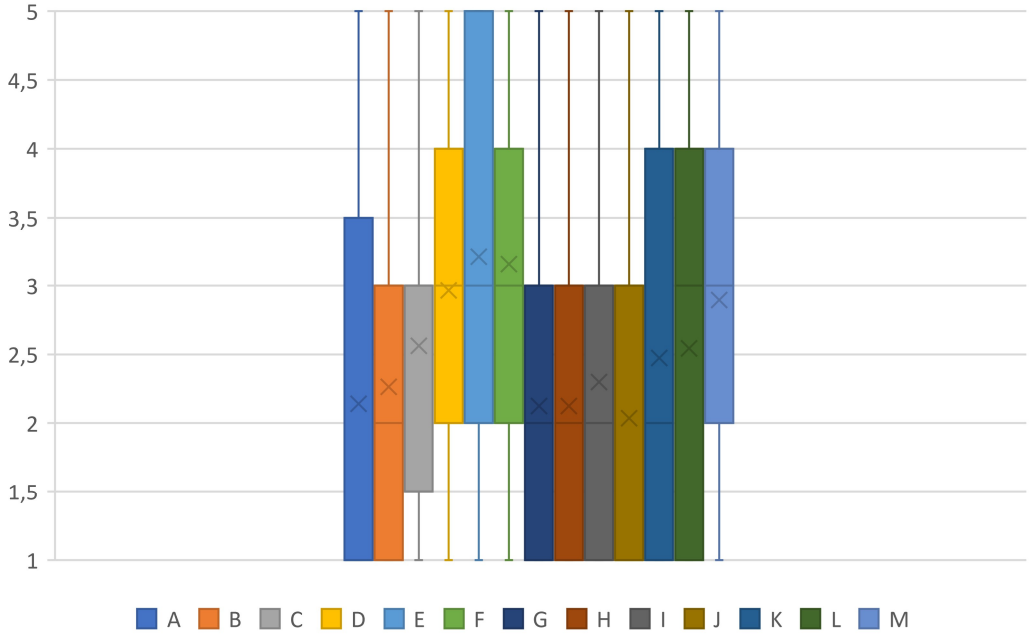
Dla porównania dokonano podobnej analizy dotyczącej głównych barier internacjonalizacji dla 57 przedsiębiorstw, których zasięg działania obejmuje jedynie rynek krajowy, regionalny czy lokalny (por. rys. 4.4.). Sprawdzono w ten sposób, czy bariery, jakie musiały pokonać przedsiębiorstwa, którym udało się rozpocząć działalność międzynarodową są zbliżone do tych, które hamują taki proces u przedsiębiorstw funkcjonujących wyłącznie w kraju.

Poniższe zestawienie pozwala na wysunięcie kilku podstawowych wniosków. Po pierwsze, należy zauważyć, iż w większości przedsiębiorstwa krajowe nie wskazały w zdecydowany sposób żadnej z podanych barier. Prawdopodobnie jest to wynik tego, iż nie są one jeszcze zainteresowane dokonaniem ekspansji zagranicznej, czego efektem często jest brak odpowiedniej wiedzy, np. dotyczącej formalno-prawnych aspektów takiej działalności. Po drugie, zauważyć należy, iż odpowiedzi charakteryzujące się najwyższymi wskazaniami respondentów równocześnie posiadały największe rozbieżności w dokonanych odpowiedziach. Do barier wskazywanych najczęściej należą:

- biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą (R=3,21; SD= 1,45; m_e=3),
- brak doświadczenia w działalności za granicą (R=3,16; SD=1,29; m_e=3),
- zawiłość przepisów prawnych w kraju i za granicą (R=2,96; SD=1,32; m_e=3),

[324] Szerzej: P. Pietrasieński, Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2014, s. 132-135.

- niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą (R=2,89; SD=1,21; m_e=3).



Legenda: A – niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa; B – zbyt mały kapitał finansowy firmy; C – bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem; D – zawiłość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą; E – biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą; F – brak doświadczeń w działalności za granicą; G – brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym; H – niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym; I – nieufność konsumentów do produktów obcych; J – niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego; K – ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych; L – trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm itp.; M – niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą.

Rysunek 4.4. Bariery internacjonalizacji w ocenie przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynku krajowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=57.

Co więcej, charakterystyczne jest, iż to właśnie dla przedsiębiorstw, których obszar prowadzenia działalności jest wyłącznie o zasięgu krajowym, na drugim miejscu spośród wszystkich barier znalazł się brak doświadczenia w działalności międzynarodowej. Tak wysoka pozycja może być efektem braku dostatecznej wiedzy, którą można określić barierą informacyjną (wiedzy), a która również została przez respondentów podana za znaczącą R=2,56. Dlatego należy zgodzić się, iż nieznajomość procedur, istniejących powiązań i mechanizmów regulujących działanie w danym sektorze i na danym rynku naraża organizację na popełnianie wielu kosztownych pomyłek, zwiększa obciążenia z tytułu obsługi prawnej i

ponoszone przez nią koszty transakcyjne[325]. Ponadto jest to o tyle ciekawe, iż dla firm umiędzynarodowionych czynnik ten nie miał niemal żadnego znaczenia w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu internacjonalizacji. Taka rozbieżność opinii może wynikać z faktu, iż dla przedsiębiorstw, które z powodzeniem funkcjonują na rynkach zagranicznych, najtrudniej było pokonać wszelkie bariery formalno-prawne, albowiem te natury wewnętrznej przezwyciężono jeszcze przed rozpoczęciem umiędzynarodowienia. Co więcej, stwierdza się, iż podobne wyniki uzyskano w badaniu realizowanym w 2012r. przez M. Gajowiak, A. Libertowską oraz A. Budzyńską[326].

Reasumując, wartym wagi jest fakt, iż choć wskazane powyżej czynniki utrudniły firmom internacjonalizację, to nie były one liczącą się barierą. Po pierwsze dlatego, iż ostatecznie ekspansja na rynki zagraniczne zakończyła się sukcesem, a po drugie, wskazane odpowiedzi dla poszczególnych barier nie otrzymały wysokich wartości. Pozwala to stwierdzić, iż choć faktycznie czynniki formalno-prawne są problemem, zwłaszcza, gdy firmy dopiero myślą o rozpoczęciu internacjonalizacji, to nie stanowią one bariery nie do pokonania. Dogłębna analiza wszystkich zawiłości prawnych oraz ewentualna pomoc w pierwszym etapie umiędzynarodowienia mogą być wystarczające do rozpoczęcia działalności na arenie międzynarodowej.

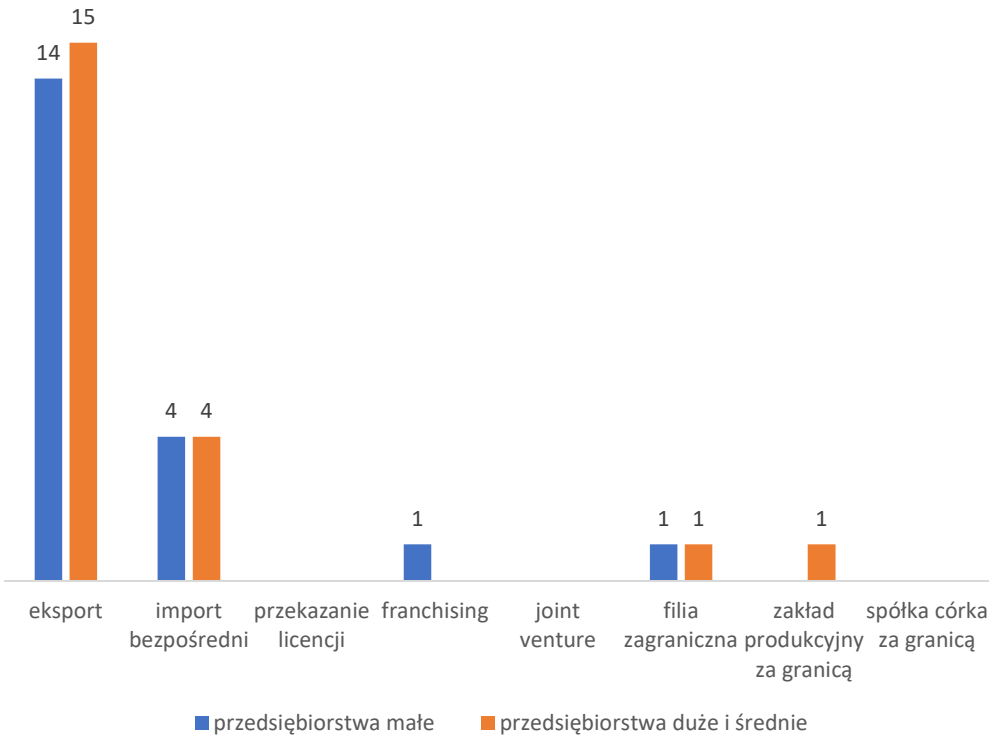
Aby w pełni ocenić stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, powyższa analiza dotycząca motywów oraz barier umiędzynarodowienia jest niewystarczająca. Wskazane jest poszerzenie jej m.in. o identyfikację form „wejścia" na rynki zagraniczne oraz kierunków i strategii dokonanej ekspansji międzynarodowej, co zostało wykonane w podrozdziale 4.5. prezentowanej pracy.

4.5. Formy, kierunki i międzynarodowe orientacje strategiczne wielkopolskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej jest dla przedsiębiorstw niewątpliwie zadaniem niełatwym. Wymaga ono podjęcia wielu, nieraz bardzo skomplikowanych decyzji. Wśród nich jest również ta o wyborze sposobu „wejścia" na rynek zagraniczny – formy internacjonalizacji. W przypadku przedsiębiorstw sektora żywnościowego należy jednak

[325] R. Winker, Bariery internacjonalizacji organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 747/2007, s.78.
[326] Por. A. Budzyńska, Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora żywnościowego Wielkopolski. Stymulatory i ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, Marketing i Rynek 2/2014 CD, s.21-28.

zauważyć, iż najczęściej są to małe i średnie firmy, charakteryzujące się niewielkim potencjałem zasobowym, a co z tym związane, mające ograniczone możliwości, aby móc dokonywać ekspansji w postaci bardziej zaawansowanych form. Z powyższych względów umiędzynarodowienie odbywa się głównie w sferze wymiany handlowej, co zostało potwierdzone w wyniku przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych wśród przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego. Dominującymi formami internacjonalizacji są więc najprostsze formy handlowe, głównie eksport oraz import bezpośredni (por. rys. 4.5.).



Rysunek 4.5. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od formy prowadzenia działalności zinternacjonalizowanej i wielkości przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Ponadto, teza ta jest zgodna również z wynikami badań prowadzonych przez takich badaczy tematu, jak K. Przybylska[327], która wykazała, iż wśród 89,4% badanych przedsiębiorstw realizowaną formą internacjonalizacji jest eksport lub import, albo obie formy jednocześnie. Co więcej, badania prowadzone przez M. Jarosińskiego również wykazały, iż to eksport jest

[327] Badania zostały przeprowadzone na grupie 53 przedsiębiorstw zakwalifikowanych jako mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z całej Polski, których sektor działalności obejmował: usługi, przemysł wydobywczy, przemysł przetwórczy oraz inne sektory; por: K. Przybylska, Formy s. 137.

wiodącą formą umiędzynarodowienia dla 2/3 badanych przedsiębiorstw[328]. Podobne wnioski płyną z badań realizowanych przez M. Rembiasz[329] oraz A. Hadryś-Nowak[330].

Eksport, jako podstawowa forma umiędzynarodowienia, pozwala nie tylko zaistnieć na obcych rynkach, ale również poznać nowych klientów i ich preferencje, a co najważniejsze, zdobyć niezbędną wiedzę, doświadczenie i kontakty, które mogą zaowocować zaangażowaniem przedsiębiorstw w postaci bardziej zaawansowanych form. Z kolei import jest najczęściej realizowaną bierną formą internacjonalizacji. W sposób bezpośredni korzysta z niego łącznie 8 ankietowanych firm. Równocześnie należy podkreślić, iż część respondentów zaznacza, że aktywnie wykorzystuje kilka form umiędzynarodowienia jednocześnie. Chodzi tu głównie o formy handlowe, a zatem eksport oraz import (por. tab. 4.7.). Ponadto, mając na uwadze etapowe modele internacjonalizacji, istnieje możliwość, że przedsiębiorstwa rozpoczynające internacjonalizację od importu, rozszerzą swoją działalność również o eksport, a dopiero w następnej kolejności o bardziej zaawansowane formy. Póki co jednak, ankietowane firmy rzadko angażują się w bardziej zaawansowane formy prowadzenia działalności międzynarodowej, czyli takie, które zapewniają firmie wyższy stopień kontroli nad przebiegiem operacji biznesowych. Sytuacja taka występuje wśród niemal wszystkich firm z analizowanej próby badawczej. Badane przedsiębiorstwa zdołały zaistnieć na obcych rynkach w postaci innych form internacjonalizacji jak handel zagraniczny tylko dlatego, że umiejętnie wykorzystały niszę na rynku, charakteryzują się profesjonalizmem oraz wysoką jakością swojej oferty handlowej lub niskimi kosztami, pokonując tym samym zagranicznych konkurentów. Są to jednak wciąż sporadyczne przypadki.

Tabela 4.7. Formy prowadzenia działalności międzynarodowej

Forma działalności międzynarodowej	**Odsetek prowadzących działalność ogółem ***	**Odsetek prowadzących działalność międzynarodową****
Prowadzący działalność międzynarodową	33,4%	100%
Eksporterzy	33,4%	100%
Importerzy	9,3%	27,6%
Eksportujący i importujący (jednocześnie)	9,3%	27,6%
Wyłączni eksporterzy	22,1%	65,5%
Wyłączni importerzy	0%	0%
Licencjodawcy	0%	0%
Licencjobiorcy	0%	0%
Franczyzodawcy	1,2%	3,4%

[328] Analizą objęto grupę 241 przedsiębiorstw prowadzących ekspansję zagraniczną zakwalifikowanych jako przedsiębiorstwa średnie i duże; por: M. Jarosiński, Procesy, s. 295.
[329] Badania zrealizowano na grupie 90 przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego należących do sektora meblarskiego; por: M. Rembiasz, Strategie…op.cit., s. 133-134.
[330] Analizy dokonano w oparciu o wyniki badań ankietowych na grupie 225 polskich przedsiębiorstw rodzinnych, których charakter prowadzonej działalności skupia się głównie na wytwarzaniu dóbr przemysłowych, w mniejszej ilości konsumpcyjnych, w tym tylko 7% stanowią dobra żywnościowe; por. A. Hadryś-Nowak, Determinanty…op.cit., s.196.

Franczyzobiorcy	0%	0%
Posiadający filię zagraniczną	2,3%	6,9%
Posiadający spółkę joint venture za granicą	0%	0%
Posiadający zakład produkcyjny za granicą	1,2%	3,4%
Posiadający spółkę córkę za granicą	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=86, **n=29.

Jak już wskazano, eksport jest wiodącą formą umiędzynarodowienia analizowanych przedsiębiorstw. W związku z tym należy przyjrzeć się bliżej jednemu z podstawowych wskaźników ilustrujących poziom internacjonalizacji, jakim jest udział eksportu w wartości produkcji sprzedanej ogółem, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.8.

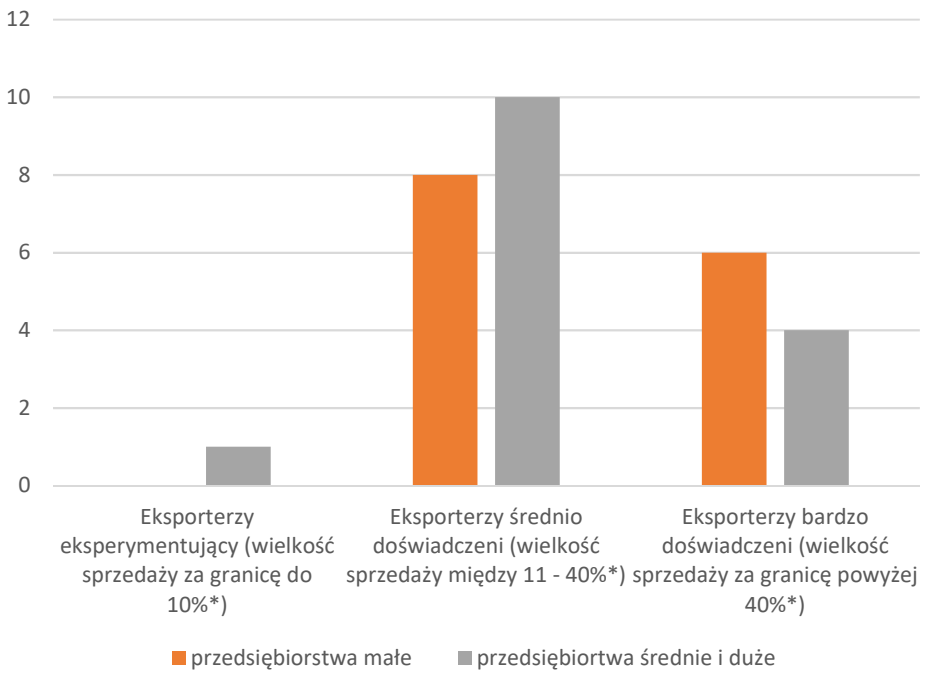
Tabela 4.8. Udział eksportu badanych przedsiębiorstw w wartości produkcji sprzedanej ogółem (w %)

Przedsiębiorstwa	**Udział eksportu przedsiębiorstwa w wartości produkcji***				
	1-10%	**11-20%**	**21-50%**	**51-80%**	**81-100%**
Małe	0	3	6	2	3
Średnie i duże	1	3	7	2	2
RAZEM	**1**	**6**	**13**	**4**	**5**

* wartość uśredniona za lata 2013-2015;
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

W omawianej próbie zawierają się zarówno przedsiębiorstwa z niewielkim udziałem eksportu w wartości produkcji sprzedanej ogółem, jak i firmy, gdzie eksport stanowi ponad 90% a nawet 100% sprzedaży swoich wyrobów. Ponadto przy tej okazji można również zauważyć, iż wielkość firmy mierzona ilością zatrudnionych pracowników nie ma istotnego wpływu na intensywność eksportu scharakteryzowaną w podany powyżej sposób. Często to właśnie przedsiębiorstwa małe wykazują się większą intensywnością wywozu swoich produktów aniżeli firmy średnie. To w tej grupie przedsiębiorstw znaleźli się eksporterzy o dużym doświadczeniu. Udział eksportu dla 3 małych przedsiębiorstw wyniósł bowiem ponad 90% względem całości produkcji sprzedanej, a dla jednej firmy stanowił nawet całkowite źródło przychodu. Ponadto wśród badanych przedsiębiorstw jest tylko jedno, które można nazwać mianem eksportera eksperymentującego[331]. Przyjmując podział za K. Przybylską[332], tu udział wywozu towarów za granicę wyniósł jedynie 8% (por. rys. 4.6.). Dodatkowo w badanej próbie nie było żadnego przedsiębiorstwa, które na przełomie analizowanych lat zaprzestałoby eksportu. Wszystkie firmy, jak już podjęły współprace zagraniczną, to nie zrezygnowały z niej. Mało tego, systematycznie z roku na rok zwiększały udział eksportu w wartości produkcji sprzedanej ogółem.

[331] M. Rembiasz przyjmuje inną klasyfikację. Autorka podaje, iż jest to „słabo rozwinięty eksport". Por. M. Rembiasz, Zachowania…op.cit., s. 134.
[332] K. Przybylska, Formy s. 142.



Rysunek 4.6. Struktura badanych przedsiębiorstw wg rodzajów eksporterów
* wartość uśredniona za lata 2013-2015;
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

W celu weryfikacji **hipotezy badawczej H1**, która stanowi, że „*istnieje zależność pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem (mierzonym w latach funkcjonowania) zdobytym na rynku krajowym*" dokonano poniższej analizy. Mając na uwadze, iż wskazane dane to zmienne ilościowe, postanowiono wykorzystać współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Wobec powyższego analizie poddano następujące zmienne:

- obecność na rynku krajowym (mierzona w przedziałach rocznych zaprezentowanych w tabeli 4.2.);
- formy internacjonalizacji przedsiębiorstw (sklasyfikowane przy użyciu rankingu, gdzie 1 oznacza formę (grupę form) najbardziej zaawansowaną, a 5 – formę, która wymaga od przedsiębiorstwa najmniejszego zaangażowania).

Analiza została oparta na próbie 29 przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych, tym samym kształtując liczbę stopni swobody (k=n-2) na poziomie 27. Przyjmując poziom istotności rzędu pięciu setnych (α=0,05), wartość krytyczna wyniosła 0,3809. Wobec tego należy przyjąć, że zależność między analizowanymi cechami będzie istotna, gdy współczynnik korelacji w swojej wartości bezwzględnej będzie wyższy od wartości krytycznej. Odnosząc się do powyższych założeń dokonano obliczeń współczynnika korelacji liniowej Pearsona, który na podstawie danych empirycznych wyniósł 0,45097. Przyjmuje się zatem, iż jest to korelacja

istotna, gdyż współczynnik korelacji znajduje się w zbiorze krytycznym. Co więcej, jest korelacją dodatnią, którą należy rozumieć, że im dłużej dane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku krajowym, tym większe jest jego zaangażowanie za granicą. Zależność ta nie jest jednak silna, gdyż współczynnik determinacji R^2 dla badanych cech wynosi 20,34%, co oznacza, że wybór formy internacjonalizacji jest wyjaśniany długością funkcjonowania na rynku krajowym tylko w 20,34%. Na podstawie powyższego stwierdza się, iż należy **potwierdzić hipotezę badawczą H1**. Równocześnie trzeba mieć na uwadze, iż nie wykazano silnej zależności pomiędzy badanymi cechami. Taka miałaby miejsce, gdyby wartość współczynnika korelacji znalazła się w przedziale 0,7-0,9 (zależność znacząca) lub powyżej 0,9 (zależność bardzo silna)[333].

Z kolei odnosząc się do planowanej przez przedsiębiorstwa strategii rozwoju oraz biorąc pod uwagę wyniki badań, jak i zmieniające się warunki ekonomiczne należy przypuszczać, że wielkopolskie przedsiębiorstwa będą próbowały w szerszym zakresie wykorzystywać swoje możliwości na rynkach zagranicznych. W tym kontekście słuszne wydaje się przytoczenie wyników badań dotyczących perspektyw dalszej internacjonalizacji przedsiębiorstw (por. tab. 4.9.). Aż 52% zamierza rozszerzyć swoje działania na arenie międzynarodowej, a 41% ankietowanych planuje dalsze umiędzynarodowienie w obecnym zakresie. Rozpatrując tę kwestię ze względu na wielkość przedsiębiorstwa można stwierdzić, że taka zachowawcza czy wręcz ostrożna postawa przedsiębiorstw do procesu internacjonalizacji jest bardziej charakterystyczna dla podmiotów najmniejszych. To w tej grupie przedsiębiorstw połowa ankietowanych nie planuje rozszerzenia swojej działalności międzynarodowej, a niespełna 14% rozważa w ciągu najbliższych 5 lat, zrezygnować zupełnie z prowadzenia działalności poza granicami kraju macierzystego. Wśród badanych przedsiębiorstw to głównie średnie firmy – około 67%, planują w najbliższym czasie zwiększenie zaangażowania na zagranicznych rynkach. Co więcej, w tym przypadku za pozytywny przejaw należy uznać fakt, że żadne z przedsiębiorstw nie zamierza zrezygnować z prowadzenia działalności zagranicznej.

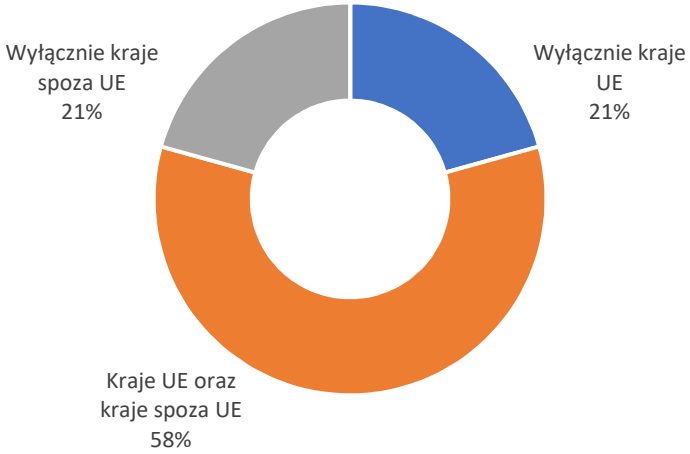
Tabela 4.9. Planowana strategia rozwoju wielkopolskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Przedsiębiorstwa	**Planowana strategia**			
	Utrzymanie bieżącej pozycji	**Wzrost zaangażowania na rynkach zagranicznych**	**Wycofanie się z rynków zagranicznych**	**Razem**
Małe	7	5	2	**14**
Średnie	5	10	0	**15**
RAZEM	**12**	**15**	**2**	**29**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

[333] P. Peternek, M. Kośny, Kilka uwag o testowaniu istotności współczynnika korelacji, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 20/2011, s. 343.

Jak już wcześniej wspomniano, jednym z głównych motywów internacjonalizacji dla przedsiębiorstw z analizowanej próby badawczej jest bliskość rynków zbytu. Jest to zarazem również powód, który obok długości prowadzenia działalności za granicą, wpływa na liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych. Ponadto, biorąc pod uwagę zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw stwierdza się, iż dominował kierunek krajów europejskich, gdzie łącznie trafiało 79% całego eksportu zrealizowanego przez badane podmioty gospodarcze (por. rys. 4.7.).



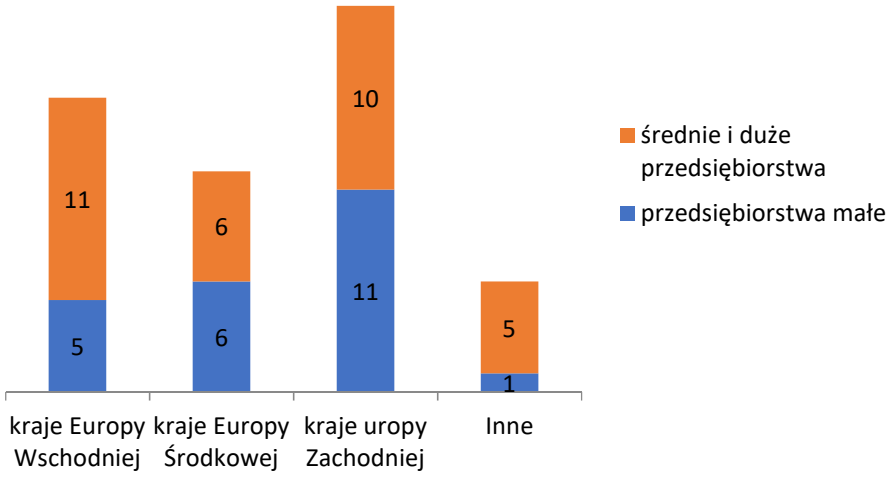
Rysunek 4.7. Zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej analizowanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Uzyskane wyniki są zbieżne z analizą dokonaną przez innych autorów. Dla przykładu J. Jarosiński[334] stwierdza, iż przedsiębiorstwa umiędzynarodowione operowały przede wszystkim na rynkach o małym i średnim dystansie kulturowym i geograficznym. Podobne wnioski płyną z badań przeprowadzonych przez N. Daszkiewicz i K. Wacha, którzy wskazują, iż 63% przebadanych przez nich przedsiębiorstw funkcjonuje zarówno na rynkach krajów UE, jak i poza UE[335].

Jak już wskazano, przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu najchętniej współpracują z zagranicznymi partnerami na rynkach krajów europejskich. Są to głównie kraje Europy Zachodniej i Wschodniej. Głównymi odbiorcami wielkopolskich produktów rolno-spożywczych są między innymi najbliżsi sąsiedzi. Chodzi tu głównie o Niemcy czy Republikę Czeską, ale przedsiębiorcy z sukcesem eksportują również na rynek włoski, francuski czy rosyjski (choć w przypadku tego ostatniego, według wskazań kilku przedsiębiorstw nastąpiło

[334] Por. M. Jarosiński, Procesy…op.cit., s.303.
[335] N. Daszkiewicz, K. Wach, Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey. W: A. Durendez i K. Wach (red.), Patterns of Business Internationalisation in Visegard Countries – In search for Regional Specifics. Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena, 2014, s. 88.

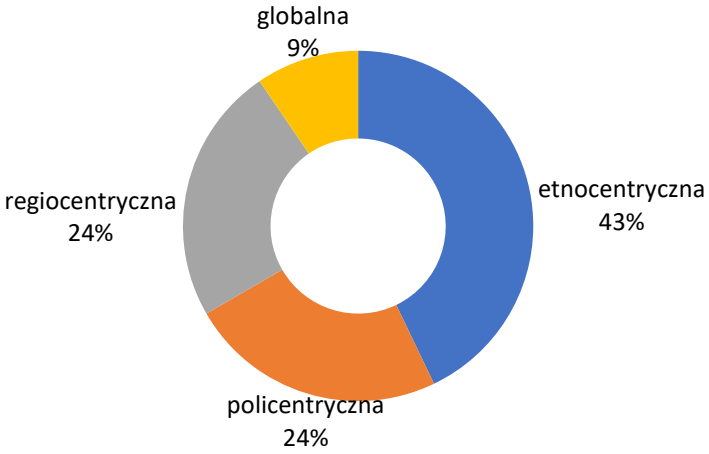
pewne załamanie związane z embargiem narzuconym na polskie produkty). Wśród innych lokalizacji ankietowani wymienili głównie Azję oraz Amerykę. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od kierunku internacjonalizacji i wielkości przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku 4.8.



Rysunek 4.8. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od zasięgu terytorialnego ekspansji zagranicznej i wielkości firmy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

O wyborze kierunku internacjonalizacji świadczyć może obrana przez dane przedsiębiorstwo strategiczna orientacja międzynarodowa[336]. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw z Wielkopolski biorących udział w badaniu większość stosuje strategię etnocentryczną oraz policentryczną (por. rys. 4.9.). Przyjąć zatem należy, iż znajdują się one w pierwszej i drugiej fazie internacjonalizacji – czyli tych najmniej zaawansowanych. Orientacja etnocentryczna oznacza, iż firmy realizują swoją działalność za granicą jedynie na rynkach zbliżonych do krajowego. Co więcej, przy tej orientacji wychodzi się z założenia, iż doświadczenie krajowe może być wprost transferowane na obce rynki, charakterystyczny jest także niski poziom aktywności międzynarodowej, który przybiera jedynie postać najprostszych form internacjonalizacji.

[336] Literatura przedmiotu wyróżnia cztery rodzaje strategicznych orientacji międzynarodowych przedsiębiorstw. Są to: strategia etnocentryczna, policentryczna, regiocentryczna oraz geocentryczna (globalna). H. V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, vol. 9/1969, s.12; Wymienia się tu również pewną odmianę strategii geocentrycznej, a mianowicie strategię transnarodową [por. J. Rymarczyk, Biznes międzynarodowy, PWE, Warszawa 2012; E. Duliniec, Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2012; P. Pietrasieński, Międzynarodowe strategie…op.cit.; M. Pluta-Olearnik, Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji, PWE, Warszawa 2012; J. Keegan, M.C. Green, Global marketing, Prentice Hall, Upper Side River 2000; P.R. Cateora, J.L. Graham, International Marketing, McGraw Hill-Irwin, New York 2007.



Rysunek. 4.9. Międzynarodowa orientacja strategiczna badanych przedsiębiorstw w badaniu (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Odnośnie do orientacji policentrycznej, która jest również z powodzeniem realizowana przez ankietowane przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na fakt, iż traktowana jest ona jako obsługa wielu rynków jednocześnie, jednak bez konieczności tworzenia na tych rynkach filii zagranicznych lub innych, bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Potwierdzeniem tego stanu jest analiza wyboru form „wejścia" przedsiębiorstw na rynki zagraniczne dokonana w niniejszym opracowaniu. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw, które przyjmują orientację regiocentryczną zauważa się, iż związane są one z grupą zbliżonych geograficznie rynków, co w praktyce oznacza, że małe przedsiębiorstwa traktują ją głównie jako eksport swoich produktów na rynki krajów Unii Europejskiej oraz najbliższych sąsiadów[337]. Przyczyną takich wyborów jest pewna ostrożność kierownictwa przedsiębiorstw. W końcu firmy te, decydując się na działalność międzynarodową, wybierają głównie eksport produktów na rynki zbliżone do krajowego. Inaczej mówiąc takie, na których można stosować strategię zbliżoną do realizowanej na rynku macierzystym. Niewiele spośród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu deklarowało stosowanie orientacji wymagającej większego zaangażowania zarówno finansowego, jak i kierownictwa firm. Przyczyną tego stanu rzeczy może być przede wszystkim specyfika i rodzaj branży, a także realizowana przez nie strategia konkurencji. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa z orientacją globalną, które traktują rynki międzynarodowe jako jeden światowy i jednolity rynek dla działania przedsiębiorstwa, obsługując jednocześnie nawet powyżej 15 rynków zagranicznych.

[337] Por. A. Budzyńska-Biernat, Internationalisation strategies of food sector companies from the Greater Poland region: Selected research results w: International Business and Global Economy. Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2016, s.441.

Uzupełnieniem rozważań dotyczących form oraz strategii i kierunków internacjonalizacji jest ocena stopnia umiędzynarodowienia wielkopolskich przedsiębiorstw sektora żywnościowego, która została dokonana w rozdziale 4.6. niniejszej rozprawy.

4.6. Ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego

W dobie globalizacji wzrost zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstw stanowi obszar intensywnie odkrywany zarówno przez badaczy działu, jakim jest handel międzynarodowy, jak i praktyków. Analizowane są w związku z tym różne aspekty tego zjawiska. Po pierwsze, ujęcie dynamiczne, w którym przedmiotem zainteresowań jest sam proces umiędzynarodowienia[338] (opisane w pkt 4.2. i 4.3. niniejszej pracy), a dokładniej problem wyboru rynku, międzynarodowych orientacji strategicznych, czy też identyfikacja samych motywów podjęcia działalności międzynarodowej. Ujęcie statyczne z kolei koncentruje się głównie na pomiarze stopnia internacjonalizacji[339]. Literatura przedmiotu wskazuje na wiele możliwości jego określenia. W szerokim ujęciu należy wyróżnić wskaźniki opisujące stopień umiędzynarodowienia na poziomie mikroekonomicznym i makroekonomicznym[340]. Jednocześnie stwierdzić należy, że nie wszystkie potencjalne wskaźniki internacjonalizacji znajdują swoje zastosowanie w powyższym opracowaniu. Wynika to przede wszystkim z braku odpowiednich danych, w tym również, a może przede wszystkim, z trudności w ich pozyskaniu. Stąd też należy wyrazić pogląd zgodny z przekonaniem E. Skawińskiej, która stwierdza, że „prowadzenie badań i upowszechnianie wyników dotyczących tak ważnego problemu jak zachowania eksporterów i ich cech strukturalnych jest wręcz społecznym obowiązkiem ze względów poznawczych i aplikacyjnych. Są to badania pracochłonne i kosztowne z uwagi na brak danych na ten temat w statystyce powszechnej”[341]. Dlatego badanie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest problemem bardzo złożonym, a interpretacja wyników niejednokrotnie wieloznaczna.

---

[338] Rozumiany jako proces rozwoju przedsiębiorstwa od krajowego poprzez międzynarodowe aż do globalnego. Internacjonalizacja w ujęciu procesualnym charakteryzuje się fazowym układem jej form: eksportu, licencjonowania, franchisingu, joint ventures, bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Por. J. Rymarczyk, 2004, s.19-31.

[339] Internacjonalizacja w tym kontekście oznacza stan umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wyrażony określonymi wskaźnikami i miarami. Por. J. Rymarczyk, 2004, s.19-31.

[340] Por. B. Pera, Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 319/2017, s. 184-198.

[341] E. Skawińska, Eksport produktów żywnościowych jako konkurencyjna przewaga jakościowa przedsiębiorstw w Polsce w: Ekonomia w dobie globalizacji, red. E. Bojar, Politechnika Lubelska, Lublin 2005, s. 82.

Jak już wspomniano, literatura przedmiotu zna wiele mierników internacjonalizacji przedsiębiorstw. W niniejszym badaniu poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw oceniony został na podstawie następujących wskaźników:

a) liczby obsługiwanych rynków zagranicznych,
b) liczby lat obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
c) liczby filii i oddziałów zlokalizowanych na rynkach zagranicznych,
d) udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży firmy ogółem,
e) udziału zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie.

(a) Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych

Pierwszym analizowanym wskaźnikiem internacjonalizacji jest liczba rynków zagranicznych obsługiwanych przez przedsiębiorstwa. Należy przyjąć, iż im jest ona większa, tym wyższy będzie poziom umiędzynarodowienia analizowanych przedsiębiorstw. W związku z powyższym można uznać, iż badane przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego należące do sektora rolno-spożywczego charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem internacjonalizacji. Wynika to z faktu, iż udział ponad 58% z nich nie przekracza 10 obsługiwanych rynków, z czego aż 34% prowadzi działalność zagraniczną jedynie na maksymalnie 4 rynkach równocześnie (por. tab. 4.10.).

Tabela 4.10. Liczba rynków na świecie obsługiwanych przez badane przedsiębiorstwa

Liczba obsługiwanych rynków	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 4	10	34,48
5-9	7	24,14
10-14	7	24,14
15-19	4	13,79
Powyżej 20	1	3,45
ŁĄCZNIE	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Jest to najczęściej współpraca zagraniczna w postaci najprostszych form handlowych (głównie eksport, z niewielkim udziałem również importu), działających głównie na rynkach krajów europejskich, w tym głównie najbliższych sąsiadów. Równocześnie należy dodać, iż jedynie 17% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (co w liczbie bezwzględnej stanowi 5 firm) charakteryzuje się bardziej zaawansowanym stopniem umiędzynarodowienia. W przypadku tych firm, liczba obsługiwanych rynków zagranicznych przekracza 15. A jedno przedsiębiorstwo prowadzi działalność zagraniczną na 30 rynkach obcych jednocześnie.

(b) Liczba lat obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Kolejną miarą internacjonalizacji użytą na potrzeby niniejszej rozprawy jest czas funkcjonowania danego przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Zgadzając się z tezą, która głosi, iż dłuższa aktywność na danym rynku zwiększa doświadczenie biznesowe i przyczynia się do pozyskania nowej wiedzy o odmiennych kulturowo rynkach, przez co, z kolei ułatwia pokonanie dystansu psychicznego i zachęca do dalszej ekspansji zagranicznej, a to w konsekwencji staje się przyczyną dalszego umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa[342]. Należy założyć, iż im dłuższa obecność przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, tym większa ich wiedza i doświadczenie, które mogą przełożyć się na dalszą internacjonalizację. W związku z powyższym w tabeli 4.11. zaprezentowano podział przedsiębiorstw ze względu na okres (podany w latach) ich obecności na rynkach zagranicznych.

Tabela 4.11. Liczba lat obecności na rynkach międzynarodowych badanych przedsiębiorstw

Lata obecności na rynkach zagranicznych	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 1 roku	0	0
1-5 lat	4	13,79
5-10 lat	9	31,03
Powyżej 10 lat	16	55,17
ŁĄCZNIE	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Odnośnie przedsiębiorstw należących do badanej próby stwierdza się, iż większość prowadzi działalność na rynkach zagranicznych powyżej 10 lat, co może świadczyć o średnim poziomie umiędzynarodowienia. Ponadto, 31% analizowanych firm, (co w liczbach stanowi 9) obsługuje rynki zagraniczne między 5 a 10 lat, z czego aż 7 współpracuje z zagranicą powyżej 7 lat. Zauważa się również, iż tylko 4 firmy w analizowanej próbie legitymują się krótszym niż 5-cio letnim okresem obecności za granicą. Wszystko to skłania do wniosku, iż przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu pozyskały w tym czasie niezbędną wiedzę o obcych rynkach oraz możliwościach funkcjonowania na nich, a więc cechują się dobrą znajomością rynków, na których rozpoczęły działalność międzynarodową. To jednak specyfika branży, w której funkcjonują i produktów, którymi handlują stanowi zasadnicze utrudnienie dla zwiększenia aktywności zagranicznej w postaci bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji.

[342] D. Bartosińska, M. Sagan, Ocena poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych działających na rynku FMCG w Polsce, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, Sectio H, Vol. XLII, 26 (2008), s. 361.

(c) Liczba filii i oddziałów zlokalizowanych na rynkach zagranicznych

Jednym z mierników opisujących poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jest posiadana przez nie liczba filii i/lub oddziałów na rynkach zagranicznych. Należy przyjąć następującą zależność, iż im jest ona większa, tym ekspansja zagraniczna również jest większa i odwrotnie. Stosowny podział przedsiębiorstw uwzględniający liczbę oddziałów lub filii za granicą przedstawiono w tabeli 4.12.

Tabela 4.12. Liczba filii i oddziałów badanych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Liczba filii i oddziałów za granicą	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0	25	86,21
1	3	10,34
2 i powyżej	1	3,45
ŁĄCZNIE	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu charakteryzowały się głównie brakiem lub ewentualnie niewielką ilością filii czy też oddziałów otwartych na rynkach zagranicznych. Jedynie niespełna 14% z nich w ogóle posiadało swoją jednostkę poza granicami kraju. Rozpatrując powyższe dane w kontekście form internacjonalizacji[343], taka sytuacja nie powinna dziwić. W analizowanej próbie jedynie 4 przedsiębiorstwa zadeklarowały posiadanie bardziej zaawansowanych form „wejścia" na obce rynki (właśnie w postaci oddziałów, filii, zakładu produkcyjnego czy franchisingu). Podczas, gdy już tylko 1 z nich otworzyło powyżej dwóch oddziałów poza granicami Polski. Określając stopień internacjonalizacji przy pomocy powyższego wskaźnika należy uznać, iż badane przedsiębiorstwa charakteryzują się niskim poziomem umiędzynarodowienia.

(d) Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży firmy ogółem

Kolejnym miernikiem określającym poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw jest udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży przedsiębiorstwa ogółem. Odnosząc ten wskaźnik do analizowanej próby badawczej, należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa z sektora żywnościowego w Wielkopolsce charakteryzują się raczej wysokim udziałem sprzedaży zagranicznej wobec ogółu sprzedaży w danych przedsiębiorstwach (tab. 4.13.). W przypadku

[343] Analiza dokonana w pkt 4.5. niniejszej rozprawy.

aż 62% udział ten wynosi ponad 25% wobec sprzedaży ogółem, a dla 28% przedsiębiorstw stanowi więcej niż połowę.

Tabela 4.13. Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży badanych przedsiębiorstw ogółem

Udział sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 5%	1	3,45
5-15%	5	17,24
15-25%	5	17,24
25-50%	10	34,48
Powyżej 50%	8	27,59
ŁĄCZNIE	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Tak wysokie udziały sprzedaży zagranicznej wśród analizowanych przedsiębiorstw, nie mogą w tym kontekście być równoznaczne z wysokim poziomem umiędzynarodowienia. Głównym powodem takich wniosków jest analiza form i strategii „wejścia" na rynki zagraniczne (dokonana w niniejszym rozdziale). Jedyne, co można z pewnością powiedzieć, to fakt, iż udział eksportu w sprzedaży jest bardzo wysoki – dla 22 przedsiębiorstw sięga powyżej 21% wartości produkcji (por. tab. 4.6.).

(e) Udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie

Rozpatrując kolejny i zarazem ostatni z zaproponowanych mierników poziomu internacjonalizacji postanowiono przyjrzeć się wskaźnikowi syntetycznemu, jakim jest udział zatrudnionych za granicą do łącznej liczby pracujących w danym przedsiębiorstwie. Wyniki przeprowadzonego badania zaprezentowano w tabeli 4.14. Powyższe informacje wskazują na bardzo niski poziom umiędzynarodowienia reprezentowany przez badaną próbę. Jedynie niecałe 14% przedsiębiorstw w ogóle zatrudnia pracowników poza granicami kraju macierzystego.

Tabela 4.14. Udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w badanych przedsiębiorstwach

Udział zatrudnionych za zagranicą do zatrudnionych ogółem	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0%	25	86,21
1-5%	3	10,34
5-15%	1	3,45
Powyżej 15%	0	0
ŁĄCZNIE	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Są to przedsiębiorstwa, które poza eksportem, funkcjonują za granicą również w postaci bardziej zaawansowanych form. Chodzi tu o wykazane wcześniej oddziały lub filie na rynkach zagranicznych, a także zakłady produkcyjne oraz udostępnienie swojego loga w postaci franchisingu (por. rys. 4.5. oraz tab. 4.7.).

Reasumując powyższą analizę, dotyczącą oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw należących do prezentowanej próby badawczej, należy jednoznacznie uznać, iż poziom ich umiędzynarodowienia jest niski. Wskazują na to wszystkie zastosowane w tym celu mierniki. Jedynie długość prowadzenia działalności za granicą mierzona w latach ekspansji międzynarodowej oraz udział sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem mogą świadczyć o internacjonalizacji na średnim poziomie. Jednak nie mogą stanowić one o ogólnej cenie umiędzynarodowienia. Ponadto, analiza ta stanowi również potwierdzenie prawdziwości jednego z założeń badawczych dysertacji, a mianowicie, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstw należących do sektora rolno-spożywczego w Polsce odbywa się głównie poprzez handel międzynarodowy.

4.7. Podsumowanie

Podsumowując rozważania prowadzone w prezentowanym rozdziale należy stwierdzić, iż do oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego niezbędna jest w pierwszej kolejności analiza motywów umiędzynarodowienia oraz barier towarzyszących temu procesowi. I tak, do najczęściej wskazywanych czynników wpływających na rozpoczęcie działalności zagranicznej należy zaliczyć geograficzną bliskość rynków na których jest prowadzona działalność zagraniczna, chęć rozszerzenia rynków zbytu dla swoich produktów, rosnącą konkurencję w kraju, wysokie udziały posiadane przez przedsiębiorstwa na rynku krajowym, ale również nasycenie rynku wewnętrznego.

Z kolei wśród głównych barier procesu internacjonalizacji znalazły się te związane z aspektami prawnymi. Chodzi tu przede wszystkim o zawiłość przepisów prawnych zarówno w kraju, jak i za granicą, ale również niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych do tego, aby taką działalność na rynkach zagranicznych w ogóle rozpocząć. Jak się okazało problemem były również biurokracja urzędnicza, ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych nakładane ze strony krajów goszczących oraz nieufność konsumentów do produktów obcych, szczególnie, jeśli chodzi o żywność.

Następnym etapem, pomocnym w ocenie stopnia internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, była identyfikacja form, kierunków oraz międzynarodowych orientacji strategicznych. W przypadku wyboru sposobów umiędzynarodowienia stwierdza się, iż dominującymi są najprostsze formy handlowe, a więc przede wszystkim eksport, ale również import i obie te formy jednocześnie. Co więcej, odnośnie do eksportu należy zauważyć, iż jego udział w wartości produkcji sprzedanej przedsiębiorstw należy raczej zakwalifikować jako średnio wysoki, bądź wysoki, co potwierdza również analiza rodzajów eksporterów wykonana na potrzeby niniejszej rozprawy. Ponadto, w tej części dokonano weryfikacji hipotezy badawczej H1, która stanowi, że istnieje zależność pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem (mierzonym w latach funkcjonowania) zdobytym na rynku krajowym. Po analizie, jaką zrealizowano na potrzeby badania stwierdza się, iż **hipotezę H1 należy przyjąć**.

Równocześnie należy zauważyć, iż ankietowane przedsiębiorstwa najczęściej sprzedają swoje produkty na rynki krajów UE, w tym szczególnie do najbliższych sąsiadów, co potwierdza analiza międzynarodowej orientacji strategicznej. W myśl takiego kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw przyjmuje się, iż znajdują się one głównie w pierwszej i drugiej fazie internacjonalizacji – czyli wykorzystują na rynkach zagranicznych orientacje najmniej zaawansowane (szczególnie etnocentryczną).

Z kolei, przy ocenie stopnia umiędzynarodowienia analizowanych przedsiębiorstw wykorzystano wybrane jednoczynnikowe mierniki internacjonalizacji. I tak, analiza cząstkowych wskaźników internacjonalizacji wskazuje na fakt stosunkowo niskiego poziomu umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw. Świadczą o tym w sposób szczególny takie wskaźniki jak: liczba filii i oddziałów na rynkach międzynarodowych (tu dominujący odsetek przedsiębiorstw – 86%, charakteryzował się brakiem takich jednostek przedsiębiorstwa poza granicami kraju), czy udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie (w tym przypadku również 86% przedsiębiorstw charakteryzowało się brakiem udziału pracujących za granicą do zatrudnionych ogółem). O średnim poziomie internacjonalizacji możemy mówić jedynie w przypadku takich wskaźników jak: liczba lat obecności na rynkach zagranicznych oraz udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży firmy ogółem.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań nad poziomem internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego działających za granicą, można sformułować następujące wnioski:

1. Uwzględniając wszystkie wskazane powyżej analizy należy jednoznacznie stwierdzić, iż stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw jest przede wszystkim niski lub w nielicznych przypadkach średni. Świadczą o tym dominujące wśród przedsiębiorstw formy internacjonalizacji (eksport, import), wykorzystywane orientacje strategiczne (głównie etnocentryczna) oraz analiza wybranych jednoczynnikowych mierników internacjonalizacji.
2. Nie ma przesłanek, które pozwalałyby przypuszczać, iż tak niski poziom internacjonalizacji reprezentowany przez ankietowane przedsiębiorstwa może ulec zmianie (polepszeniu). Wynika to przede wszystkim ze specyfiki sektora, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują. Poprawione mogą zostać jedynie nieliczne z zaprezentowanych wskaźników umiędzynarodowienia, jak np. zwiększona zostanie liczba obsługiwanych rynków zagranicznych lub udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Jednak jeśli taka zmiana nastąpi, będzie to efektem jedynie zwiększonego eksportu. Przedsiębiorstwa bowiem, tylko w tej kwestii rozważają swój wzrost zaangażowania na rynkach zagranicznych.

ROZDZIAŁ V
DETERMINANTY MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ŻYWNOŚCIOWEGO

5.1. Identyfikacja składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw jako źródeł budowania przewagi konkurencyjnej

Jednym z podstawowych obszarów badawczych wyodrębnionych na potrzeby niniejszej dysertacji była identyfikacja składników, za pomocą których przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego osiągają międzynarodową przewagę konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne, albowiem osiągnięta przewaga konkurencyjna, a w konsekwencji nawet wysoka pozycja na rynku są podstawą by myśleć o rozszerzeniu działalności poza granice kraju macierzystego. Dlatego należy w sposób szczególny przyjrzeć się składnikom stanowiącym potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw. Kluczowymi czynnikami kształtującymi konkurencyjność podmiotu od wewnątrz są zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa wraz ze strategią ich wykorzystania. Jak podaje R. Śliwiński, „zasoby i umiejętności organizacji tworzą potencjał konkurencyjny, a powiązanie zasobów, umiejętności i strategii wpływa na stworzenie przewagi konkurencyjnej, której oddziaływanie rynkowe powoduje ukształtowanie się pozycji konkurencyjnej firmy. Na poziomie mikro rodzi się konkurencyjność firmy i wszystkie podstawowe czynniki na nią wpływające”[344]. Co więcej, wraz z rozszerzeniem działalności gospodarczej poza granice kraju macierzystego powstają nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Dlatego należy zgodzić się z M. Ratajczak-Mrozek, która stwierdza, że „umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa pociąga za sobą nowe możliwości rozwoju i tworzenia kluczowych kompetencji firmy oraz stwarza potencjał dla rozwoju firmy”[345]. W związku z tym przewaga, jaką przedsiębiorstwo posiada na rynku krajowym, może różnić się od tej uzyskanej na rynku zagranicznym. Inne mogą być również źródła, które pozwalają przedsiębiorstwom nie tylko osiągnąć tę przewagę, ale także później ją utrzymać.

Na przewagę konkurencyjną składa się jeden lub najczęściej kilka czynników, które wyróżniają przedsiębiorstwo, a które można również określić jako kluczowe czynniki sukcesu tego przedsiębiorstwa. Co więcej, przewaga konkurencyjna, jak i sama pozycja może być

[344] R. Śliwiński, Kluczowe czynniki..op.cit., s.33.
[345] M. Ratajczak-Mrozek, Sieci biznesowe…op.cit., s. 66.

mierzona właśnie za pomocą kluczowych czynników sukcesu. W związku z tym należy przez nie rozumieć zasoby i atuty jakich przedsiębiorstwo potrzebuje, by w danej dziedzinie dalej odnosić sukcesy[346]. Równocześnie należy powtórzyć, iż przewaga konkurencyjna nie jest zjawiskiem trwałym. W związku z tym, z powodu dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu jedne czynniki tracą na swojej atrakcyjności, a inne zyskują. Dlatego tak istotna staje się analiza dokonana w niniejszym opracowaniu, a pozwalająca na identyfikacje tych ze składników potencjału konkurencyjnego, które stanowią kluczowe czynniki sukcesu i pozwalają tym samym na osiągnięcie przewagi nad konkurentami.

W omawianym badaniu, za podstawę wnioskowania wykorzystano model zarządzania konkurencyjnością prezentowany w rozdziale 1 niniejszej pracy (por. rys. 1.2.). W myśl tej koncepcji, o możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przesądzają trzy elementy: po pierwsze poziom składników konkurencyjności przedsiębiorstwa, po drugie realizowana strategia konkurencji, a po trzecie zastosowanie takich instrumentów konkurowania, które pozwolą na wyróżnienie oferty produktowej. Ponadto, dopiero dzięki uzyskanej w ten sposób przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą osiągnąć zadowalającą pozycję na rynku. W prezentowanej części swoją uwagę autorka skupiła na pierwszym elemencie podsystemu tworzącego model konkurencyjności przedsiębiorstwa – identyfikacji kluczowych, spośród wybranych[347] składników potencjału konkurencyjnego. Zakłada się ponadto, iż wyższy od konkurentów poziom kluczowych czynników sukcesu może stanowić podstawę do osiągnięcia przewagi nad nimi. W związku z powyższym, należy wskazać składniki bardziej i mniej skuteczne w procesie budowania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Te, spośród zidentyfikowanych, które są postrzegane przez przedstawicieli przedsiębiorstw za strategicznie ważne, można uznać za skuteczne źródła budowania przewagi konkurencyjnej i odwrotnie.

W niniejszym opracowaniu wyszczególniono listę 29 składników tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa[348]. Zostały one zakwalifikowane przez autorkę do 5 sfer konkurencyjności przedsiębiorstwa, które ponadto podzielono na 3 sfery działające w obrębie zadań podstawowych oraz 2 sfery wspierające. Są nimi odpowiednio: sfera produkcji, sfera zaopatrzenia (przedprodukcyjna), sfera marketingu i finansów, sfera zatrudnienia (kadrowa) oraz sfera organizacji i zarządzania. W tabeli 5.1. przedstawiono wszystkie składniki potencjału

[346] G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PTE, Warszawa 2003, s. 172.
[347] W literaturze przedmiotu wyróżnia się już zdecydowanie ponad sto kilkadziesiąt składników potencjału konkurencyjnego, dlatego też na potrzeby prowadzonych badań autorka dokonała wyboru jej zdaniem najważniejszych.
[348] Szczegółowy opis zawarto w podrozdziale 1.2.2. niniejszej pracy.

konkurencyjnego, które zostały objęte badaniem empirycznym wraz z uwzględnieniem sfer funkcjonalno-zasobowych.

Tabela 5.1. Lista składników potencjału konkurencyjnego objętych badaniem

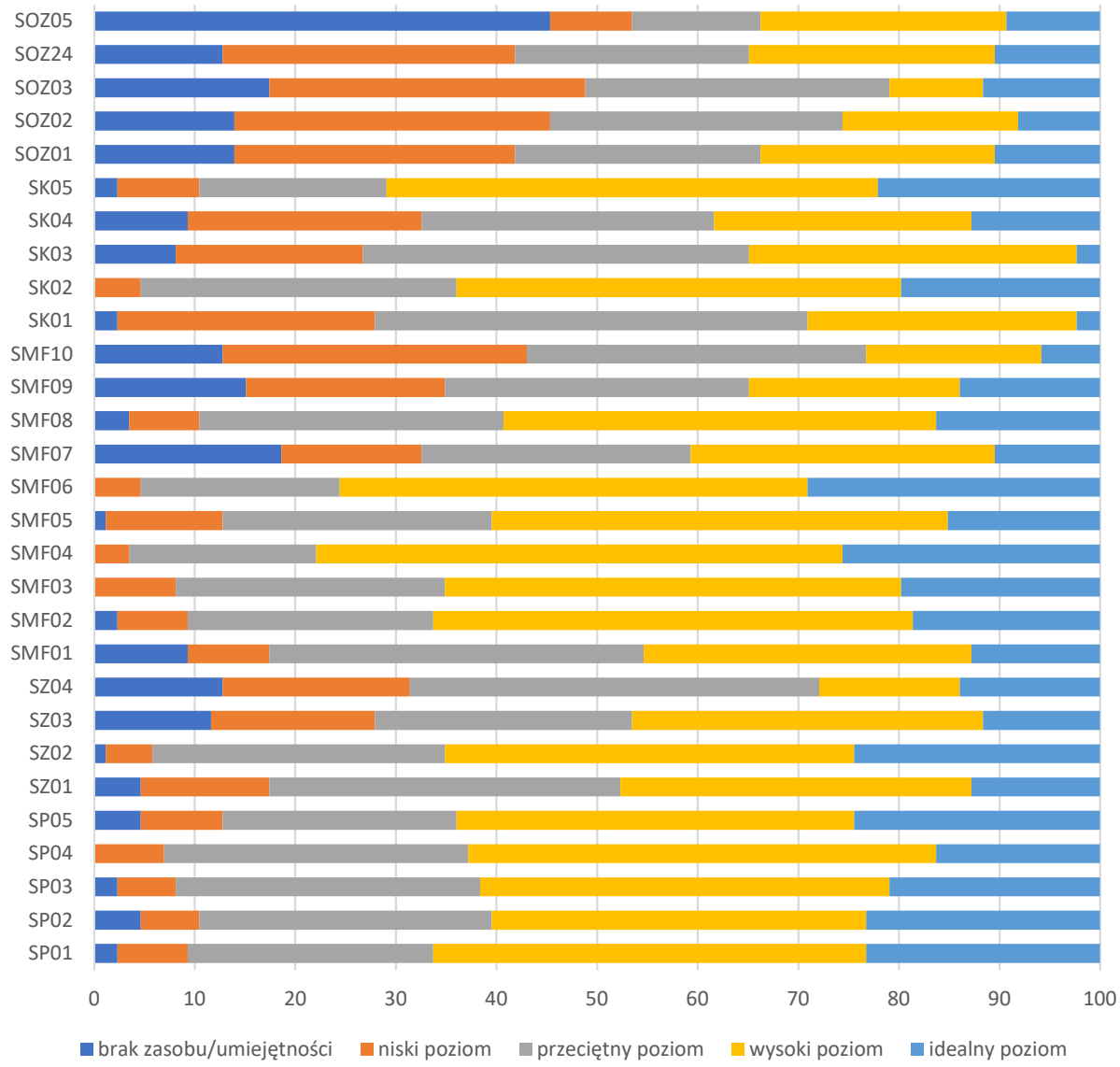
Sfery konkurencyjności	**l.p.**	**Składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw**
Sfera produkcji	**01**	stan parku maszynowego
	02	nowoczesność technologii
(SP)	**03**	posiadane systemy zapewnienia jakości
	04	posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje
	05	know-how (innowacje)
Sfera zaopatrzenia	**01**	dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia),
	02	sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne)
(SZ)	**03**	współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży
	04	optymalizacja dostaw
Sfera marketingu i	**01**	oddzielny budżet marketingowy, w tym wyodrębniona działalność promocyjna
finansów	**02**	znajomość rynku
	03	znajomość konkurentów
(SMF)	**04**	znajomość potrzeb i preferencji nabywców
	05	stosowanie elastycznej polityki cenowej
	06	wizerunek przedsiębiorstwa
	07	kreowanie własnych marek
	08	potencjał finansowy przedsiębiorstwa
	09	dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania
	10	informatyzacja czynności finansowo-księgowych
Sfera kadrowa	**01**	wykształcenie pracowników
	02	wiedza i doświadczenie pracowników
(SK)	**03**	kreatywność pracowników
	04	uczestnictwo pracowników w szkoleniach, warsztatach, kursach
	05	zaufanie pracowników do właścicieli firmy
Sfera organizacji i	**01**	wielkość przedsiębiorstw
zarządzania	**02**	zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania
	03	sprawność zarządzania operacyjnego
(SOZ)	**04**	zdolność do podejmowania ryzyka
	05	zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność…op.cit., s. 246-247 oraz 254-260.

Ponadto zauważa się, iż analizę wskazanego zagadnienia przeprowadzono poprzez zróżnicowanie uzyskanych wyników zasięgiem prowadzenia działalności gospodarczej, tzn. wykonano ją oddzielnie dla składników tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw działających na rynku krajowym oraz zagranicznym. Autorka chciała w ten sposób sprawdzić, czy czynniki jakie pozwalają budować przewagę nad rywalami z kraju tożsame są z tymi, które tworzą przewagę na rynku zagranicznym, są to bowiem składowe międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności postanowiono dokonać identyfikacji czynników pozwalających uzyskać sukces na rynku krajowym.

Na podstawie wstępnej analizy wyników przeprowadzonego badania można stwierdzić, że na uzyskanie przewagi konkurencyjnej wpływ ma wiele uwarunkowań i czynników. W celu

zbadania ich istotności w stosunku do potrzeb budowania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej w kwestionariuszu poproszono o dokonanie oceny stanu posiadanych zasobów i umiejętności. Respondenci udzielali odpowiedzi w 5-stopniowej skali porządkowej Likerta, gdzie 1 oznaczał brak zasobu/umiejętności, 2 – niski jego poziom, 3 – stan średni/przeciętny, 4 – poziom wysoki, a 5 – poziom bardzo wysoki (idealny). Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5.1.



Legenda: tabela 5.1.
Rysunek 5.1. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=86.

Analiza powyższego rysunku pozwala stwierdzić, iż do najważniejszych składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw pozwalających na zbudowanie przewagi nad rywalami na

rynku krajowym należy zaliczyć przede wszystkim znajomość potrzeb i preferencji potencjalnych nabywców, ten zasób na poziomie wysokim i bardzo wysokim (idealnym) posiada aż 78% respondentów. Ważny w tym kontekście jest również wizerunek przedsiębiorstwa, który na wysokim i bardzo wysokim poziomie występuje u 76% ankietowanych oraz dobre relacje pracowników z właścicielami przedsiębiorstw (71%).

W kolejnym etapie badania postanowiono wyznaczyć wskaźnik istotności R, który stanowił średnią arytmetyczną uzyskanych ocen dla poszczególnych składników. Procedura taka pozwoliła na określenie zmiennych decydujących o potencjale konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w późniejszym etapie również na uszeregowanie ważności tych składowych. Ponadto, uwzględniono także szczegółowe dane zawierające podstawowe statystyki opisowe dotyczące poszczególnych składników potencjału konkurencyjności, które opisano kwartylem pierwszym (kw. 1), medianą (m_e), kwartylem trzecim (kw. 3), odchyleniem standardowym (SD) oraz wartością minimalną i maksymalną (tab. 5.2.).

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla (zasobów, umiejętności i czynników przedsiębiorstwa) potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym

Składniki potencjału konkurencyjności	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
SP01	3,78	3	4	4	0,96	1	5
SP02	3,69	3	4	4	1,04	1	5
SP03	3,72	3	4	4	0,94	1	5
SP04	3,72	3	4	4	0,82	2	5
SP05	3,71	3	4	4	1,07	1	5
SZ01	3,38	3	3	4	1,02	1	5
SZ02	3,83	3	4	4	0,90	1	5
SZ03	3,19	2	3	4	1,19	1	5
SZ04	2,98	2	3	4	1,19	1	5
SMF01	3,31	3	3	4	1,10	1	5
SMF02	3,73	3	4	4	0,93	1	5
SMF03	3,77	3	4	4	0,86	2	5
SMF04	4,00	4	4	4,75	0,77	2	5
SMF05	3,62	3	4	4	0,92	1	5
SMF06	4,00	4	4	5	0,83	2	5
SMF07	3,00	2	3	4	1,27	1	5
SMF08	3,62	3	4	4	0,96	1	5
SMF09	2,99	2	3	4	1,27	1	5
SMF10	2,73	2	3	3	1,08	1	5
SK01	3,01	2	3	4	0,85	1	5
SK02	3,79	3	4	4	0,81	2	5
SK03	3,02	2	3	4	0,97	1	5
SK04	3,09	2	3	4	1,17	1	5
SK05	3,80	3	4	4	0,96	1	5
SOZ01	2,88	2	3	4	1,22	1	5
SOZ02	2,74	2	3	3,75	1,15	1	5
SOZ03	2,66	2	3	3	1,21	1	5
SOZ04	2,91	2	3	4	1,21	1	5
SOZ05	2,44	1	2	4	1,49	1	5

Legenda: tabela 5.1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=86.

W pierwszej kolejności postanowiono przeanalizować średnie oceny, jakie uzyskały wszystkie składowe należące do poszczególnych obszarów potencjału konkurencyjnego. Na tej podstawie stwierdza się, iż uzyskane wyniki mieściły się w przedziale <2,73; 3,71>. Natomiast wartość odchylenia standardowego wahała się w przedziale od 0,95 do 1,26, co oznacza, że rozkład odpowiedzi analizowanej próby badawczej można nazwać umiarkowanie zróżnicowanym. W związku z tym, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa były stosunkowo jednomyślne. Następnie, rozpatrując wyłącznie składniki tworzące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw należy stwierdzić, iż wykorzystywanych jest szereg zasobów oraz umiejętności, które pozwalają z jednej strony osiągnąć przewagę nad konkurentami, z drugiej zaś są niezastąpione w realizacji strategii konkurowania. Wśród istotnych elementów stanowiących o potencjale konkurencyjnym firm respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa sektora żywnościowego najwyżej ocenili te należące do grupy zasobów marketingowych i finansowych. Tu na szczególną uwagę zasługuje znajomość potrzeb i preferencji nabywców (R=4,00; m_e=4) przy największej zgodności odpowiedzi SD=0,77. Równie ważny okazał się wizerunek firmy, choć rozbieżność odpowiedzi była tu nieco wyższa SD=0,83. Przedsiębiorstwa szczególnie cenią sobie również kontakty z dostawcami (rozumiane, jako sposoby powiązań z nimi, chodzi tu zarówno o kontakty formalne jak i nieformalne)[349]. Następne do istotnych składników potencjału konkurencyjnego firmy należy zaliczyć czynniki tworzące sferę kadrową przedsiębiorstwa, a są nimi: zaufanie pracowników do właścicieli firmy (R=3,80; m_e=4), które owocuje tworzeniem nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, czy produkcyjnych oraz kapitał ludzki, rozumiany, jako doświadczenie i wiedza pracowników (R=3,79; m_e=4)[350]. Na potencjał przedsiębiorstwa prowadzącego walkę na rynku wpływ ma również, jakość maszyn i urządzeń produkcyjnych (stan parku technologicznego), wiedza o swoich konkurentach, w tym stosowanych przez nich instrumentach konkurowania oraz umiejętność przewidywania ich zachowań, a także wiedza o rynku, na którym ta walka jest prowadzona. Ponadto, przedsiębiorstwa upatrują swojej szansy w budowaniu przewagi konkurencyjnej za pomocą składników zakwalifikowanych do strefy produkcji, są nimi odpowiednio: posiadane systemy zapewnienia jakości (chodzi tu głównie o HCCP, ISO i inne), ale również posiadane przez przedsiębiorstwo certyfikaty na swoją

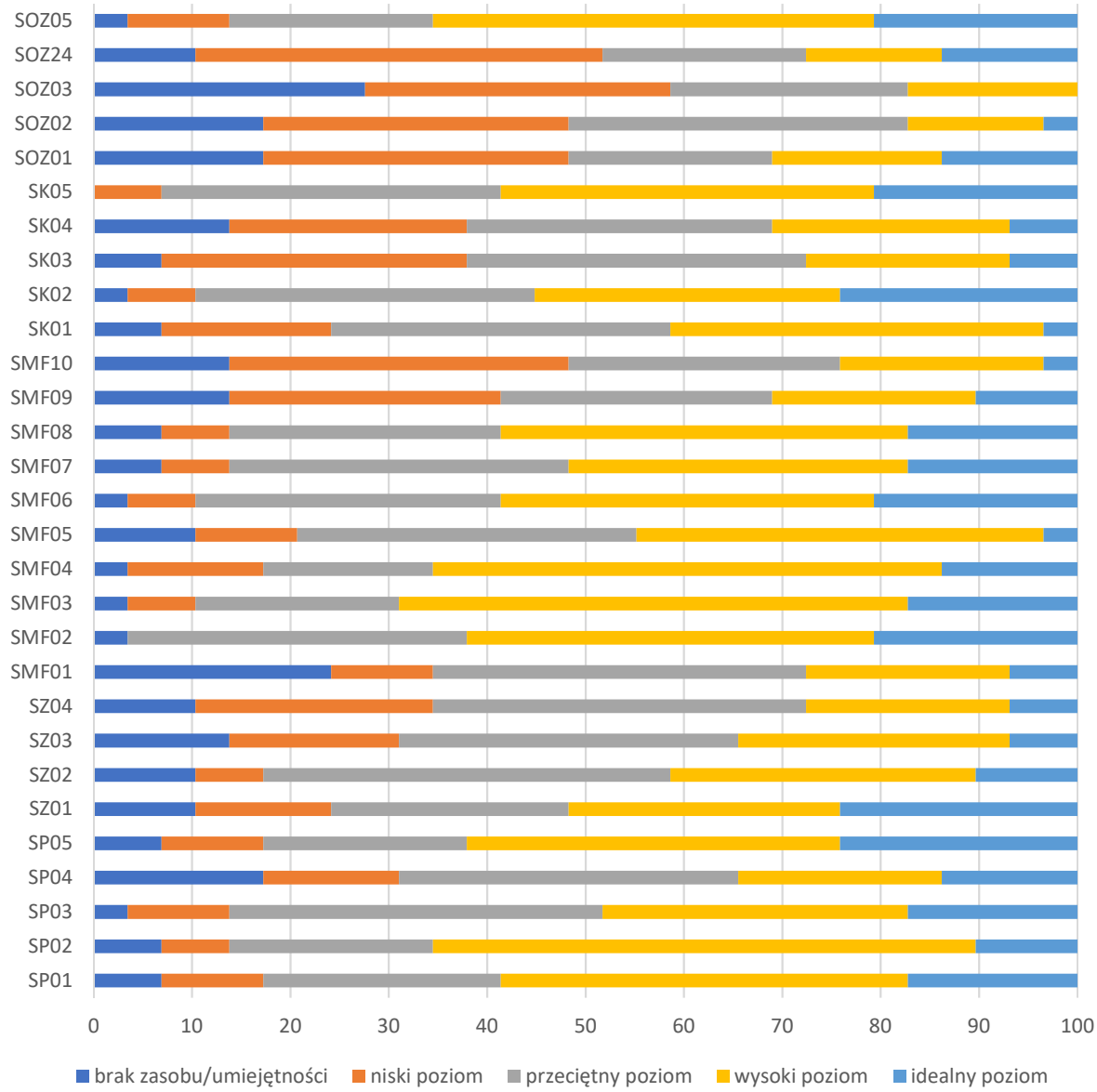
[349] W. Glabiszewski zaznacza, iż niezwykle ważne jest nawiązywanie i budowanie relacji z różnymi partnerami, w czym należy dopatrywać się wsparcia dla potencjału przedsiębiorstwa i dopełnienia realizowanych w nim procesów, a w konsekwencji źródeł rynkowego sukcesu. Szerzej: W. Glabiszewski, Kreowanie wizerunku małego przedsiębiorstwa na rzecz budowania relacji z partnerami w łańcuchu dostaw, Problemy Zarządzania, finansów i marketingu nr 41 t.1/ 2015, s. 304.

[350] Szerzej na temat roli kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw w: M. Matejun, Rozwój kapitału ludzkiego a konkurencyjność firm sektora MSP, Marketing i Rynek nr 3/2016, s.542-552.

żywność (np. Poznaj Dobrą Żywność, Jakość Tradycja, QAFP, Rolnictwo Ekologiczne), a także know-how. Wysoko oceniono także wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa takich czynników jak: nowoczesność technologii, stosowanie elastycznej polityki cenowej oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa. Świadczy o tym wartość mediany, która w każdym z wymienionych przypadków była równa 4, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów czynniki te w badanych przedsiębiorstwach charakteryzowały się poziomem wysokim lub bardzo wysokim, a w związku z tym i dużym wpływem na budowanie przewagi konkurencyjnej.
Z kolei, do najniżej ocenionych składników tworzących potencjał konkurencyjny należy zaliczyć przede wszystkim zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (R=2,44; m_e=2, SD=1,49), co w walce z konkurentami na rynku krajowym ma znikome znaczenie. Na kolejnych miejscach znalazły się: sprawność zarządzania operacyjnego (R=2,66; m_e=3, SD=1,21), informatyzacja czynności finansowo-księgowych (R=2,73; m_e=3, SD=1,02) oraz zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania (R=2,74; m_e=3, SD=1,15). Co więcej, należy wskazać, iż przedstawione powyżej zasoby istotnie różniły się od pozostałych składników potencjału konkurencyjnego. Ale warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż w ocenie respondentów zasoby najmniej ważne w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku cechują się również jednymi z najwyższych rozbieżności odpowiedzi. Innymi słowy stwierdza się, że nie było tu zgodności wśród przedstawicieli ankietowanych przedsiębiorstw.

Aby móc w pełni określić kluczowe czynniki sukcesu składające się na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw niniejszą analizę należy uzupełnić o wartości prezentowane dla składników tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Jest to jedno z ważniejszych badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Identyfikacja takich źródeł wpływa bowiem na sukces, jaki przedsiębiorstwa odnoszą zagranicą. Ponadto, zdiagnozowanie kluczowych czynników tego sukcesu stanowić będzie bazę do zbudowania modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Podobnie, jak w przypadku rynku krajowego respondenci mieli tu do wyboru 29 czynników przydzielonych do 5 sfer wpływających na potencjał konkurencyjny swoich przedsiębiorstw. W związku z powyższym szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 5.2., którego wstępna analiza pozwala na wysunięcie następujących wniosków. Po pierwsze, stwierdza się, iż zasobami szczególnie istotnymi w procesie budowania przewagi nad rywalami na rynku zagranicznym są przede wszystkim wiedza o swoich konkurentach – tym składnikiem na wysokim i bardzo wysokim poziomie (idealnym) dysponuje 69% respondentów. Następnie, równie istotne – z 66% wskazań jako czynniki na poziomie wysokim i bardzo wysokim (idealnym) okazały się:

posiadanie nowoczesnej technologii oraz zakres umiędzynarodowienia działalności gospodarczej.



Legenda: tabela 5.1.
Rysunek 5.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Interpretacja otrzymanych wyników skłania autorkę do rozszerzenia analizy, podobnie jak w przypadku wcześniejszym, o zaprezentowanie podstawowych statystyk opisowych z uwzględnieniem wskaźnika istotności R dla czynników sukcesu przedsiębiorstw w aspekcie budowania przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym, co zostało przedstawione w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Statystyki opisowe dla składników potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym

Składniki potencjału konkurencyjny	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
SP01	3,52	3	4	4	1,12	1	5
SP02	3,55	3	4	4	1,02	1	5
SP03	3,48	3	3	4	1,02	1	5
SP04	3,00	2	3	4	1,28	1	5
SP05	3,62	3	4	4	1,18	1	5
SZ01	3,41	3	4	4	1,30	1	5
SZ02	3,24	3	3	4	1,09	1	5
SZ03	2,97	2	3	4	1,15	1	5
SZ04	2,90	2	3	4	1,08	1	5
SMF01	2,76	2	3	4	1,24	1	5
SMF02	3,76	3	4	4	0,91	1	5
SMF03	3,72	3	4	4	0,96	1	5
SMF04	3,59	3	4	4	1,02	1	5
SMF05	3,17	3	3	4	1,04	1	5
SMF06	3,66	3	4	4	1,01	1	5
SMF07	3,48	3	4	4	1,09	1	5
SMF08	3,55	3	4	4	1,09	1	5
SMF09	2,86	2	3	4	1,22	1	5
SMF10	2,66	2	3	3	1,08	1	5
SK01	3,14	3	3	4	0,99	1	5
SK02	3,66	3	4	4	1,04	1	5
SK03	2,90	2	3	4	1,05	1	5
SK04	2,86	2	3	4	1,16	1	5
SK05	3,72	3	4	4	0,88	2	5
SOZ01	2,79	2	3	4	1,32	1	5
SOZ02	2,55	2	3	3	1,06	1	5
SOZ03	2,31	1	2	3	1,07	1	4
SOZ04	2,79	2	2	4	1,24	1	5
SOZ05	3,69	3	4	4	1,04	1	5

Legenda: R – wskaźnik istotności (średnia arytmetyczna); kw.1 – kwartyl 1; m_e – mediana; kw.3 – kwartyl 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna. Opis składników potencjału konkurencyjnego jak w tabeli 5.1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Analiza dokonanych statystyk dla kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych pozwala na wysunięcie kilku wniosków. Po pierwsze, ogólny wskaźnik istotności R jest odpowiednio niższy, niż w przypadku rywalizacji prowadzonej na rynku krajowym. Po drugie należy zauważyć, iż wśród czynników najwyżej ocenionych znalazły się przede wszystkim: znajomość rynków zbytu (R=3,76; m_e=4, SD=0,91), wiedza o swoich największych konkurentach (R=3,72; m_e=4, SD=0,96) oraz zaufanie pracowników do właścicieli przedsiębiorstw (R=3,72; m_e=4, SD=0,88). Dla przedsiębiorstw rywalizujących na rynkach zagranicznych istotny w budowaniu przewagi konkurencyjnej okazał się również zakres umiędzynarodowienia (R=3,69; m_e=4) jednak tu rozbieżność odpowiedzi była już nieco większa SD=1,04. Ponadto, w rywalizacji międzynarodowej przedsiębiorstwa wykorzystują także wizerunek swojego przedsiębiorstwa (R=3,66; m_e=4), wykształcenie pracowników (R=3,66; m_e=4) oraz know how (R=3,62; m_e=4). Co więcej, wśród czynników wpływających

na konkurencyjność wysoko oceniono także: stan parku maszynowego, który rozumiany jest jako jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii, dogodną lokalizację - w kontekście łatwego dostępu do źródeł zaopatrzenia, stosowanie elastycznej polityki cenowej, kreowanie własnych marek oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa umożliwiający rozpoczęcie i prowadzenie działalności na arenie międzynarodowej. Interpretacji takiej dokonano na podstawie wysokości wartości mediany równej 4. Prowadzone rozważania należy uzupełnić o wskazanie składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw zaliczonych do tych najmniej istotnych. W ocenie respondentów są nimi przede wszystkim sprawność zarządzania operacyjnego (R=2,31; m_e=2, SD=1,07) oraz zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania (R=2,55; m_e=3, SD=1,06). Dalej wymienia się: informatyzację czynności finansowo-księgowych (R=2,66; m_e=3), oddzielny budżet marketingowy, w tym wyodrębniona działalność promocyjna (R=2,76; m_e=3), wielkość przedsiębiorstw (R=2,79; m_e=3) oraz zdolność do podejmowania ryzyka (R=2,79; m_e=3).

Z racji takiej, iż w zaprezentowanych powyżej analizach obserwuje się pewne rozbieżności postanowiono zebrane dane uporządkować i uszeregować za pomocą wskaźnika istotności R oraz wartości mediany. Utworzono w ten sposób ranking najwyżej ocenianych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw pozwalających im budować przewagę konkurencyjną zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym (tab. 5.4.). Poniższe zestawienie powstało w następujący sposób:

- po pierwsze, uszeregowano za pomocą wskaźnika istotności R składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw od najważniejszego, do najmniej ważnego;

- następnie, uwzględniono w analizie wartości mediany dla wskazanych zasobów i wybrano jedynie te czynniki sukcesu, których wartość m_e równa jest 4 (tzn., że w ocenie połowy respondentów podany składnik uzyskał ocenę wskazującą na wysoki lub bardzo wysoki jego poziom w przedsiębiorstwie, w związku z tym można go uznać za strategicznie istotny, a więc i kluczowy w budowaniu międzynarodowej przewagi konkurencyjnej). Równocześnie należy jednak zaznaczyć, iż z powyższego założenia wynika różna liczba składników istotnych dla budowania przewagi nad rywalami na rynku krajowym i zagranicznym, wziętych pod uwagę w niniejszej analizie;

- na koniec, w przypadku takich samych wartości wskaźnika R i mediany (m_e), wartością różnicującą poszczególne elementy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa było odchylenie standardowe SD. Prezentuje ono bowiem poziom rozbieżności w odpowiedziach respondentów, który należy rozumieć w następujących sposób: im wartość

SD jest niższa, tym mniejsze było odchylenie od wartości średniej, a zatem większa była zgodność odpowiedzi przedstawicieli badanej próby i odwrotnie.

Tabela 5.4. Ranking najważniejszych składników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym

Składnik potencjału konkurencyjnego		**R**	**m_e**	**SD**	**Składnik potencjału konkurencyjnego**		**R**	**m_e**	**SD**
miejsce	*Rynek krajowy*				*miejsce*	*Rynek zagraniczny*			
1	SMF04	4,00	4	0,77	*1*	SMF02	3,76	4	0,91
2	SMF06	4,00	4	0,83	*2*	SK05	3,72	4	0,88
3	SZ02	3,83	4	0,90	*3*	SMF03	3,72	4	0,96
4	SK05	3,80	4	0,96	*4*	SOZ05	3,69	4	1,04
5	SK02	3,79	4	0,81	*5*	SMF06	3,66	4	1,01
6	SP01	3,78	4	0,96	*6*	SK02	3,66	4	1,04
7	SMF03	3,77	4	0,86	*7*	SP05	3,62	4	1,18
8	SMF02	3,73	4	0,93	*8*	SP02	3,55	4	1,02
9	SP04	3,72	4	0,82	*9*	SMF08	3,55	4	1,09
10	SP03	3,72	4	0,94	*10*	SP01	3,52	4	1,12
11	SP05	3,71	4	1,07	*11*	SP03	3,48	4	1,02
12	SP02	3,69	4	1,04	*12*	SZ01	3,41	4	1,30
13	SMF05	3,62	4	0,92	*13*	SZ02	3,24	4	1,09
14	SMF08	3,62	4	0,96					

Legenda: tabela 5.1.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Na podstawie zebranych w powyższej tabeli danych dotyczących strategicznie istotnych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego z województwa wielkopolskiego umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym wynikają następujące wnioski:

- Po pierwsze, średnie wartości dla poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw na rynku krajowym są wyższe R=3,77, niż te uwzględnione na rynku zagranicznym R=3,58;
- Po drugie, na podstawie zebranych danych empirycznych postanowiono sprawdzić, czy składniki potencjału konkurencyjnego na rynku krajowym korelują z tymi wykorzystywanymi na rynku zagranicznym. Operując na zmiennych, które zostały zakwalifikowane jako porządkowe, podjęto decyzję o wykorzystaniu współczynnika korelacji rho Spearmana. Powyższa metoda umożliwiła wyciągnięcie następującego wniosku: istnieje wysoka korelacja/ współzależność dodatnia pomiędzy zasobami tworzącymi potencjał konkurencyjny na rynku krajowym z tymi pozwalającymi budować przewagę na rynku zagranicznym (r_{xy} = 0,6866). Innymi słowy, im wyższe oceny dla składników potencjału konkurencyjnego na rynku krajowym, tym wyższe również oceny dla czynników kształtujących konkurencyjność na rynku zagranicznym;

- Po trzecie, obserwuje się podobieństwo w ocenie skuteczności poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej niezależnie od kryterium jakim jest zakres prowadzonej działalności gospodarczej. Należy to rozumieć w taki sposób, iż najważniejszym składnikom nadaje się zbliżoną rangę, bez względu na przekrój badań. Dokładniej mówiąc, wykaz najważniejszych czynników sukcesu jest zbieżny aż w 81%, co oznacza, że zdecydowana większość czynników sukcesu zaliczana do tych kluczowych jest tożsama, niezależnie od rynku na którym działalność jest prowadzona. Różnica, jaka w tym kontekście została zarysowana, polega przede wszystkim na miejscach w rankingu, na których ulokowane zostały poszczególne zasoby;
- Dalej należy zauważyć, iż spośród wszystkich 16 wyszczególnionych składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw jedynie 5 jest różnych w zależności od przekroju badania. Kontynuując, na rynku krajowym o przewadze konkurencyjnej decyduje m.in. znajomość potrzeb i preferencji klientów, posiadane certyfikaty jakości dla swoich wyrobów oraz stosowanie elastycznej polityki cenowej, które nie znalazły się wśród czynników strategicznie istotnych na rynku zagranicznym. Z kolei na arenie międzynarodowej wśród składników budujących przewagę konkurencyjną są: zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, a także dogodna lokalizacja rozumiana w kontekście łatwiejszego dostępu do źródeł zaopatrzenia, których zabrakło w utworzonym rankingu wśród składników budujących sukces na rynku krajowym;
- Ponadto, wskaźnik istotności policzony oddzielnie dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, a uwzględniający jedynie te spośród składników potencjału, które zostały ujęte w rankingu najwyżej ocenionych, różnił się tylko nieznacznie. Znaczącą różnicę stanowiły składniki potencjału konkurencyjności zakwalifikowane do sfery zaopatrzenia, które na rynku krajowym charakteryzowały się największym wpływem na budowanie przewagi konkurencyjnej i uzyskały najwyższą wartość R=3,83, z kolei na rynku zagranicznym łączna wartość wskaźnika istotności dla tej sfery jest najniższa i wynosi R=3,325.

Kontynuując rozważania dotyczące identyfikacji strategicznie istotnych czynników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw należy określić jaki jest udział zasobów niewidocznych/niematerialnych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Jest to o tyle istotne, iż pozwoli zweryfikować postawioną przez autorkę hipotezę badawczą H2, która brzmi: „Głównymi składnikami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski są zasoby niematerialne”. Ze względów statystycznych słuszne wydaje się rozbicie jej na dwie hipotezy szczegółowe. Hipotezę H2a, głoszącą że głównymi składnikami

potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski na rynku krajowym są zasoby niematerialne, oraz H2b odnoszącą się do rynku zagranicznego. W pierwszej kolejności analizie poddano hipotezę badawczą H2a. Aby móc ją zweryfikować należy przypomnieć, jakie zasoby (składniki potencjału konkurencyjnego) zostały przez autorkę uznane za niematerialne (niewidoczne). Są nimi m.in.: marki produktów, patenty oraz licencje, systemy zarządzania (w tym zapewnienia jakości), kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, zarządzanie kontaktami z klientami, tworzenie więzi z otoczeniem, systemy komunikowania się z klientami, informacje, unikatowe umiejętności, innowacje (know how), technologie, doświadczenie/kontakty oraz renoma firmy[351]. Jak się wydaje, dokonana powyżej analiza pozwala na **potwierdzenie** zarówno **hipotezy H2a**, jak i **H2b**. Niematerialne składniki potencjału konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw stanowią łącznie aż 83% spośród wszystkich prezentowanych czynników. Ponadto, w prezentowanym powyżej rankingu najlepiej ocenianych – a więc i kluczowych zasobów, najbardziej skuteczną w budowie przewagi konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym jest grupa zasobów niewidzialnych. Średnia wartość wskaźnika istotności dla składników tej grupy na rynku krajowym osiąga poziom R=3,78, podczas gdy zasoby materialne uzyskują wartość niższą - R=3,7. Podobnie jest w przypadku składników umożliwiających odnieść sukces na rynku zagranicznym, tu średnia wartość wskaźnika istotności dla czynników niewidzialnych wynosi R=3,61, podczas gdy dla zasobów należących do materialnych jedynie R=3,49.

Reasumując, przeprowadzone badania wykazały, że analizowane przedsiębiorstwa należące do sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego wykorzystują szereg zasobów by osiągnąć międzynarodową przewagę konkurencyjną. Najważniejszą, a zarazem największą grupę stanowią te o charakterze niewidzialnym, wśród których, do głównych czynników sukcesu należy zaliczyć należące do sfery marketingu i finansów, a są nimi: znajomość potencjalnych nabywców oraz ich potrzeb, wiedza o swoich konkurentach i instrumentach jakie stosują by uzyskać jak najwyższą pozycję konkurencyjną, czy wizerunek przedsiębiorstwa. Równocześnie należy dodać, iż powyższa analiza, dotycząca jedynie identyfikacji składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw jest niewystarczająca, by móc w pełni określić, jakie determinanty przyczyniają się do kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego z Wielkopolski. W tym celu, należy rozszerzyć rozważania o określenie stosowanej przez te przedsiębiorstwa strategii konkurencji, która umożliwia budowanie międzynarodowej

[351] Por. E. Badzińska, Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów, PWE, Warszawa 2011.

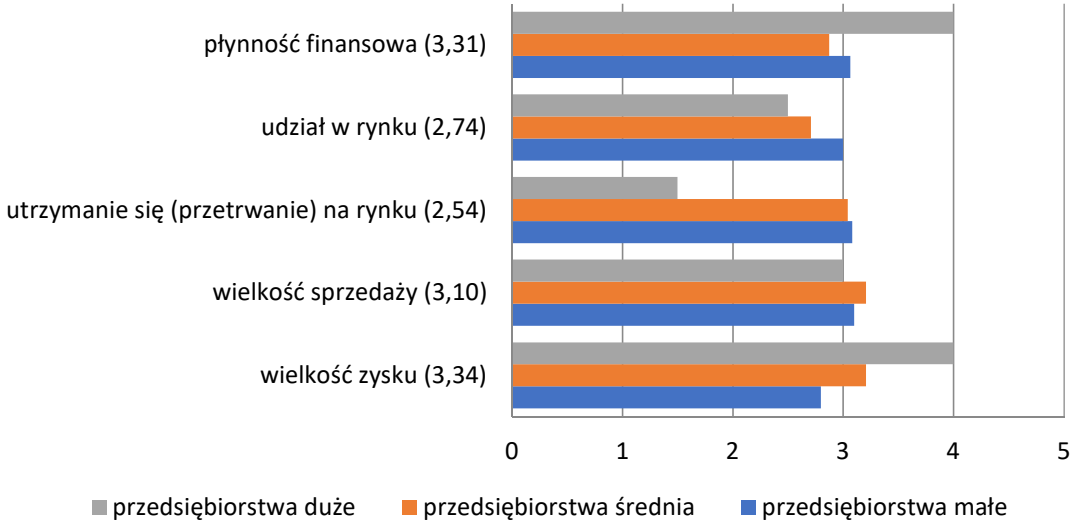
przewagi konkurencyjnej, a także, w następnej kolejności o scharakteryzowanie najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania, dzięki którym oferta przedsiębiorstw ulega wyróżnieniu na tle ofert konkurentów.

5.2. Analiza strategii konkurencji realizowanych przez przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej

Kolejnym obszarem poznawczym, który został przez autorkę poddany badaniu, była ocena strategii konkurencji stosowanej przez przedsiębiorstwa należące do badanej zbiorowości. Wydaje się, iż po dokonaniu analizy i oceny posiadanych obszarów potencjału konkurencyjnego, przedsiębiorstwa ustalają plan działania. Niewątpliwie powinien być on również w dużej mierze dostosowany do osiągnięcia zamierzonych celów, w tym w sposób szczególny do uzyskania przewagi nad konkurentami. W związku z tym stwierdza się, iż budowa strategii konkurowania jest procesem obejmującym wiele etapów. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim już sam wybór strategii, która ma przyczynić się do osiągnięcia sukcesu. Wobec powyższego przyjmuje się założenie, iż podstawą wyboru każdej strategii konkurencji są wyznaczone przez przedsiębiorstwo cele strategiczne, które w związku z tym postanowiono poddać analizie. Respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie poszczególnych celów strategicznych w skali porządkowej Likerta, gdzie 1 oznacza najmniej ważne, a 5 – najważniejsze. Za główne w realizacji swojej działalności ankietowani wskazali wielkość zysku oraz płynność finansową (por. rys. 5.3.), przy czym zauważa się, iż oba te cele są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw dużych. Dla małych i średnich podmiotów najważniejszym celem strategicznym w funkcjonowaniu na rynku jest utrzymanie na możliwie równym poziomie wielkości sprzedaży. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż średnia ocen dla celu, jakim jest utrzymanie się (przetrwanie) na rynku została znacznie zaniżona przez przedsiębiorstwa duże, to jednak wśród firm małych, jak i średnich jest to jeden z ważniejszych celów strategicznych. W warunkach wszechobecnej globalizacji i rosnącej konkurencji utrzymanie się na rynku firm – szczególnie tych małych, staje się niejednokrotnie ich podstawowym zadaniem.

Z kolei do głównych czynników, mających największy wpływ na koncepcje i wybór strategii realizowanej przez przedsiębiorstwa należy zaliczyć 3 najważniejsze: zachowanie konkurentów (28% wskazań), sytuację gospodarczą w kraju (27%) oraz wiedzę o klientach – 26% odpowiedzi respondentów. Warto w tym miejscu również dodać, iż przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją rolno-spożywczą biorące udział w badaniu przyjmują następujące

założenia, co do budowania swoich strategii z uwzględnieniem zajmowanej pozycji. Przede wszystkim widzą oni dla siebie szanse w szeroko rozumianej współpracy – nie wyłączając z niej także podmiotów konkurencyjnych w stosunku do własnej działalności, co w obecnych czasach, gdzie przedsiębiorstwa muszą sprostać nie tylko postępom globalizacyjnym, ale również rosnącej liczbie konkurentów na rynku powinno raczej dziwić. Wydawać by się mogło, iż działania przedsiębiorstw będą w znacznej mierze ukierunkowane na walkę z rywalami. W zamian za to, przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z Wielkopolski dostrzegają większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego poprzez rozwijanie różnych form współpracy. Możliwość współpracy z konkurentami zakłada aż 32,6% respondentów. Komentarza w tym miejscu wymaga wysoki udział współpracy odnotowany głównie wśród małych przedsiębiorstw. Prawdopodobnie wynika to faktu, iż dostrzegają one liczne korzyści z zawieranych sojuszy, w tym głównie umożliwienie im przetrwania na rynku, co jak już wskazano powyżej jest dla mniejszych jednostek jednym z najważniejszych celów strategicznych. Natomiast niespełna 26% firm poszukuje dla siebie miejsca na rynku.



Rysunek 5.3. Istotność celów strategicznych przedsiębiorstw w ocenie respondentów wg kryterium wielkości firmy
Źródło: opracowanie własne, n=86.

Jak już niejednokrotnie podkreślono przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jest uzależniona od potencjału konkurencyjności jakim dysponuje przedsiębiorstwo, ale również od strategii konkurencji jaka została przyjęta do realizacji. Przyjmując zatem podział zaproponowany przez M.E. Portera, wyróżnia się dwie bazowe strategie oraz jedną dodatkową, dzięki którym firmy mogą zdobyć przewagę konkurencyjną nad innymi przedsiębiorstwami w branży. Strategie te, według wspomnianego Autora należy podzielić na:

- strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów;
- strategię zróżnicowania (dywersyfikacji);
- strategię koncentracji (niszy rynkowej).

Mając jednak na uwadze fakt, iż badanie tego obszaru działalności przedsiębiorstwa jest zadaniem niełatwym, należy wskazać, iż trudności wynikają tu z kilku przesłanek. Po pierwsze, problemy niejednokrotnie są związane z nazewnictwem, a po drugie z przyporządkowaniem stosowanej strategii do wyszczególnionych jej rodzajów. Dlatego w ramach prowadzonych badań, w kwestionariuszu ankietowym poproszono nie tylko o określenie konkretnej przyjętej strategii konkurencji wraz z podziałem na te stosowane na rynku krajowym oraz zagranicznym, ale również wzbogacono ją o najważniejsze zdaniem autorki instrumenty wspierające jej realizację (por. tab. 5.5.). Zaznaczenie przez respondentów działań szczegółowych pozwalających realizować daną strategię, czy też inaczej mówiąc instrumentów wspierających okazało się dla ankietowanych mniej skomplikowane. Szczególnie dotyczyło to przedsiębiorstw, które nie mają sformalizowanej na piśmie strategii konkurencji, przez co trudno jest ją zidentyfikować. Tu posłużenie się strategicznymi działaniami szczegółowymi w tym zakresie okazało się dużym ułatwieniem.

Tabela 5.5. Rodzaje strategii konkurencji wraz z instrumentami wspierającymi budowanie przewagi konkurencyjnej

Rodzaj prowadzonej strategii konkurencji	**Instrumenty wspierające/ działania szczegółowe**
Strategia niskich kosztów	- dogodna lokalizacja - obniżenie kosztów produkcji przy zachowaniu jakości oferowanego asortymentu - skala działania (efekt skali) - stan zatrudnienia
Strategia zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	- szerokość oferowanego asortymentu - wysoka jakość produktów - znane marki wyrobów - jakość obsługi klienta - wzór wyrobu
Strategia koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	- poziom obsługi klienta - koncentracja geograficzna - obsługa wybranego segmentu konsumentów - koncentracja na wybranym wyrobie

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskany materiał empiryczny stwierdzono, że przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu w większości uznały, iż głównym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym jest zróżnicowanie oferty – około 35% odpowiedzi respondentów, następnie strategia niskich kosztów – 30,2%, dalej koncentracja (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – 24,4% oraz 14,0% wskazań na inną strategię (por. tab. 5.6.). Należy

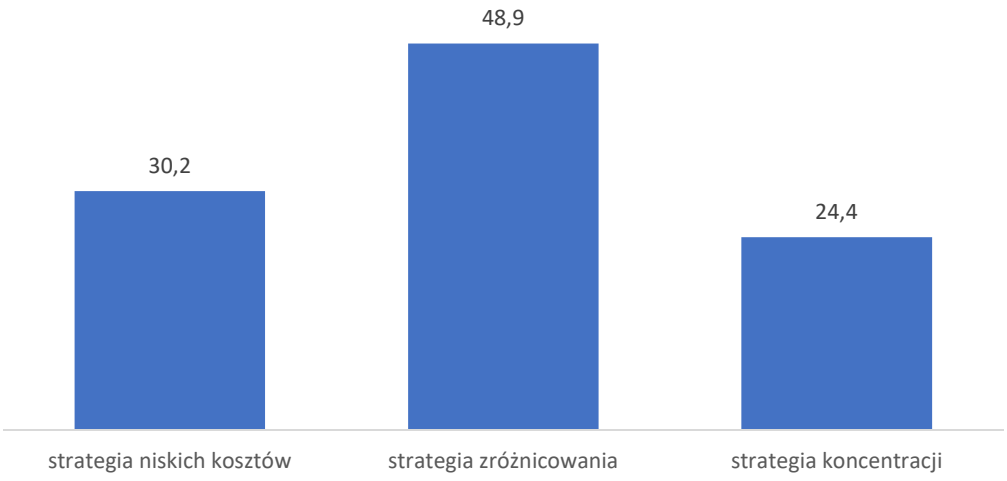
zaznaczyć, iż wśród strategii określanych jako „inne", wskazaną przez wszystkich respondentów była tzw. strategia jakościowa, która w literaturze przedmiotu utożsamiana jest często z unikatowością. Ponadto, zauważa się, iż wśród działań pomocniczych przy realizacji strategii zróżnicowania autorka wyróżniła, jako instrument wspierający wprost – jakość oferowanego produktu.

Tabela 5.6. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju stosowanej strategii konkurencji na rynku krajowym

Strategie konkurencji	Badane przedsiębiorstwa*	
	w liczbach bezwzględnych	w procentach
niskich kosztów	26	30,2
zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	30	34,9
koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	21	24,4
Inna, jaka?	12	14,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=86.

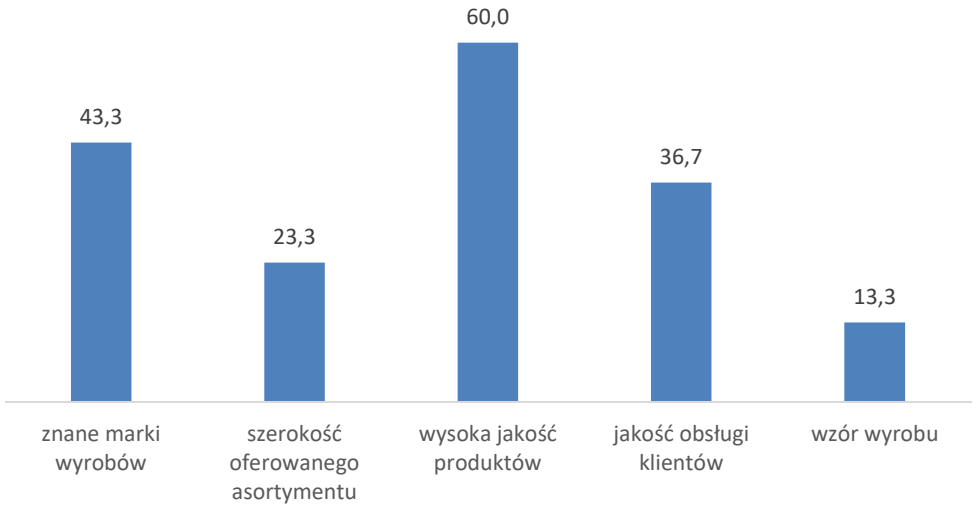
Wobec powyższego w dalszej analizie postanowiono odpowiedzi respondentów przynależne do „innej strategii" – 14% zakwalifikować bezpośrednio do unikatowości oferty (por. rys. 5.4.).



Rysunek 5.4. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku krajowym (w%)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=86.

Wartym uwagi jest również fakt, iż część przedsiębiorstw należących do analizowanej próby badawczej deklaruje stosowanie więcej niż jednej strategii konkurencji równocześnie, co w praktyce oznacza, iż wśród przedsiębiorstw nie zawsze występują strategie działania w „czystej" postaci, takie które można znaleźć w literaturze przedmiotu. Firmy te najczęściej funkcjonują w oparciu o wybrane elementy poszczególnych strategii, tworząc tzw. strategie

„mieszane”. Chodzi o łączenie ich w ten sposób, aby możliwa była do osiągnięcia przewaga konkurencyjna a w konsekwencji również jak najlepsza pozycja na rynku. W oparciu o powyższe rozważania autorka postanowiła w kwestionariuszu ankiety zawrzeć najważniejsze jej zdaniem instrumenty wspierające realizację poszczególnych strategii. Z racji, iż strategia polegająca na zróżnicowaniu jest wiodącą – stosuje ją około 50% respondentów, w pierwszej kolejności to właśnie te działania wspierające zostaną poddane analizie. Do najważniejszych czynników, pozwalających na realizację określonej strategii, a zatem i wyróżnienie przedsiębiorstw na tle konkurencji zaliczyć należy: wysoką jakość oferowanych produktów, posiadanie znanych marek swoich wyrobów oraz jakość obsługi swoich klientów. Zatem koncepcja rozwoju przedsiębiorstw biorących udział w badaniu opiera się w dużej mierze na wysokiej jakości, z jednej strony wytwarzanych produktów, z drugiej zaś świadczonej obsługi względem swoich klientów. Takie nastawienie wywołuje zwykle długotrwałe wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa, które umacniane jest również poprzez fakt posiadania znanych i cenionych już marek w swoim portfolio produktowym. Rysunek 5.5. przedstawia rozkład częstości wybieranych instrumentów wspierających strategię unikatowości.

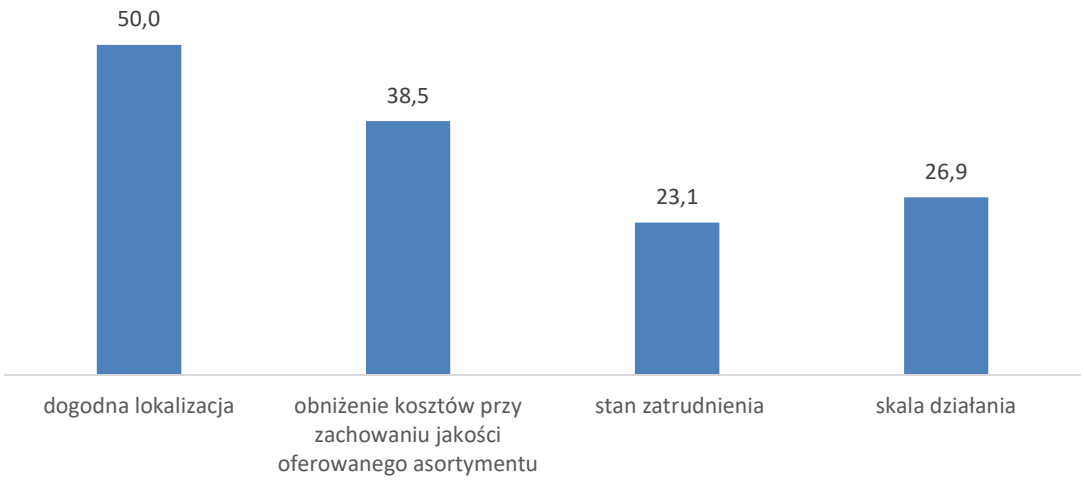


Rysunek 5.5. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikatowości w badanych przedsiębiorstwach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, *n=86.

Dla przedsiębiorstw należących do sektora żywnościowego takie instrumenty jak szerokość oferowanego asortymentu czy wzór wyrobu stanowią najmniej istotny element pozwalający im realizować wspomnianą strategię. Przedsiębiorstwa te nie są w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów lub nawet ich znakomitej większości, bowiem profil ich działalności sprawia, iż są one nastawione przede wszystkim na wytwarzanie

produktów wysokiej jakości. W związku z tym, nie skupiają się one na oferowaniu wielu produktów, czy zapewnieniu im ciekawego wzoru lub nawet atrakcyjnego opakowania. Choć warto w tym miejscu podzielić rozważania prezentowane przez J. Bednarz[352], iż opakowanie w kontekście produktów żywnościowych pełni ważną rolę. Jego zadaniem jest przede wszystkim bezpiecznie dostarczyć produkt do gospodarstwa domowego. Ponadto, kolejną funkcją jest także zabezpieczenie produktu w trakcie jego przechowywania oraz podanie rzetelnej informacji o wyrobie i samym producencie. Artykuły rolno-spożywcze bowiem, kojarzone są przede wszystkim z wyrobami, do produkcji których użyto głównie naturalnych surowców.

Producenci wyrobów żywnościowych, którzy upatrują możliwość swojej walki konkurencyjnej z wykorzystaniem przywództwa kosztowego za główny czynnik wspierający taką strategie uznali dogodną lokalizację - 50% wskazań ankietowanych (por. rys. 5.6.). Może być ona powiązana z uzyskaniem niższej ceny za surowce i materiały potrzebne do produkcji.



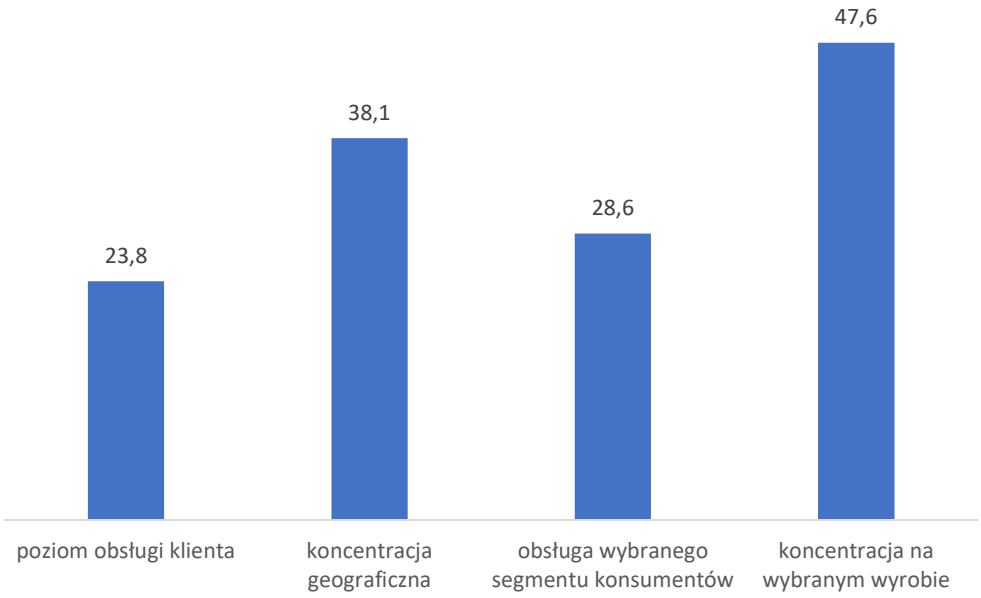
Rysunek 5.6. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów w badanych przedsiębiorstwach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, *n=86.

Kolejne często wykorzystywane instrumenty to przede wszystkim obniżenie kosztów produkcji nie tracąc na jakości asortymentu, który jest oferowany konsumentom, a którego wysoka jakość jest możliwa do osiągnięcia dzięki zastosowaniu szerokiej skali działania, albowiem obniżenie kosztów produkcji odbywa się tu głównie poprzez takie czynniki jak: obniżenie kosztów zużycia energii, zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń, optymalizację kosztów transportu czy zwiększenie skali produkcji. Jednak podkreśla się, że żaden z wymienionych czynników nie może w sposób negatywny wpłynąć na jakość oferowanego asortymentu. Najrzadziej

[352] J. Bednarz, Konkurencyjność…op.cit. s. 264-265.

wykorzystywanym instrumentem wpływającym na obniżenie kosztów jest ten związany z polityką kadrową przedsiębiorstw – a więc modyfikacje stanu zatrudnienia (23% wskazań) poprzez choćby wykorzystanie samozatrudnienia pracowników lub outsourcing.

Z kolei strategia koncentracji, która polega na takim wyszukaniu obszarów działalności, które wymagają specjalnych umiejętności i co za tym idzie są wyjątkowe, jest stosowana na rynku krajowym przez 30% ankietowanych przedsiębiorstw. Przy tym rodzaju porterowskiej strategii widać wyraźnie, że przedsiębiorstwa wykorzystują głównie koncentrację na wybranym wyrobie (48% wskazań respondentów). Jest to o tyle istotne, iż zdaje się być zbieżne z faktem, który został opisany powyżej, a mianowicie przedsiębiorstwa te w zdecydowanej większości nie decydują się na konkurowanie poprzez oferowanie szerokiego asortymentu swoich produktów. Następuje tu skupienie na wybranym produkcie, a więc i zapewnieniu jemu wysokiej jakości. Część ankietowanych koncertuje się również na wybranym rynku docelowym stosując tzw. koncentrację geograficzną. Ten element strategii jest wykorzystywany szczególnie często przez przedsiębiorstwa mniejsze, które nie mają dużej skali działania, a więc swoje produkty dostarczają głównie na wybrane, często tylko lokalne rynki zbytu. Pozostałe instrumenty ułatwiające stosowanie strategii niszy rynkowej to obsługa wybranego segmentu konsumentów oraz poziom obsługi klientów, które zyskały odpowiednio 29% oraz 24% wskazań respondentów biorących udział w badaniu. Zestawienie procentowe obrazujące udział poszczególnych instrumentów umożliwiających realizację strategii koncentracji zostało zaprezentowane na rysunku 5.7.



Rysunek 5.7. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji w badanych przedsiębiorstwach (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, *n=86.

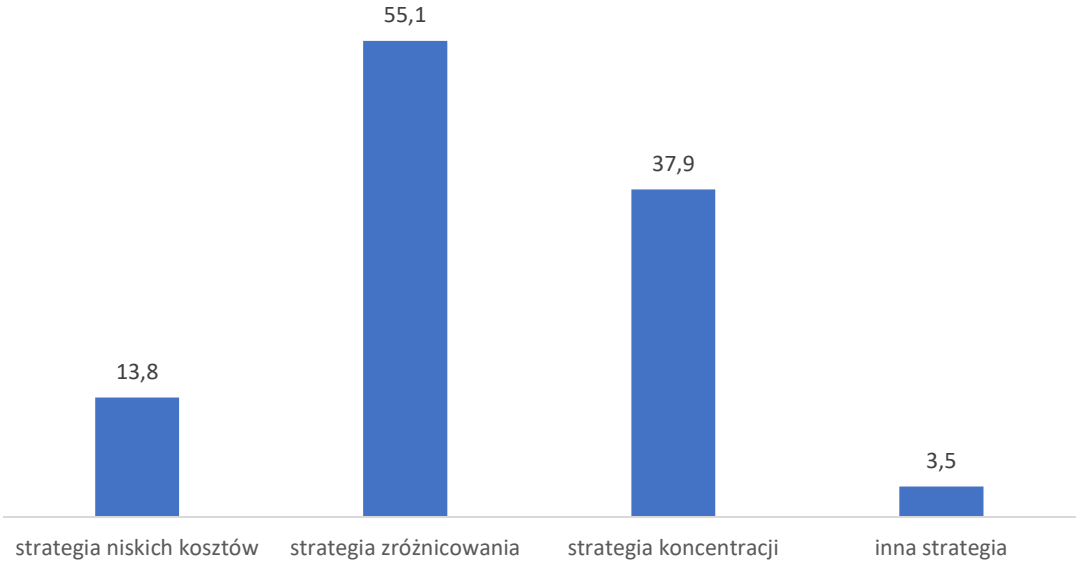
W kontekście rozważań dotyczących międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw słuszne wydaje się przeanalizowanie, jaką strategię konkurencji decydują się stosować przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Czy jest to jeden rodzaj strategii, czy może – podobnie jak przedsiębiorstwa funkcjonujące wyłącznie w kraju – stosują strategie mieszane? Jest to problem o tyle istotny, iż rozpoznanie takiej strategii pozwoli z jednej strony na zidentyfikowanie źródeł sukcesu, a więc i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, z drugiej zaś posłuży autorce do budowy modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, który to może okazać się pomocny przy próbie dokonania umiędzynarodowienia działalności przez przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego. Jak wynika ze zgromadzonego materiału empirycznego, respondenci w swoich przedsiębiorstwach stosują wszystkie trzy rodzaje strategii konkurencji, tj. przywództwa kosztowego, zróżnicowania oferowanych produktów oraz strategię koncentracji. Podobnie jak w kraju, tak i na rynkach zagranicznych część z nich decyduje się na stosowanie kilku strategii równocześnie. Polscy producenci artykułów spożywczych za podstawowy rodzaj stosowanej strategii konkurencji uznają zróżnicowanie oferowanych dóbr (45% wskazań), następnie decydują się na walkę konkurencyjną poprzez strategię koncentracji (38% wskazań). Wykorzystują oni również strategię przywództwa kosztowego oraz inne strategie (por. tab. 5.7.).

Tabela 5.7. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju stosowanej strategii konkurencji na rynku zagranicznym

Strategie konkurencji	Badane przedsiębiorstwa*	
	w liczbach bezwzględnych	w procentach
niskich kosztów	4	13,8
zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	13	44,8
koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	11	37,9
Inna, jaka?	4	13,8

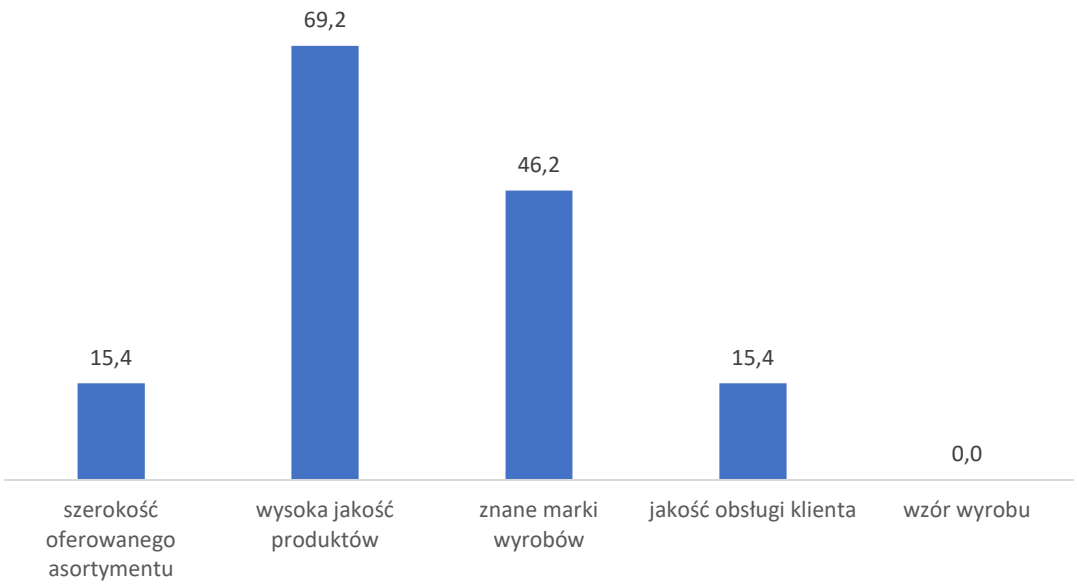
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=29.

Spośród 14% respondentów deklarujących stosowanie tzw. „innej" strategii aż 10,3% przyznaje, iż jest nią strategia jakościowa. W związku z tym, podobnie jak w przypadku rozważań dotyczących strategii stosowanych na rynku krajowym, tak i teraz postanowiono zakwalifikować te odpowiedzi do unikatowości oferty. Wobec powyższego stosowne zmiany zamieszczono na rysunku 5.8. Równocześnie należy wskazać, iż jeden z respondentów, nie potrafił określić jaką strategię stosuje jego przedsiębiorstwo. Nie potrafił jej nazwać, scharakteryzować, a nawet wybrać jakiegokolwiek z przedstawionych mu działań wspierających stosowanie określonej strategii.



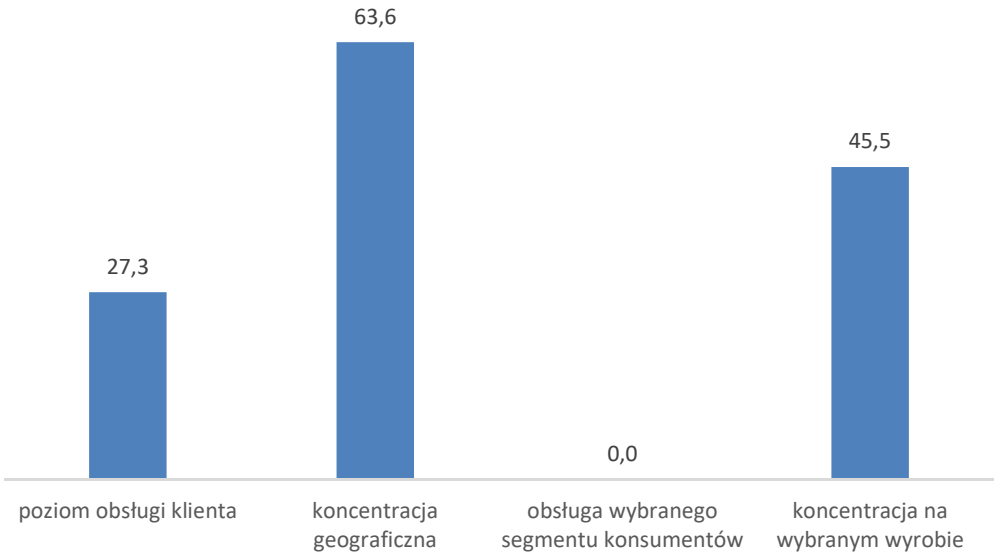
Rysunek 5.8. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (w%)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=29.

Zdecydowana większość respondentów podkreśla, iż sposobem na zróżnicowanie proponowanej oferty produktowej jest przede wszystkim wysoka jakość produktów wprowadzanych na rynek zagraniczny, a w związku z tym i atrakcyjność oferowanego asortymentu. Przedsiębiorcy mają świadomość, iż rywalizując na wymagających rynkach zagranicznych muszą zapewnić swoim konsumentom produkt, który jest najwyższej jakości. Wykorzystanie takiej strategii może w konsekwencji doprowadzić do uzyskania przewagi nad rywalami, a więc i osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej. Unikatowość oferty wynika również z posiadania znanych marek swoich wyrobów, co w przypadku rynków zagranicznych pełni szczególną rolę. Nie jest tu, co prawda istotna nazwa czy renoma przedsiębiorstwa, a raczej kraj jego pochodzenia, bowiem wyroby polskich przedsiębiorstw należących do sektora rolno-spożywczego od lat cieszą się uznaniem zagranicznych konsumentów. Świadczą o tym przede wszystkim wyniki handlu zagranicznego tymi artykułami, które zostały szczegółowo zaprezentowane w podrozdziale 3.3. niniejszej dysertacji oraz fakt, iż ich udział zarówno w unijnym, jak i światowym handlu żywnością z roku na rok jest coraz wyższy. Szczegółowy wykaz zawierający procentowe zestawienie instrumentów ułatwiających stosowanie strategii unikatowości został zaprezentowany na rysunku 5.9.



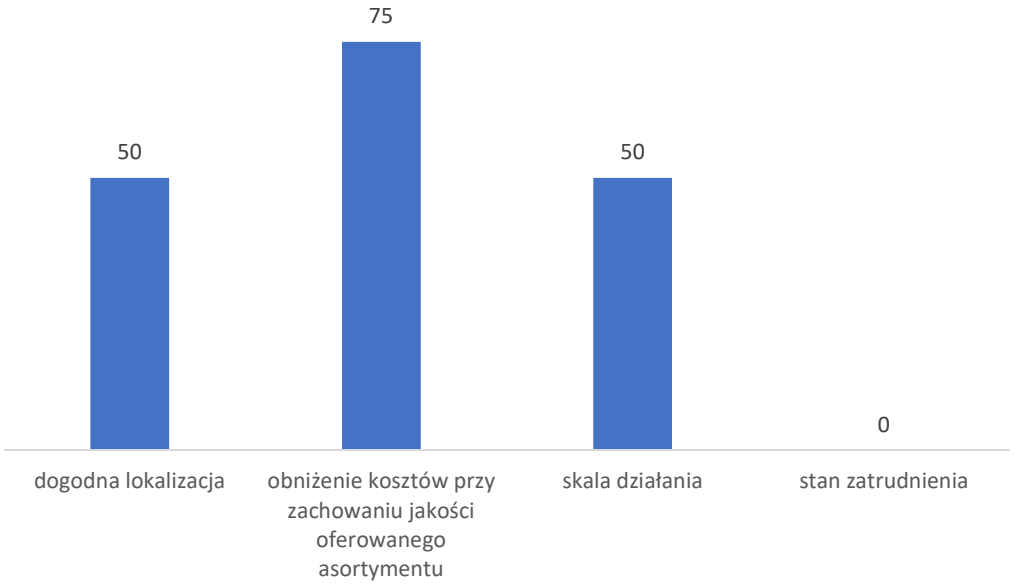
Rysunek 5.9. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikatowości na rynkach zagranicznych (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=29.

Następnym w kolejności rodzajem strategii rozpatrywanym pod względem częstości stosowania przez przedsiębiorstwa należące do analizowanej próby badawczej jest strategia koncentracji. Ten rodzaj strategii jest realizowany głównie poprzez „koncentrację geograficzną", tzn. przedsiębiorcy skupiają się wyłącznie na wybranych rynkach, jedynie takich które przynoszą największe zyski. Skutkiem realizacji tego rodzaju strategii jest z jednej strony rezygnacja części przedsiębiorstw ze współpracy (choć przybierała ona postać tylko eksportu) z krajami, gdzie zyski były nieznaczne lub systematycznie malejące. Z drugiej zaś takie skupienie swojej uwagi jedynie na wybranych rynkach zbytu daje możliwość przedsiębiorcom poznania lepiej preferencji potencjalnych konsumentów, a w konsekwencji i dostosowania swojej oferty produktowej do ich zapotrzebowania. Znaczna część respondentów przyznała, iż koncentrują się oni również na zaoferowaniu do sprzedaży jedynie wybranych wyrobów. Towarzyszy temu często strategia ograniczonego asortymentu, który jest dostosowany do wymagań klientów zagranicznych. Przedsiębiorcy skupiają się zatem jedynie na eksporcie wybranych produktów wysokiej jakości, dzięki którym konkurowanie na obcych rynkach sprawia, że czują się pewnie. Na rysunku 5.10. wyszczególniono procentowy rozkład odpowiedzi dla instrumentów wspierających stosowanie strategii koncentracji.



Rysunek 5.10. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji na rynkach zagranicznych (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=29.

Z kolei, najmniej atrakcyjnym dla przedsiębiorstw sposobem na konkurowanie na rynkach zagranicznych okazało się być przywództwo kosztowe. Tę strategię konkurencji stosuje niespełna 14% ankietowanych, co w liczbach bezwzględnych wynosi jedynie 4 przedsiębiorstwa. Ci z producentów, którzy zdecydowali się na stosowanie przywództwa kosztowego na rynkach zagranicznych zgodnie podkreślają, iż nie byłoby ono możliwe gdyby nie zachowanie oferty produktowej na wysokim poziomie, a na pewno na poziomie nie niższym niż u głównych konkurentów. Ponadto, respondenci deklarowali, iż jest to możliwe dzięki obniżeniu kosztów produkcji. Z kolei w tym celu wykorzystują oni głównie doświadczenie przedsiębiorstw, które w zdecydowanej większości funkcjonują zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym od wielu lat, co uprawnia ich do nazwania przedsiębiorstwem dojrzałym. Ponadto, ten rodzaj strategii wymusza również wykorzystanie efektu skali, czyli dokładniej mówiąc masowej skali działania, a więc i zwiększanie wydajności maszyn i urządzeń. Producenci artykułów rolno-spożywczych mogą zaoferować niższe ceny swoich produktów dzięki umiejętnemu wykorzystaniu swojej lokalizacji. Chodzi tu głównie o dobór najlepszego surowca pod względem jakościowym, ale również o możliwe uzyskanie niższych cen zakupu surowców i materiałów niezbędnych do produkcji. Co więcej, przedsiębiorstwa prowadzące działalność zagraniczną nie obniżają swoich kosztów, a więc i cen oferowanych produktów wykorzystując do tego celu ograniczenie zatrudnienia. Ten rodzaj instrumentu wspierającego realizację omawianej strategii nie został wskazany przez żadne z ankietowanych przedsiębiorstw (por. rys. 5.11.).



Rysunek 5.11. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów na rynkach zagranicznych (w %)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, *n=29.

Na podstawie dokonanych powyżej analiz można zaobserwować rozbieżności w odpowiedziach respondentów, zarówno w wyborze strategii, jak i instrumentów pozwalających ją realizować, w zależności od rynku, na którym prowadzona jest działalność. W związku z tym podjęto decyzję o zebraniu i uporządkowaniu otrzymanego materiału. Skupiono się na określeniu zaangażowania poszczególnych działań szczegółowych w stosowaniu do określonej strategii konkurencji. Założono bowiem, jak już zostało to wspomniane wcześniej, że każda strategia cechuje się wyodrębnionymi działaniami, które mają pomóc przy jej realizacji. Wobec tego w zestawieniu wyszczególniono częstości stosowanych strategii wraz z ich instrumentami wspierającymi w podziale na rynek krajowy oraz zagraniczny. Uzyskany materiał empiryczny został przedstawiony w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Analiza częstości dla działań wspierających stosowanie określonej strategii konkurencji z podziałem na rynek krajowy oraz zagraniczny

Rodzaj strategii konkurencji	**Instrumenty wspierające/ działania szczegółowe**	**n**	**Rodzaj strategii konkurencji**	**Instrumenty wspierające/ działania szczegółowe**	**n**
Rynek krajowy (N=86)			*Rynek zagraniczny N=(29)*		
Strategia niskich kosztów (26 wskazań)	dogodna lokalizacja	13	Strategia niskich kosztów (4 wskazania)	dogodna lokalizacja	2
	obniżenie kosztów przy zachowaniu jakości oferowanego asortymentu	10		obniżenie kosztów przy zachowaniu jakości oferowanego asortymentu	3
	skala działania (efekt skali)	6		skala działania (efekt skali)	2
	stan zatrudnienia	7		stan zatrudnienia	0
Strategia zróżnicowania -	szerokość oferowanego asortymentu	7	Strategia zróżnicowania -	szerokość oferowanego asortymentu	2
	wysoka jakość produktów	18		wysoka jakość produktów	9

unikatowość oferty (30 wskazań)	znane marki wyrobów	13	unikatowość oferty (13 wskazań)	znane marki wyrobów	6
	jakość obsługi klienta	11		jakość obsługi klienta	2
	wzór wyrobu	4		wzór wyrobu	0
Strategia koncentracji - niszy rynkowej (21 wskazań)	poziom obsługi klienta konsumentów	5	Strategia koncentracji - niszy rynkowej (11 wskazań)	poziom obsługi klienta konsumentów	3
	koncentracja geograficzna	8		koncentracja geograficzna	7
	obsługa wybranego segmentu	6		obsługa wybranego segmentu	0
	koncentracja na wybranym wyrobie	10		koncentracja na wybranym wyrobie	5
Inna (12 wskazań)		12	Inna (4 wskazania)		4

Legenda: n – liczba wskazań przez przedsiębiorstwa;
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza danych zaprezentowanych w powyższym zestawieniu skłania autorkę do wyciągnięcia kilku wniosków. Po pierwsze zauważa się, iż w rywalizacji dokonywanej w obu przypadkach, tj. zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, część ankietowanych deklaruje stosowanie kilku strategii równocześnie. W związku z tym, stwierdza się, iż nie realizują oni prezentowanych strategii w ich czystej postaci. Chodzi głównie o wybór takich instrumentów, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych, a tym samym przyczynią się do uzyskania przewagi nad swoimi konkurentami. Zauważa się przy tym, iż respondenci, którzy zadeklarowali stosowanie więcej niż jednej strategii konkurowania, zostali poproszeni o określenie, która z nich pełni funkcję główną, a która jest jedynie uzupełniającą. Na rynku krajowym tylko 4 ankietowanych (co stanowi 4,65% przedsiębiorstw analizowanej próby) zadeklarowało stosowanie równocześnie 2 strategii konkurowania. Połowa z nich podała strategię niskich kosztów jako główną, która jest realizowana w ich przedsiębiorstwach, a połowa strategię zróżnicowania. W przypadku przywództwa kosztowego uzupełnieniem były odpowiednio strategie zróżnicowania oraz koncentracji. Wśród działań, które były pomocne przy realizacji wskazanych strategii znalazły się skala działania oraz koncentracja geograficzna. A zatem obniżenie kosztów następowało głównie dzięki zwiększonej produkcji, a sprzedaż koncertowała się jedynie na rynku lokalnym. Z kolei, w drugim przypadku była to dogodna lokalizacja oraz oferowanie konsumentom znanych wyrobów. Te przedsiębiorstwa umiejętnie potrafiły wykorzystać swoją lokalizację, która umożliwiła im obniżenie kosztów produkcji dzięki dostępowi do tańszego surowca, jednocześnie mogły w ten sposób zadbać o rozpoznawalność swoich produktów, sprzedając je jako regionalne. Natomiast przedsiębiorstwa, których główną strategię stanowi unikatowość oferowanych produktów, uzupełniają ją o instrumenty należące do strategii koncentracji. Wyróżniają się one za pomocą znanych marek swoich produktów prowadząc jednocześnie koncentrację jedynie na wybranych wyrobach, czyli właśnie tych, które są rozpoznawalne przez konsumentów.

W przypadku przedsiębiorstw, które budują swoją przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych należy zauważyć, iż strategię mieszaną stosuje więcej, bo 10% ankietowanych (co w liczbach bezwzględnych stanowi 3 przedsiębiorstwa). Zauważa się ponadto, iż jest to zawsze łączenie przywództwa kosztowego z inną strategią. Warto dodać, że to również strategia niskich kosztów jest zawsze tą główną. Dla dwóch przedsiębiorstw strategią uzupełniającą jest koncentracja, z kolei dla jednego to zróżnicowanie. Wszystkie przedsiębiorstwa deklarują obniżenie kosztów produkcji nie zmieniając przy tym jakości oferowanego produktu, a więc odbywa się to dzięki lepszemu wykorzystaniu posiadanych maszyn, dostępowi do tańszego surowca, czy optymalizacji kosztów transportu poprzez koordynację dostaw. Ankietowani również przyznają, iż w osiągnięciu sukcesu wspomagają się koncentracją na wybranym rynku, zapewnieniem wysokiego poziomu obsługi swoim nabywcom, a także oferują na sprzedaż jedynie znane zagranicznym klientom marki swoich produktów.

Po drugie należy dodać, iż niezależnie od rynku, na którym prowadzona jest działalność respondenci najczęściej decydują się na wyróżnienie swojej oferty, które może odbywać się przy użyciu różnych instrumentów. W obu przypadkach, wiodącym czynnikiem różnicującym jest wysoka jakość produktów, która często wspomagana jest również oferowaniem wyrobów, które są już klientom znane, a zatem i chętniej kupowane. Zauważa się, iż przy realizacji wskazanej strategii konkurowania, stosunkowo najrzadziej wykorzystuje się szerokość oferowanego asortymentu. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa specjalizują się jedynie w wytwarzaniu wybranych wyrobów, nie próbując nawet zaspokoić wszystkich potrzeb klientów. Obserwuje się różnicę, odnośnie do drugiej w kolejności najchętniej realizowanej strategii konkurowania w rozróżnieniu na rynek krajowy i zagraniczny. Zauważa się bowiem, iż na rynku zagranicznym koncentracja jest ważniejsza niż konkurowanie ceną, z kolei w kraju to przywództwo kosztowe jest częściej stosowane. Przedsiębiorstwa rywalizujące o klientów obniżając koszty produkcji przede wszystkim wykorzystują swoją lokalizację, która daje im sposobność np. zakupu tańszego surowca, ale również tak organizują proces produkcyjny, aby było możliwe zmniejszenie kosztów, przy równoczesnym zachowaniu produktu o jakości nie gorszej, niż u konkurentów. Z kolei na rynku zagranicznym częściej konkuruje się z rywalami poprzez koncentrację i to przede wszystkim koncentrację geograficzną. Wielkopolscy eksporterzy skupiają się głównie na tych rynkach zbytu, gdzie mają już swoich stałych odbiorców.

Reasumując należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa z analizowanej próby badawczej stosują wszystkie z zaprezentowanych im bazowych strategii konkurencji. Najważniejszą, niezależnie od rynku, na którym prowadzona jest działalność, jest strategia zróżnicowania,

która odbywa się głównie poprzez wyróżnienie swojego produktu pod względem jakościowym. Zauważa się przy tym, że choć jest to istotna strategia, to również ważne są dla przedsiębiorstw dwie pozostałe. Uogólniając można jedynie dodać, że realizując nawet przywództwo kosztowe przedsiębiorstwa starają się w sposób szczególny zachować wysoką jakość oferowanych produktów. Jednocześnie autorka zauważa, iż powyższa analiza jest niedostateczna by móc jednoznacznie określić, jakie źródła stanowią o uzyskaniu międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Obok identyfikacji składników potencjału konkurencyjnego, analiza strategii konkurowania stanowi dopiero drugi z przedstawionych wymiarów konkurencyjności. Prowadzone rozważania powinny zostać rozszerzone o identyfikację instrumentów konkurowania, które są niezbędne do skutecznej rywalizacji o klientów, a więc i do uzyskania międzynarodowej konkurencyjności.

5.3. Charakterystyka instrumentów konkurowania stosowanych przez analizowane przedsiębiorstwa

Sformułowana strategia konkurencji, a w rzeczywistości i zbudowana na tej podstawie przewaga konkurencyjna, urzeczywistnia się dopiero poprzez kreowanie, a w konsekwencji i późniejsze stosowanie instrumentów konkurowania. Są to zarazem narzędzia z jednej strony, niezbędne do walki przedsiębiorstw z konkurentami, a z drugiej zaś łatwo rozpoznawalne zarówno przez pośredników handlowych, jak i potencjalnych nabywców. W związku z tym można przyjąć, iż instrumenty konkurowania obrazują świadomie kreowane środki osiągania strategicznych celów zawartych w przyjętej do realizacji przez przedsiębiorstwa strategii konkurencji.

Zatem, uwzględniając cel niniejszej dysertacji kolejnym obszarem zainteresowania autorki, który został poddany analizie była charakterystyka stosowanych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw. Opierając się na studiach literatury przedmiotu wyodrębnić można szereg instrumentów konkurowania, którymi mogą się posługiwać przedsiębiorstwa. Jednak należy zauważyć, iż nie wszystkie znajdują swoje zastosowanie w każdym sektorze gospodarki. Mając na uwadze specyfikę sektora, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują oraz fakt, iż są to wyłącznie producenci artykułów rolno-spożywczych, wyszczególniono 25 możliwych do wykorzystania narzędzi walki konkurencyjnej. Równocześnie zwraca się uwagę na fakt, iż są to instrumenty, które z powodzeniem można zakwalifikować do instrumentów konkurowania o pośredników handlowych oraz o nabywców finalnych. Otrzymany materiał poznawczy, postanowiono przyporządkować do następujących grup oddziaływania:

- jakość/produkt,
- cena,
- dystrybucja/usługa,
- komunikacja/informacja.

Lista instrumentów konkurowania, które zostały objęte badaniem przedstawiono w tabeli 5.9.

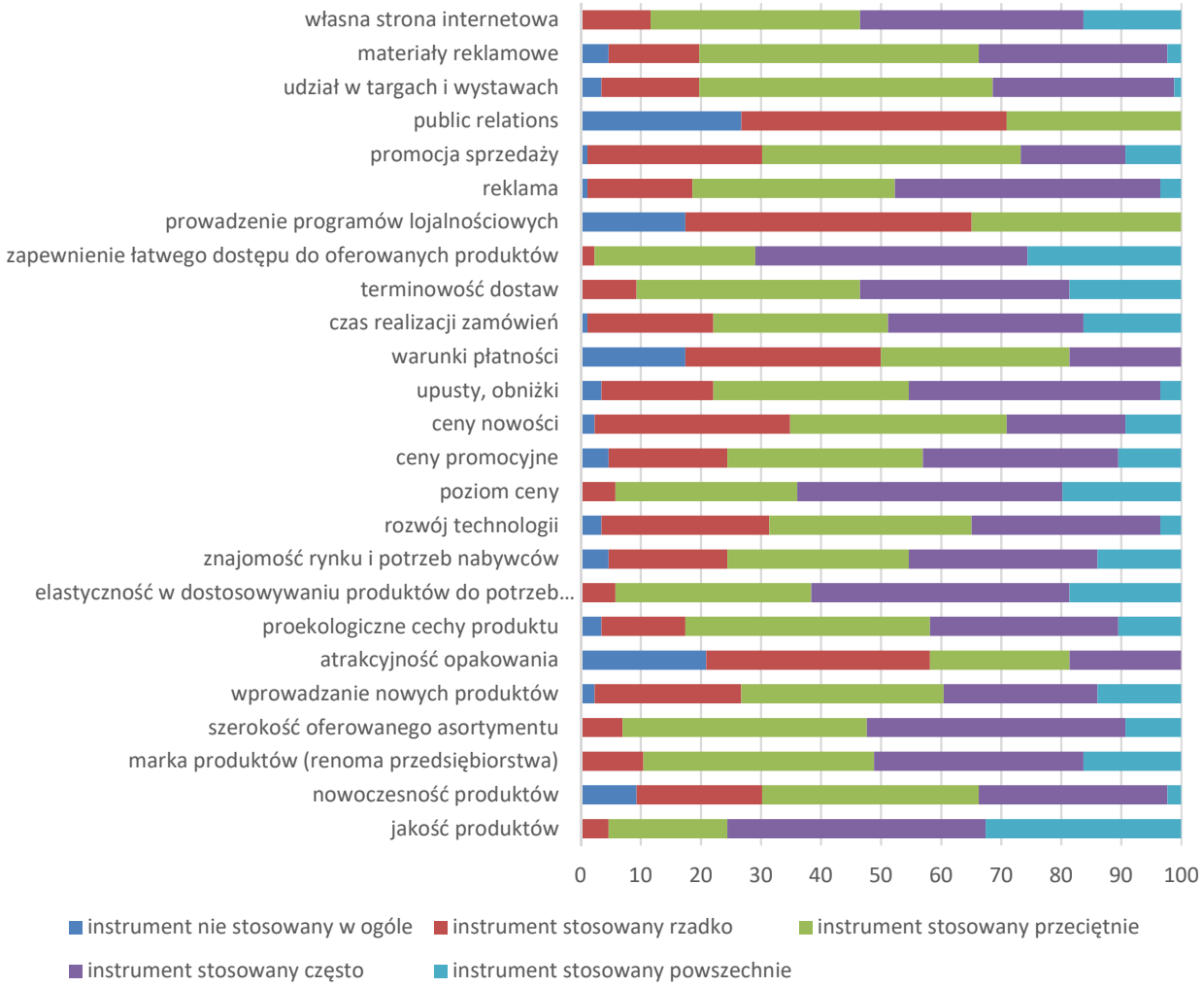
Tabela 5.9. Lista instrumentów konkurowania objętych badaniem

Obszar oddziaływania instrumentów konkurowania	l.p.	Instrument konkurowania przedsiębiorstw
Jakość/produkt (J/P)	**01**	jakość produktu
	02	nowoczesność produktów
	03	marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)
	04	szerokość oferowanego asortymentu
	05	wprowadzanie nowych produktów
	06	atrakcyjność opakowania
	07	proekologiczne cechy produktu
	08	elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów
	09	znajomość rynku i potrzeb nabywców
	10	rozwój technologii
Cena (C)	**01**	poziom ceny
	02	ceny promocyjne
	03	ceny nowości
	04	upusty, obniżki
	05	warunki płatności
Dystrybucja/usługa (D/U)	**01**	czas realizacji zamówień
	02	terminowość dostaw
	03	zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów
Komunikacja/informacja (K/I)	**01**	prowadzenie programów lojalnościowych
	02	reklama
	03	promocja sprzedaży
	04	public relations
	05	udział w targach i wystawach
	06	materiały reklamowe
	07	własna strona internetowa

Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań empirycznych, poproszono respondentów o ocenę poszczególnych instrumentów konkurowania w kontekście zakresu ich stosowania z podziałem na te stosowane na rynku krajowym oraz te wykorzystywane za granicą. Zauważa się bowiem, iż w obu przypadkach są to elementy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, jaka została zaprezentowana w niniejszym opracowaniu. Aby przedsiębiorcy mogli nadać poszczególnym instrumentom odpowiednią rangę wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 – oznaczało instrument w ogóle niestosowany, 2 – instrument stosowany rzadko, 3 – instrument stosowany przeciętnie, 4 – instrument stosowany często oraz 5 – instrument stosowany powszechnie. W pierwszej kolejności postanowiono dokonać identyfikacji

najważniejszych instrumentów konkurowania odnosząc się do działalności prowadzonej na rynku krajowym. Rozkład odpowiedzi dotyczący częstości stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania został zaprezentowany na rysunku 5.12.



Rysunek 5.12. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania na rynku krajowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=86.

Z powyższego rysunku wyraźnie można zaobserwować, iż instrumentem konkurowania stosowanym najczęściej przez przedsiębiorstwa z analizowanej próby badawczej jest jakość oferowanego do sprzedaży produktu. Jako narzędzie walki konkurencyjnej używane często i powszechnie zostało wskazane przez ponad 75% ankietowanych. Na kolejnych wysokich pozycjach znalazły się odpowiednio następujące instrumenty konkurowania: zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów (tego narzędzia często i powszechnie używa ponad 70% respondentów) oraz poziom ceny (w przypadku tego instrumentu wskazania jako stosowany często i powszechnie wyniosły 64% analizowanej próby), ważnym instrumentem

wykorzystywanym w rywalizacji na rynku krajowym okazała się również elastyczność producentów w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów (na ten instrument walki wskazało ok. 62% ankietowanych).

W następnym etapie badania postanowiono ustalić siłę poszczególnych zmiennych w kontekście ich stosowania przez przedsiębiorstwa na rynku krajowym. W związku z tym postanowiono wyznaczyć wskaźnik istotności R, który stanowił średnią arytmetyczną uzyskanych ocen dla poszczególnych instrumentów konkurowania. Procedura taka pozwoliła z jednej strony na określenie zmiennych decydujących o narzędziach walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a z drugiej, w późniejszym etapie analizy również na uszeregowanie ważności tych składowych i stworzenie rankingu kluczowych instrumentów konkurowania. W opracowaniu uwzględniono także szczegółowe informacje zawierające podstawowe statystyki opisowe dotyczące poszczególnych instrumentów konkurowania, które zawarto w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstości ich stosowania na rynku krajowym

Instrument konkurowania przedsiębiorstw	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
jakość produktu	4,03	4	4	5	0,85	2	5
nowoczesność produktów	2,97	2	3	4	1,00	1	5
marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	3,57	3	4	4	0,89	2	5
szerokość oferowanego asortymentu	3,55	3	4	4	0,76	2	5
wprowadzanie nowych produktów	3,24	2	3	4	1,05	1	5
atrakcyjność opakowania	2,40	2	2	3	1,02	1	4
proekologiczne cechy produktu	3,31	3	3	4	0,96	1	5
elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	3,74	3	4	4	0,83	2	5
znajomość rynku i potrzeb nabywców	3,30	3	3	4	1,09	1	5
rozwój technologii	3,03	2	3	4	0,94	1	5
poziom ceny	3,78	3	4	4	0,83	2	5
ceny promocyjne	3,24	3	3	4	1,04	1	5
ceny nowości	3,01	2	3	4	1,00	1	5
upusty, obniżki	3,23	3	3	4	0,92	1	5
warunki płatności	2,51	2	2,5	3	0,99	1	4
czas realizacji zamówień	3,42	3	3	4	1,03	1	5
terminowość dostaw	3,63	3	4	4	0,90	2	5
zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	3,94	3	4	4,75	0,79	2	5
prowadzenie programów lojalnościowych	2,17	2	2	3	0,71	1	3
reklama	3,31	3	3	4	0,84	1	5
promocja sprzedaży	3,05	2	3	4	0,94	1	5
public relations	2,02	1	2	3	0,75	1	3
udział w targach i wystawach	3,09	3	3	4	0,81	1	5
materiały reklamowe	3,12	3	3	4	0,86	1	5
własna strona internetowa	3,58	3	4	4	0,90	2	5

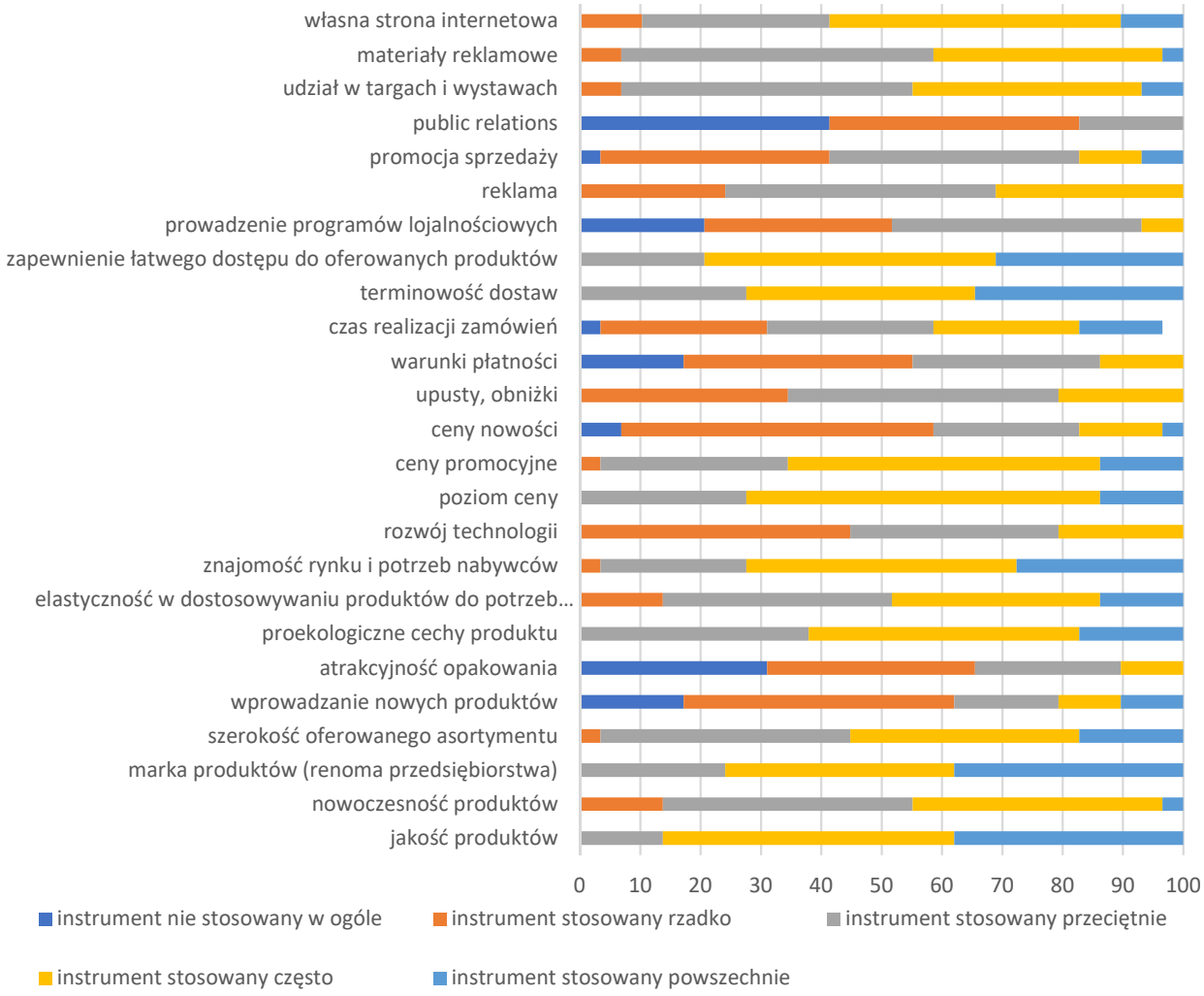
Legenda: R – wskaźnik istotności (średnia arytmetyczna); kw. 1 – kwartyl 1; m_e – mediana; kw. 3 – kwartyl 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=86.

Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego dotyczącego analizowanej próby badawczej można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa wykorzystują szereg narzędzi w walce konkurencyjnej zarówno o pośredników handlowych, jak i nabywców finalnych. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym jest to głównie jakość oferowanego produktu, którego wartość wskaźnika istotności R=4,03 równocześnie przy dość niskiej rozbieżności odpowiedzi SD=0,85. Może to potwierdzić tezę, iż obecnie już nie tylko cena ale też jakość oferowanych produktów stanowi ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji również wysokiej pozycji na rynku. W dalszej kolejności przedsiębiorstwa w swojej rywalizacji wykorzystują takie instrumenty konkurowania jak: zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów (R=3,94; m_e=4) oraz poziom ceny (R=3,78; m_e=4). W prowadzonej rywalizacji ze swoimi konkurentami na rynku krajowym wysoko oceniono także stosowanie takich narzędzi jak: elastyczność przedsiębiorstwa w dostosowywaniu swoich produktów do potrzeb klientów, terminowość prowadzonych dostaw, własna strona internetowa oraz marka oferowanych produktów (renoma przedsiębiorstwa). Świadczy o tym wartość mediany, która była równa 4, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów instrumenty te były stosowane co najmniej często lub nawet powszechnie.
Z drugiej jednak strony, najrzadziej stosowanym instrumentem konkurowania jest public relations (R=2,02; m_e=2, SD=0,75), a w związku z tym należy uznać, iż w walce z konkurentami na rynku krajowym nie ma on niemal żadnego znaczenia. Na kolejnych miejscach znalazły się: prowadzenie programów lojalnościowych (R=2,17; m_e=2, SD=0,71), atrakcyjność opakowania (R=2,40; m_e=2, SD=1,02) oraz warunki płatności (R=2,51; m_e=2,5, SD=0,99). We wszystkich z wyżej wymienionych instrumentów walki konkurencyjnej wartość mediany wyniosła 2, co oznacza iż połowa ankietowanych uznała wskazane powyżej narzędzia za instrumenty rzadko stosowane. Co więcej, należy wskazać, iż przedstawione powyżej narzędzia konkurowania istotnie różniły się od pozostałych instrumentów. Ale warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż w ocenie respondentów instrumenty najrzadziej stosowane cechują się również niskimi rozbieżnościami odpowiedzi. A zatem stwierdza się, że w odpowiedziach respondentów można zaobserwować pewną zgodność.

Aby móc w pełni określić listę kluczowych narzędzi konkurowania stanowiących jedno ze źródeł międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw niniejszą analizę należy uzupełnić o wartości prezentowane dla instrumentów konkurowania przedsiębiorstw stosowanych na rynkach zagranicznych. Obok identyfikacji składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, a także stosowanej strategii konkurencji, wykaz najczęściej stosowanych narzędzi w walce konkurencyjnej stanowi jedno z ważniejszych badań

empirycznych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. Podobnie, jak w przypadku rynku krajowego respondenci mieli tu do wyboru 25 instrumentów przydzielonych do 4 obszarów oddziaływania (por. tab. 5.9.). W związku z powyższym szczegółowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 5.13., którego wstępna analiza pozwala na wysunięcie następujących wniosków. Po pierwsze, stwierdza się, iż instrumentem szczególnie często stosowanym w walce z rywalami na rynku zagranicznym jest jakość oferowanego do sprzedaży produktu – z tego narzędzia w sposób częsty i powszechny korzysta aż 86% respondentów.



Rysunek 5.13. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania na rynku zagranicznym
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Następnie, z 79% wskazań jako instrument wykorzystywany często i powszechnie jest zapewnienie konsumentom łatwego dostępu do oferowanych produktów. Na rynku zagranicznym przedsiębiorstwa, jako swój atut w walce o klientów wykorzystują również markę produktów (renomę przedsiębiorstwa) – 76% wskazań jako narzędzie stosowane często

i powszechnie. Dalej, z 72% odpowiedzi wskazującymi na częste i powszechne stosowanie danego narzędzia znalazły się znajomość rynku i potrzeb nabywców, poziom ceny oraz terminowość dostaw. Interpretacja otrzymanych wyników skłania autorkę do rozszerzenia analizy, o zaprezentowanie podstawowych statystyk opisowych z uwzględnieniem wskaźnika istotności R, który stanowił średnią arytmetyczną uzyskanych ocen dla poszczególnych instrumentów konkurowania. Szczegółowe statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstości ich stosowania na rynku zagranicznym

Instrument konkurowania przedsiębiorstw	R	kw. 1	m_e	kw. 3	SD	min	max
jakość produktu	4,24	4	4	5	0,69	3	5
nowoczesność produktów	3,34	3	3	4	0,77	2	5
marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	4,14	4	4	5	0,79	3	5
szerokość oferowanego asortymentu	3,69	3	4	4	0,81	2	5
wprowadzanie nowych produktów	2,52	2	2	3	1,21	1	5
atrakcyjność opakowania	2,14	1	2	3	0,99	1	4
proekologiczne cechy produktu	3,79	3	4	4	0,73	3	5
elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	3,48	3	3	4	0,91	2	5
znajomość rynku i potrzeb nabywców	3,97	3	4	5	0,82	2	5
rozwój technologii	2,76	2	3	3	0,79	2	4
poziom ceny	3,86	3	4	4	0,64	3	5
ceny promocyjne	3,76	3	4	4	0,74	2	5
ceny nowości	2,55	2	2	3	0,95	1	5
upusty, obniżki	2,86	2	3	3	0,74	2	4
warunki płatności	2,41	2	2	3	0,95	1	4
czas realizacji zamówień	3,18	2	3	4	1,12	1	5
terminowość dostaw	4,07	3	4	5	0,80	3	5
zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	4,10	4	4	5	0,72	3	5
prowadzenie programów lojalnościowych	2,34	2	2	3	0,90	1	4
reklama	3,07	3	3	4	0,75	2	4
promocja sprzedaży	2,79	2	3	3	0,94	1	5
public relations	1,76	1	2	2	0,74	1	3
udział w targach i wystawach	3,45	3	3	4	0,74	2	5
materiały reklamowe	3,38	3	3	4	0,68	2	5
własna strona internetowa	3,59	3	4	4	0,82	2	5

Legenda: R – wskaźnik istotności (średnia arytmetyczna); kw. 1 – kwartyl 1; m_e – mediana; kw. 3 – kwartyl 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=29.

Analiza wskazanych powyżej statystyk dokonana dla stosowanych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych pozwala na wysunięcie kilku następujących wniosków. Po pierwsze, obliczony wskaźnik istotności R dla najlepiej ocenionych instrumentów jest odpowiednio wyższy, niż w przypadku rywalizacji prowadzonej na rynku krajowym. Dla przykładu należy zauważyć, iż narzędziem najwyżej ocenionym, a więc i najczęściej stosowanym – podobnie jak na rynku krajowym jest jakość oferowanego do sprzedaży produktu (R=4,24; m_e=4, SD=0,69). Bardzo istotne dla przebiegu prowadzonej walki

z konkurentami na rynkach zagranicznych okazały się być również marka produktów (rozumiana także w kontekście renomy przedsiębiorstwa) R=4,14 przy niewielkich rozbieżnościach odpowiedzi SD=0,79. Jak wskazują przedsiębiorcy chodzi tu przede wszystkim o to, by klient zagraniczny wiedział, że zaoferowana do sprzedaży żywność to produkt pochodzący z Polski. Dalej, za ważne w kontekście stosowanych narzędzi rywalizacji, uznano zapewnienie konsumentom łatwego dostępu do oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów (R=4,10; m_e=4, SD=0,72) oraz terminowość realizowanych dostaw R=4,07. Oba te instrumenty konkurowania są ważne w kontekście walki konkurencyjnej o dostawców. Po pierwsze dlatego, iż to głównie na nich spoczywa odpowiedzialność dostarczenia produktów do potencjalnych klientów, a po drugie, produkty oferowane do sprzedaży to również świeża żywność lub produkty o krótkiej dacie ważności do spożycia, w związku z tym terminowość dostawy zdaje się być tu kluczowa. Dla przedsiębiorstw rywalizujących na rynkach zagranicznych istotna w budowaniu swojej pozycji konkurencyjnej okazała się również dobra znajomość rynku, na którym prowadzona jest działalność (R=3,97; m_e=4; SD=0,82), czego potwierdzeniem jest również analiza barier internacjonalizacji dokonana w rozdziale 4.4. niniejszej dysertacji. Tam bariera informacyjna, a więc znajomości rynku, na którym zamierza rozpocząć się działalność praktycznie nie istniała. W rywalizacji rynkowej przedsiębiorstwa wykorzystują również jako narzędzie swojej walki poziom cen, który uzyskał wskaźnik istotności na poziomie R=3,86 oraz proekologiczne cechy produktu (R=3,79; m_e=4; SD=0,73). Co więcej, wśród czynników wpływających na konkurencyjność wysoko oceniono także: stosowanie przez producentów cen promocyjnych na swoje wyroby, szerokość oferowanego asortymentu oraz posiadanie czytelnej własnej strony internetowej, prowadzonej również w języku angielskim. Świadczą o tym wartości mediany, które są w tych przypadkach równe 4. Słuszne wydaje się, aby w tym kontekście rozszerzyć prowadzone rozważania o wskazanie najrzadziej stosowanych instrumentów konkurowania na rynkach zagranicznych. W ocenie respondentów są nimi przede wszystkim public relations (R=1,76; m_e=2, SD=0,74), atrakcyjność opakowania (R=2,14; m_e=2, SD=0,99). Dalej wymienia się: prowadzenie programów lojalnościowych R=2,34, warunki płatności R=2,41, wprowadzanie nowych produktów R=2,52 oraz ceny nowości R=2,55.

Powyższa analiza wydaje się być niewystarczająca, by móc w pełni określić, które z instrumentów konkurowania są najważniejsze w procesie budowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Ponadto stwierdza się, iż w zaprezentowanych powyżej analizach obserwuje się pewne rozbieżności. W związku z tym, w kolejnym etapie badania postanowiono zebrane dane uporządkować i uszeregować wykorzystując do tego celu

obliczony wskaźnik istotności R oraz prezentowane wartości mediany. Utworzy się w ten sposób ranking najwyżej ocenianych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw pozwalających uzyskać przedsiębiorstwom wysoką pozycję konkurencyjną zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym (tab. 5.12.). Poniższe zestawienie powstało w sposób zbliżony do prezentowanego w podrozdziale 5.1. niniejszej rozprawy, a dotyczące identyfikacji kluczowych składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw. Po pierwsze, wykorzystując wartości wskaźnika istotności R uszeregowano instrumenty konkurowania przedsiębiorstw od najważniejszego. Następnie, uwzględniono w analizie wartości mediany dla wskazanych narzędzi i wybrano jedynie te, których wartość m_e równa jest 4, uznając tym samym, iż w ocenie połowy respondentów podany instrument konkurowania stosowany był często lub powszechnie w przedsiębiorstwie, w związku z tym można go uznać za strategicznie istotny, a więc i kluczowy w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności). Przy czym zauważa się, iż z powyższego założenia wynika różna liczba instrumentów zakwalifikowanych do istotnych, a więc i często stosowanych na rynku krajowym i zagranicznym.

Tabela 5.12. Ranking najważniejszych instrumentów konkurowania badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym

Instrument konkurowania przedsiębiorstw		**R**	**m**	**SD**	**Instrument konkurowania przedsiębiorstw**		**R**	**m**	**SD**
L.P.	*Rynek krajowy*				*L.P.*	*Rynek zagraniczny*			
1	jakość produktu	4,03	4	0,85	*1*	jakość produktu	4,24	4	0,69
2	zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	3,94	4	0,79	*2*	marka produktów	4,14	4	0,79
3	poziom ceny	3,78	4	0,83	*3*	zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	4,10	4	0,72
4	elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	3,74	4	0,83	*4*	terminowość dostaw	4,07	4	0,80
5	terminowość dostaw	3,63	4	0,90	*5*	znajomość rynku i potrzeb nabywców	3,97	4	0,82
6	własna strona internetowa	3,58	4	0,90	*6*	poziom ceny	3,86	4	0,64
7	marka produktów	3,57	4	0,89	*7*	proekologiczne cechy produktu	3,79	4	0,73
8	szerokość oferowanego asortymentu	3,55	4	0,76	*8*	ceny promocyjne	3,76	4	0,74
					9	szerokość oferowanego asortymentu	3,69	4	0,81
					10	własna strona internetowa	3,59	4	0,82

Legenda: R – wskaźnik istotności (średnia arytmetyczna); m – mediana; SD – odchylenie standardowe
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Na podstawie zebranych i zaprezentowanych w powyższej tabeli danych empirycznych, a dotyczących najważniejszych instrumentów wykorzystywanych w walce konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z województwa wielkopolskiego wynikają następujące wnioski:

- Podmioty prowadząc walkę z konkurentami skupiają się przede wszystkim na oferowaniu produktów, które będą posiadały lepsze właściwości niż wyroby konkurentów, przy czym należy zauważyć, iż starają się oni również dostosować je do indywidualnych wymagań;
- Średnie wartości wskaźnika istotności R dla ujętych w rankingu instrumentów konkurowania na rynku zagranicznym są wyższe (R=3,921) niż dla tych wykorzystywanych na rynku krajowym (R=3,73);
- Na podstawie otrzymanych danych empirycznych postanowiono sprawdzić, czy instrumenty konkurowania na rynku krajowym korelują z tymi wykorzystywanymi na rynku zagranicznym. Operując na zmiennych, które zostały zakwalifikowane jako porządkowe, podjęto decyzję o ponownym wykorzystaniu współczynnika korelacji rho Spearmana. Powyższa metoda umożliwiła wyciągnięcie następującego wniosku: istnieje bardzo wysoka korelacja/ współzależność dodatnia pomiędzy instrumentami wykorzystywanymi do walki na rynku krajowym z tymi pozwalającymi na skuteczną rywalizację na rynku zagranicznym ($r_{xy} = 0,837$). Innymi słowy, należy to rozumieć w następujący sposób, im wyższe oceny instrumentów konkurowania na rynku krajowym, tym wyższe również oceny dla czynników kształtujących konkurencyjność na rynku zagranicznym;
- Obserwuje się duże podobieństwo w ocenie zakresu stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania niezależnie od przyjętego kryterium, jakim jest zakres prowadzonej działalności gospodarczej. Należy wskazać, iż najważniejszym narzędziom walki konkurencyjnej nadaje się zbliżoną rangę, bez względu na przekrój badań. Dokładniej mówiąc wykaz najważniejszych instrumentów konkurowania wykorzystywany na rynku krajowym jest w 87,5% tożsamy z narzędziami walki konkurencyjnej stosowanymi za granicą. Różnica, jaka w tym kontekście została zarysowana, polega głównie na miejscach w rankingu, na których ulokowane zostały poszczególne instrumenty. Choć należy wskazać, że niezależnie od zakresu prowadzonej działalności, najistotniejszym instrumentem jest jakość oferowanego produktu.
- Dalej należy zauważyć, iż spośród wszystkich 11 wyszczególnionych instrumentów umożliwiających prowadzenie skutecznej walki z konkurentami jedynie 4 różnią się w zależności od przekroju badania. Jedynym, różniącym się instrumentem konkurowania, który został ujęty w rankingu najważniejszych instrumentów na rynku krajowym, a zabrakło go wśród tych istotnych do walki za granicą, jest elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb potencjalnych klientów. Z kolei stwierdza się, iż na arenie międzynarodowej generalnie wykorzystuje się większą liczbę instrumentów umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Są wśród nich m.in. proekologiczne cechy produktu, znajomość rynków zbytu, (czego potwierdzeniem jest również analiza barier internacjonalizacji dokonana w rozdziale

4.4. prezentowanej rozprawy pokazująca, iż w podjęciu działalności międzynarodowej praktycznie nie istniała bariera informacyjna) oraz ceny promocyjne;
- Do najistotniejszych instrumentów konkurowania należy zaliczyć przede wszystkim te, które oddziałują na obszar nazwany jakość/produkt.

Niezbędne w tym miejscu jest również dokonanie weryfikacji ostatniej hipotezy badawczej – H3 w brzmieniu: „*W strukturze źródeł budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym dominującą rolę odgrywa jakość oferowanych produktów."* Konieczne jest przy tym mieć na uwadze, iż w celu podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu powyższej hipotezy należy przeanalizować wszystkie wskazane przez autorkę determinanty tworzące przewagę konkurencyjną, a więc potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, stosowane strategie konkurencji oraz instrumenty konkurowania. W związku z tym, należy stwierdzić, iż badana próba daje raczej przesłanki do **odrzucenia** postawionej **hipotezy**. Po pierwsze dlatego, iż spośród składników potencjału konkurencyjnego stanowiącego bazę budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej na rynku, przedsiębiorstwa wyżej oceniają te należące do sfery marketingu i zarządzania niż chociażby zasoby zakwalifikowane do sfery produkcji, gdzie jakość produktów jest tworzona. Po drugie, należy stwierdzić, iż co prawda większość respondentów deklaruje stosowanie strategii zróżnicowania, to jednak nie zawsze elementem najważniejszym jest wyróżnienie oferty przez jakość produktów. Ponadto zauważa się, iż dwa kolejne rodzaje strategii konkurowania są również z powodzeniem wykorzystywane zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Jedynie odnosząc się do stosowanych instrumentów konkurowania można powiedzieć, iż w sposób jednoznaczny jako główne narzędzie swojej walki przedsiębiorstwa wyróżniły jakość oferowanych produktów. Uogólniając stwierdza się, iż otrzymane wyniki wskazują, że niezależnie od innych determinant konkurencyjności, przedsiębiorstwa w sposób szczególny dbają o jakość produktów, które oferują do sprzedaży. Dzieje się tak nawet wówczas, gdy głównym czynnikiem determinującym prowadzenie rywalizacji jest cena.

Konkludując, przeprowadzone badania jednoznacznie wykazały, że analizowane przedsiębiorstwa należące do sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego stosują szereg instrumentów pozwalających im na osiągnięcie korzystnej, a więc i jak najwyższej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. Najważniejszą, a zarazem największą grupę stanowią te narzędzia, których obszar oddziaływania wpływa bezpośrednio na oferowany produkt, a co jest z tym związane również na jakość wyrobów trafiających do odbiorców finalnych, wśród których, do głównych narzędzi sukcesu należy zaliczyć przede wszystkim

jakość sprzedawanych artykułów, markę produktów, proekologiczne cechy produktów, czy znajomość rynku na którym się funkcjonuje, a zarazem potrzeb swoich potencjalnych klientów. Równocześnie należy dodać, iż powyższa analiza dotycząca charakterystyki najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania jest ostatnią dokonaną w niniejszej dysertacji, a odnoszącą się do determinant pozwalających uzyskać przedsiębiorstwom z sektora rolno-spożywczego z Wielkopolski międzynarodową konkurencyjność. Co prawda instrumenty konkurowania stanowią dopiero trzeci (nie ostatni) element prezentowanego podsystemu zarządzania konkurencyjnością, jednak jest ostatnim z punktu widzenia zainteresowań badawczych autorki, albowiem w kontekście realizacji celów prezentowanych w pracy, identyfikacji podlegają z jednej strony te składowe podsystemu, które stanowią zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania, z drugiej są to zarazem determinanty stanowiące o międzynarodowej przewadze konkurencyjnej.

5.4. Konstrukcja modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

Ostatnim obszarem prezentowanym w niniejszej rozprawie jest koncepcja stworzenia modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw należących do sektora żywnościowego, a mających swoją siedzibę w województwie wielkopolskim. Model w metodologii badań naukowych to pojęcie, które traktuje się jako teorię, jako wzorzec, obraz idealny oraz jako odwzorowanie badanej rzeczywistości.[353] W teorii z zakresu nauk o zarządzaniu pojęcie model stosowane jest często zamiennie z pojęciem struktury.[354] Wydaje się, że słuszne będzie uznanie, iż na ową strukturę składać się będą opisane wymiary wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw. Co więcej, przyjmuje się za obowiązujący prezentowany w podrozdziale *1.1.2. Rodzaje oraz elementy konkurencyjności przedsiębiorstw* proces zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, który składa się z następujących elementów: składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, strategie konkurencji, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna. Zauważa się, iż podstawowym celem budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zajęcie jak najlepszego miejsca na rynku. Dokładniej mówiąc, to mocna i ugruntowana pozycja konkurencyjna firmy daje możliwość osiągnięcia m.in. wysokich przychodów. W związku z

[353] G. Gruszczyńska-Malec, *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 33.
[354] S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.16.

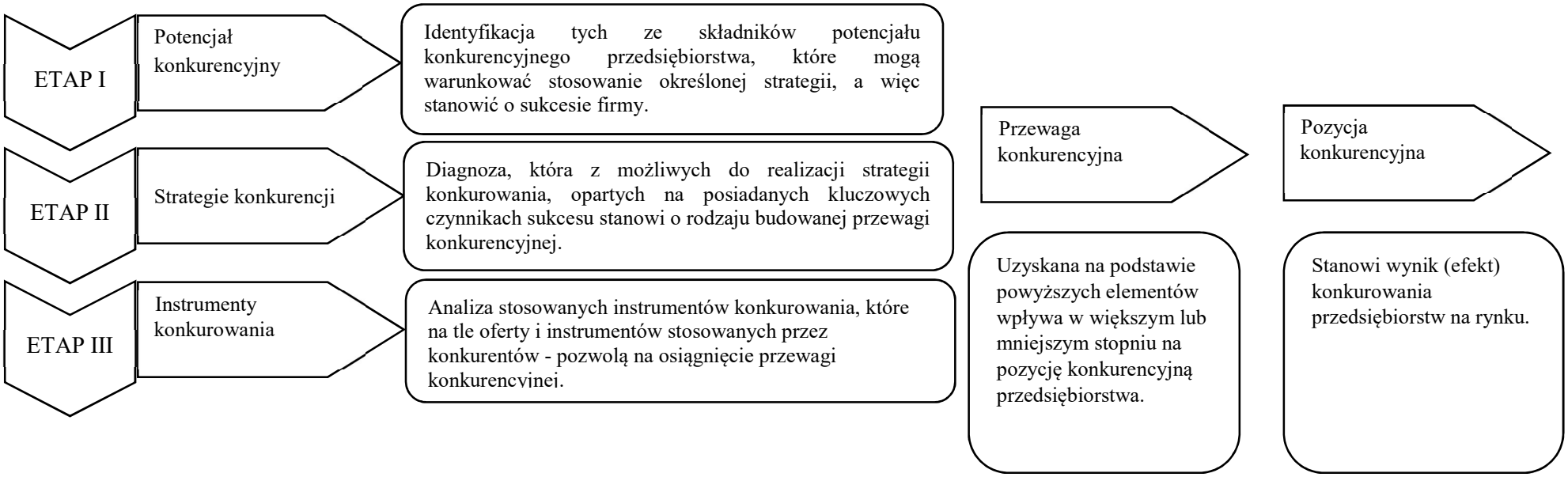
tym, ten element prezentowanego modelu zarządzania konkurencyjnością należy rozumieć, już jako wynik konkurowania osiągnięty przez przedsiębiorstwo w danym sektorze. Co więcej, pozycja na rynku rozpatrywana jest zawsze na tle wyników osiągniętych przez konkurentów. Można więc stwierdzić, iż jest ona jedynie efektem walki konkurencyjnej[355], a nie stanowi zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Autorkę z kolei ciekawi sam fakt kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw, a więc takiego doboru czynników, które tę umiejętność kształtują. Zatem na podstawie powyższego oraz zgodnie z założeniami niniejszej rozprawy, pozycja konkurencyjna nie będzie stanowić obiektu zainteresowania autorki, nie będzie ona również rozpatrywana w procesie budowania modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. W związku z tym, proponowany model ukazywać będzie prawdopodobnie najbardziej skuteczne wersje działania w zakresie następujących elementów systemu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw:

- składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, które stanowią podstawę budowania międzynarodowej konkurencyjności,
- strategii konkurowania, jako jednego ze źródeł możliwej do uzyskania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania rekomendowanych do stosowania jako narzędzia walki konkurencyjnej.

Wobec powyższego budowa modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw przebiegać będzie wieloetapowo. Po pierwsze należy wyszczególnić te spośród elementów stanowiących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, które tworzą kluczowe czynniki sukcesu firmy z rozróżnieniem najważniejszych na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Następnie przeanalizować, która z bazowych strategii konkurowania pomaga w budowaniu przewagi konkurencyjnej, na końcu zidentyfikować te instrumenty konkurowania, które na tle oferty i instrumentów stosowanych przez konkurentów - pozwolą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (por. rys. 5.14.).

Jak wynika z zaprezentowanych poniżej treści, etapy budowy modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw odnoszą się nie tylko do tworzących go elementów, ale także do dokonania charakterystyki, z uwzględnieniem analizy relacji między nimi, ich wagi dla całości zjawiska oraz związku z kontekstem, w którym są oceniane.

[355] Por. E. Badzińska, Konkurowanie…op.cit., s. 14-21.



Rysunek 5.14. Etapy identyfikacji elementów modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne na podstawie rysunku 1.2. zawartego w niniejszej dysertacji.

Punktem wyjścia do skonstruowania modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa były studia literatury przedmiotu oraz dokonane i prezentowane w niniejszej rozprawie wyniki badań empirycznych. Na ich podstawie, autorka stworzyła listę determinant, które w sposób zasadniczy wpływają na uzyskanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Zbudowany na tej podstawie model zaprezentowano przedsiębiorstwom (ekspertom), aby możliwa była do przeprowadzenia jego weryfikacja. Poproszono przy tym również o wskazanie charakteru i siły zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami.

Autorka ma świadomość, iż ze względu na złożoność zjawiska jakim jest zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw szczególnie w ujęciu międzynarodowym, zaproponowany model może nie będzie pełnił formy uniwersalnego. Jednak stanowić on będzie ukazanie, z jednej strony pewnych sprawdzonych rozwiązań, które pomogą utworzyć potencjalnie najbardziej skuteczne formy działania dla przedsiębiorstw z sektora żywnościowego, z drugiej zaś ważność poszczególnych jego elementów w kontekście osiągnięcia jak najlepszej konkurencyjności.

Konstrukcję proponowanego modelu zarządzania konkurencyjnością należy rozpocząć od jego elementu bazowego – składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Należy zauważyć, iż za pomocą prezentowanego w podrozdziale 5.1. niniejszej pracy wskaźnika istotności wyselekcjonowano najważniejsze w ocenie respondentów zasoby oraz umiejętności. W oparciu o przedstawione tam informacje w tabeli 5.13. zostały zawarte najważniejsze ze składników tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw z uwzględnieniem rodzaju rynku, na którym są one szczególnie ważne.

Tabela 5.13. Składniki potencjału konkurencyjnego tworzące kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski

Składniki potencjału konkurencyjnego	Istotne na rynku
znajomość potrzeb i preferencji nabywców	krajowym
wizerunek przedsiębiorstwa	krajowym i zagranicznym
sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne)	krajowym i zagranicznym
zaufanie pracowników do właścicieli firmy	krajowym i zagranicznym
wiedza i doświadczenie pracowników	krajowym i zagranicznym
stan parku maszynowego	krajowym i zagranicznym
znajomość konkurentów	krajowym i zagranicznym
znajomość rynku	krajowym i zagranicznym
posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje	krajowym
posiadane systemy zapewnienia jakości	krajowym i zagranicznym
know-how (innowacje)	krajowym i zagranicznym
nowoczesność technologii	krajowym i zagranicznym
stosowanie elastycznej polityki cenowej	krajowym
potencjał finansowy przedsiębiorstwa	krajowym i zagranicznym
zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	zagranicznym
dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia)	zagranicznym

Źródło: opracowanie własne.

Zauważa się, iż przedsiębiorstwa wykorzystują szereg zasobów, które stanowią podstawę w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności. Są to składniki zakwalifikowane do wszystkich pięciu sfer konkurencyjności uwzględnionych przez autorkę. Do najważniejszych należą m.in. znajomość potrzeb i preferencji nabywców, znajomość konkurentów czy wizerunek przedsiębiorstwa.

Następnym elementem tworzącym model zarządzania konkurencyjnością jest rozpoznanie tych z możliwych do stosowania strategii, które umożliwiają przedsiębiorstwom osiągnięcie sukcesu na rynku. Zauważa się, iż stosowna analiza została przez autorkę wykonana i zaprezentowana w podrozdziale 5.2. niniejszej dysertacji. Równocześnie należy dodać, iż wybór rodzaju strategii konkurowania nie jest determinowany jedynie posiadanym potencjałem konkurencyjnym, istotny wydaje się być również rodzaj rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza prowadzić swoją działalność. Najważniejszą spośród rekomendowanych do wdrożenia strategii i to niezależnie od rynku, na którym przedsiębiorstwa funkcjonują jest strategia zróżnicowania, która odbywa się głównie poprzez wysoką jakość oferowanych produktów. Tabela 5.14. przedstawia najczęściej stosowane strategie konkurowania przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski.

Tabela 5.14. Strategie konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego

Strategie konkurowania	Istotne na rynku
niskich kosztów	krajowym
zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	krajowym i zagranicznym
koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	zagranicznym

Źródło: opracowanie własne.

Aby odnieść sukces na rynku przedsiębiorstwo powinno również dysponować i umiejętnie korzystać z gamy różnych instrumentów. To od ich doboru zależy, czy uda się przekonać partnerów handlowych do współpracy oraz nabywców do zakupu oferowanych produktów. Zatem to właśnie one stanowią trzeci wymiar, tworzący model konkurencyjności przedsiębiorstw. Na podstawie obliczeń zawartych w podrozdziale 5.3. w tabeli 5.15. zawarto najważniejsze, a więc i najczęściej stosowane instrumenty konkurowania z podziałem na rynek krajowy oraz zagraniczny.

Tabela 5.15. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego

Instrumenty konkurowania	Istotne na rynku
jakość produktu	krajowym i zagranicznym
zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	krajowym i zagranicznym
poziom ceny	krajowym i zagranicznym

elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	krajowym
marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	krajowym i zagranicznym
terminowość dostaw	krajowym i zagranicznym
własna strona internetowa	krajowym i zagranicznym
szerokość oferowanego asortymentu	krajowym i zagranicznym
znajomość rynku i potrzeb nabywców	zagranicznym
proekologiczne cechy produktu	zagranicznym
ceny promocyjne	zagranicznym

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwom, które chcą skutecznie walczyć na arenie międzynarodowej zaleca się przede wszystkim wprowadzenie do swojej oferty produktów wysokiej jakości. Jest to narzędzie walki konkurencyjnej najczęściej wykorzystywane zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, a więc w sposób szczególny stanowiące o możliwościach konkurowania.

Należy uznać, iż zaprezentowane powyżej składowe poszczególnych elementów tworzących model konkurencyjności przedsiębiorstw stanowią prawdopodobnie najlepiej dobrane komponenty tworzące międzynarodową przewagę konkurencyjną. Są to zarazem potencjalnie najbardziej skuteczne warianty działania dla innych podmiotów gospodarczych, które są zainteresowane uzyskaniem międzynarodowej konkurencyjności. Należy przy tym jednoznacznie dodać, iż rekomendowane czynniki mogą być skuteczne tylko wówczas, gdy przeanalizowane one zostaną pod kątem możliwości do wprowadzenia w przedsiębiorstwach, ale również i specyfiki rynku na którym zamierza się z ich pomocą rywalizować. Nie bez znaczenia w tym przypadku jest również znajomość i analiza najważniejszych konkurentów z branży.

Równocześnie trzeba zaznaczyć, iż rozpoznania wymagają jeszcze dwie kwestie: po pierwsze, odniesienie się ekspertów do otrzymanych i zaprezentowanych im wyników analizy danych ilościowych. Po drugie, określenie zależności pomiędzy poszczególnymi elementami prezentowanego modelu. Wskazane kwestie zostały poddane analizie eksperckiej i na jej podstawie autorka dokonała weryfikacji proponowanego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

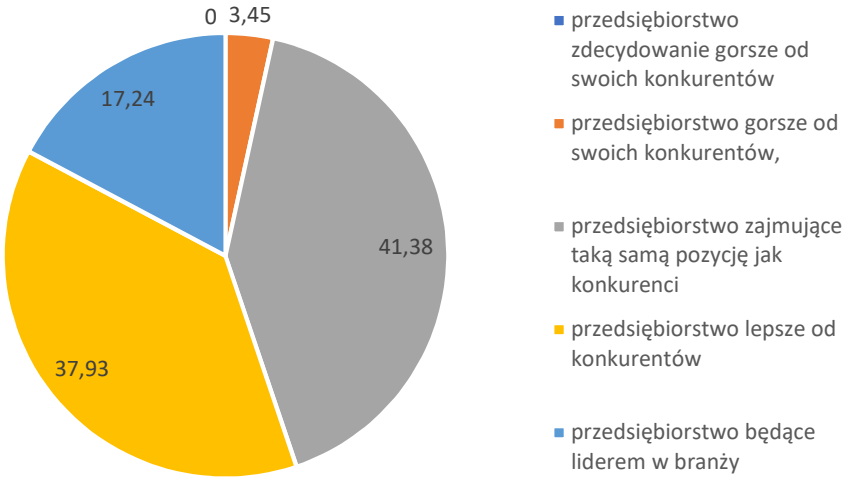
5.5. Weryfikacja modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

Jak już zostało to wspomniane, wskazane na podstawie wykonanych badań ilościowych najważniejsze składowe elementów, które w proponowanym modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw stanowią o uzyskaniu międzynarodowej przewagi konkurencyjnej zostały poddane weryfikacji. W pierwszej kolejności poproszono

respondentów, aby odnieśli się do uzyskanych i przedstawionych im wyników dokonanej analizy. Następnie, o określenie, w jakim stopniu poszczególne wymiary tworzące model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wpływają na ogólny poziom osiągniętej międzynarodowej konkurencyjności.

Walidacja proponowanych rozwiązań odbyła się dzięki opinii respondentów, którzy przez autorkę zostali potraktowani jako eksperci, co oznacza, że weryfikacja modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw była możliwa, dzięki założeniu, że doświadczenia przedsiębiorstw, które w długim czasie skutecznie konkurują na rynku zagranicznym mogą stanowić podstawę dla rozpoznania kluczowych czynników sukcesów rynkowych tych podmiotów gospodarczych z sektora żywnościowego, które do tej pory konkurowały wyłącznie na rynku krajowym. Wobec tego stwierdza się, iż grupę badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa, które brały udział w pierwszym etapie realizowanych badań i które z powodzeniem prowadzą działalność poza granicami kraju. W związku z powyższym, zakres podmiotowy stanowiły przedsiębiorstwa umiędzynarodowione, czyli takie, które rozpoczęły działalność na rynkach zagranicznych. Dokładniej mowa o takich formach wejścia na obce rynki jak: eksport, import bezpośredni, przekazanie licencji, franchising, joint venture, filia zagraniczna, zakład produkcyjny czy spółka córka za granicą. Zatem można powiedzieć, iż w przypadku badań eksperckich realizowanych w 2018r. dobór próby był celowy i okazał się pełny, bowiem przeprowadzono osobiste oraz telefoniczne wywiady na grupie wszystkich 29 przedsiębiorstw. Zostały one potraktowane jako wzór do naśladowania względem swoich konkurentów funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym. Taka koncepcja realizacji badań spełniała jedno z podstawowych założeń niniejszej dysertacji, a mianowicie, że przedsiębiorstwa muszą najpierw odnieść sukces w kraju by następnie zacząć funkcjonować za granicą. A jak już wspomniano we *Wprowadzeniu* przez sukces w tym kontekście należy rozumieć osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji także korzystnej, czyli silnej i stabilnej pozycji na rynku. Wobec powyższego, respondenci uznani za ekspertów zostali poproszeni o określenie posiadanej przez swoje przedsiębiorstwo pozycji na rynku względem swoich najgroźniejszych konkurentów. Odpowiedzi udzielali oni mając do dyspozycji następujące sformułowania 1 – przedsiębiorstwo zdecydowanie gorsze od swoich konkurentów, 2 – przedsiębiorstwo gorsze od swoich konkurentów, 3 – przedsiębiorstwo zajmujące taką samą pozycję jak konkurenci, 4 – przedsiębiorstwo lepsze od konkurentów, 5 – przedsiębiorstwo będące liderem w branży. Rozkład odpowiedzi dla badanej próby przedstawia rysunek 5.15. Równocześnie, autorka poprosiła o wskazanie metody, za pomocą której powyższa pozycja została ustalona. Tu respondenci mieli do wyboru następujące odpowiedzi:

1. intuicyjnie; 2. za pomocą badań rynkowych; 3. za pomocą gotowych i ogólnodostępnych raportów; 4. zlecenie ekspertyzy firmie zewnętrznej; 5 – nie jest oceniana.



Rysunek 5.15. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny zajmowanej pozycji konkurencyjnej
Źródło: opracowanie własne, n=29.

Na podstawie powyższego autorka potwierdziła tezę, iż przedsiębiorstwa zakwalifikowane do badań eksperckich zajmują w zdecydowanej większości wiodącą pozycje na rynku. Aż 55% respondentów uważa, iż pozycja konkurencyjna ich przedsiębiorstwa jest zdecydowanie lepsza od pozycji głównych konkurentów, w tym ponad 17% twierdzi iż są liderami na rynku. Ponadto, w analizowanej próbie żaden z respondentów nie ocenił pozycji swojego przedsiębiorstwa jako zdecydowanie gorszego na tle swoich rywali, równocześnie tylko jeden uważa, iż jest ona gorsza. Należy przy tym jednak wskazać, iż zdecydowana większość przedsiębiorstw zajmowaną przez siebie pozycję ocenia jedynie intuicyjnie (79%), a zaledwie 10% respondentów zleca wykonanie takiej ekspertyzy wykwalifikowanym firmom zewnętrznym. Ponadto, niespełna 7% wskazuje, iż taką analizę wykonuje za pomocą dostępnych na rynku raportów, a tylko jedno przedsiębiorstwo ocenia swoją pozycję za pomocą badań rynkowych.

Uznając, iż powyższe przedsiębiorstwa można potraktować jako ekspertów poproszono ich o weryfikację zaproponowanego modelu. Jako pierwsze walidacji zostały poddane wyszczególnione w pierwszym etapie badań składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Eksperci zostali wobec tego poproszeni o uszeregowanie wskazanych zasobów od 1 – będącego najważniejszym w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności do 16 – traktowanego jako zasób najmniej ważny. Na podstawie uzyskanych wyników badań, autorka obliczyła wskaźnik istotności R poszczególnych składników potencjału

konkurencyjnego przedsiębiorstw[356]. Wobec powyższego wyłoniono najważniejsze zasoby tworzące kluczowe czynniki sukcesu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Uszeregowane według ważności zasoby zostały zaprezentowane w tabeli 5.16. niniejszej pracy.

Tabela 5.16. Wykaz składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw będących kluczowymi zasobami dla uzyskania międzynarodowej konkurencyjności – w opinii ekspertów

Miejsce	Składnik potencjału konkurencyjnego	R
1.	znajomość rynku	2,48
2.	znajomość konkurentów	4,41
3.	wizerunek przedsiębiorstwa	5,00
4.	posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje	6,97
5.	wiedza i doświadczenie pracowników	7,00
6.	zaufanie pracowników do właścicieli firmy	7,03
7.	posiadane systemy zapewnienia jakości	7,59
8.	znajomość potrzeb i preferencji nabywców	7,76
9.	zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	8,45
10.	know-how (innowacje)	8,83
11.	nowoczesność technologii	9,34
12.	dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia)	10,48
13.	potencjał finansowy przedsiębiorstwa	10,52
14.	stan parku maszynowego	11,07
15.	sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne)	14,31
16.	stosowanie elastycznej polityki cenowej	14,83

ranga ważności

Źródło: opracowanie własne, n=29.

Analizując powyższe wyniki należy mieć na uwadze fakt, iż przedsiębiorstwa odnosiły się tym razem do możliwości budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej, a więc brano pod uwagę rywalizację prowadzoną zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Wobec powyższego stwierdza się, iż najważniejsze dla przedsiębiorstw są zasoby należące do strefy marketingu i finansów. Szczególnie zwraca się uwagę na dobrą znajomość rynku, na którym prowadzona jest działalność przedsiębiorstwa i reguł tam panujących, w tym koncentracja swojej uwagi na rozpoznaniu najgroźniejszych konkurentów i metod za pomocą których prowadzą oni rywalizację. Tylko dobrze wykonana analiza rynku i rywali daje możliwość zastosowania w walce konkurencyjnej takich narzędzi, które będą stanowić o wyróżnieniu przedsiębiorstwa na tle pozostałych, a więc mogą się stać również czynnikiem sukcesu. Ponadto, istotny jest wizerunek jaki u potencjalnych klientów ma przedsiębiorstwo i fakt, aby kojarzyło się ono z wyrobami wysokiej jakości (posiadającymi certyfikaty jakościowe). Należy stwierdzić, iż doceniana jest również rola pracowników w budowaniu konkurencyjności

[356] Wskaźnik istotności R składników potencjału konkurencyjnego będących kluczowymi czynnikami sukcesu został przedstawiony jako średnia poszczególnych zasobów. Mając na uwadze założenie, że zasób najistotniejszy otrzymał od respondentów 1 pkt., a najmniej istotny 16 pkt. szeregując miejsca w rankingu należy przyjąć, iż ten ze składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, który uzyskał najniższą rangę jest tym samym zasobem najważniejszym i odwrotnie.

przedsiębiorstw, albowiem dwa składniki zakwalifikowane do sfery kadrowej zajęły również wysokie miejsca w przedstawionym rankingu. Przez to, że przedsiębiorcy doceniają wiedzę i doświadczenie swoich pracowników, cieszą się również ich zaufaniem, co ułatwia tworzenie przyjaznej atmosfery. Autorka zwraca również uwagę na fakt, iż w opinii ekspertów najmniejsze znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej pełni elastyczna polityka cenowa, a także sposób w jaki przedsiębiorstwa są powiązane ze swoimi dostawcami.

Drugim elementem składowym prezentowanego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw są stosowane strategie konkurowania. W pierwszym etapie realizowanych badań zaproponowano przedsiębiorstwom wybór miedzy trzema bazowymi (porterowskimi) strategiami. Uwzględniono przy tym również najważniejsze zdaniem autorki, instrumenty wspierające stosowanie wskazanych strategii. Umożliwiono również respondentom podanie nie tylko jednej, a kilku realizowanych strategii. Na tej podstawie dokonano analizy, która została szczegółowo zaprezentowana w podrozdziale 5.2. niniejszej dysertacji. W celu weryfikacji przedstawionych tam informacji dotyczących najczęściej stosowanych strategii konkurowania tym razem poproszono ekspertów o identyfikację tylko jednej, ich zdaniem najważniejszej strategii, która pozwala na osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Spośród 29 ekspertów biorących udział w badaniu większość – 51,7% (15 wskazań) uznała iż najważniejsza jest strategia zróżnicowania, która odbywa się głównie poprzez wysoką jakość oferowanych produktów, znane marki wyrobów oraz szerokość oferowanego asortymentu. Następnie przewagę konkurencyjną można według ekspertów osiągnąć poprzez koncentrację – 31%, w sposób szczególny odnosi się to do wyrobu, koncentracji geograficznej oraz obsługi jedynie wybranego segmentu. Natomiast 5 (17,2%) ekspertów uznało, iż można skutecznie rywalizować stosując przywództwo kosztowe. Obniżenie ceny związane jest w większości przypadków również z zachowaniem jakości produktów na poziomie oferowanym przez konkurentów. Chodzi zatem o obniżenie kosztów produkcji poprzez wykorzystanie swojej lokalizacji (dającej możliwość np. tańszych zakupów) lub zwiększenia efektywności maszyn poprzez wykorzystanie masowej skali działania.

Trzecim elementem poddanym weryfikacji były instrumenty konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa w celu zbudowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Na podstawie badań empirycznych zaprezentowanych w podrozdziale 5.3. *Charakterystyka instrumentów konkurowania stosowanych przez analizowane przedsiębiorstwa* wyszczególniono najczęściej stosowane narzędzia do prowadzenia walki konkurencyjnej. Wobec powyższego w toku prowadzonych badań mających na celu weryfikację powstałego modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, eksperci zostali poproszeni o

uszeregowanie wskazanych instrumentów w skali od 1 – będącego najważniejszym w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności do 11 – traktowanego jako narzędzie najmniej ważne. Na podstawie uzyskanych wyników badań, obliczono wskaźnik istotności R poszczególnych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw, który stanowi średnią poszczególnych narzędzi. Mając na uwadze założenie, że instrument najczęściej stosowany otrzymał od respondentów 1 pkt., a najmniej istotny 11 pkt. szeregując miejsca w rankingu należy przyjąć, iż ten z instrumentów konkurowania, który uzyskał najniższą rangę jest tym samym narzędziem najważniejszym i odwrotnie. Wobec powyższego należy stwierdzić, iż w ten sposób wyłoniono najważniejsze instrumenty walki konkurencyjnej przedsiębiorstw (por. tab. 5.17.).

Tabela 5.17. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania w celu uzyskania międzynarodowej konkurencyjności – w opinii ekspertów

Miejsce	Instrument konkurowania	R
1.	jakość produktu	1,66
2.	zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	2,03
3.	marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	3,66
4.	terminowość dostaw	5,00
5.	poziom ceny	5,07
6.	znajomość rynku i potrzeb nabywców	6,66
7.	elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	6,69
8.	szerokość oferowanego asortymentu	7,24
9.	proekologiczne cechy produktu	8,55
10.	własna strona internetowa	9,48
11.	ceny promocyjne	9,97

ranga ważności

Źródło: opracowanie własne, n=29.

Otrzymane w ten sposób wyniki skłaniają do następujących wniosków. Po pierwsze należy stwierdzić, iż przedsiębiorcy będący w niniejszym badaniu ekspertami jednoznacznie uznali, iż w walce z konkurentami najczęściej rywalizują za pomocą jakości oferowanych produktów. Eksperci zgodnie dodają, iż najważniejszą cechą jest to, aby produkt oferowany przez nich do sprzedaży nie odbiegał jakościowo od tego, który został na rynek dostarczony przez głównych konkurentów. Bardzo istotne okazały się również instrumenty oddziałujące na dystrybucję, w sposób szczególny chodzi o zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów oraz terminowość w realizacji dostaw. Uzasadnieniem takiego wyboru ekspertów jest fakt, iż konkurują oni żywnością, którą aby sprzedać należy na rynek dostarczyć możliwie jak najszybciej i zapewnić swoim klientom łatwy dostęp do produktów. Ważnym instrumentem pozwalającym z powodzeniem rywalizować na rynku jest marka oferowanych produktów, która tworzy renomę przedsiębiorstwa. Z kolei stosunkowo najmniej istotne ze wskazanych instrumentów pomocnych w prowadzonej rywalizacji okazało się być stosowanie cen

promocyjnych. Eksperci tłumaczyli, iż ze względu na fakt konkurowania żywnością stosowanie ulg cenowych kojarzy się konsumentom głównie z produktem „gorszej jakości" lub ze zbliżającym się kończącym terminem do spożycia. Małe znaczenie w walce o klienta ma również posiadanie przez przedsiębiorstwa strony internetowej.

Podsumowując tę część prowadzonych badań należy uznać, iż opracowany model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw może stanowić proste i użyteczne narzędzie oceny niezbędnych składowych poszczególnych jego elementów, jakie przedsiębiorstwo powinno posiadać w celu budowania możliwie jak najbardziej skutecznej międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie w dalszym etapie rozważań, słuszne wydaje się również przedstawienie siły i charakteru powiązań pomiędzy poszczególnymi wymiarami systemu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw.

W związku z powyższym, następnym etapem badań odnoszących się do weryfikacji modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw stało się poddanie ekspertom do analizy zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami. Autorka bowiem zakłada, że odpowiednio dobrany potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa wpływa na rodzaj stosowanej strategii konkurencyjnej, ta z kolei jest podstawą wykorzystania instrumentów konkurowania, które w efekcie stanowią o wygranej walce konkurencyjnej i są składową uzyskanej przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji i pozycji konkurencyjnej. Ponadto, następujące wymiary konkurencyjności: potencjał konkurencyjny, strategia konkurowania oraz instrumenty konkurowania mogą samodzielnie stanowić o wielkości jak i trwałości osiągniętej przewagi. Aby zweryfikować powyższe założenie poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące istotności poszczególnych wymiarów tworzących model konkurencyjności przedsiębiorstw i określenie siły relacji pomiędzy nimi. Eksperci mieli do dyspozycji skalę Likerta od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza, iż wskazany wymiar modelu nie ma znaczenia w budowaniu konkurencyjności, 2 – niewielkie znaczenie, 3 – znaczenie przeciętne, 4 – duże znaczenie oraz 5 – bardzo istotne. Na podstawie otrzymanych wyników policzono wskaźnik istotności (średnią arytmetyczną) wymienionych elementów konkurencyjności. Zdaniem respondentów wymiarem najsilniej wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest stosowana strategia konkurowania (R=4,24; m=4 SD=0,69), następnie posiadany potencjał konkurencyjny (R=4,21; m=4 SD=0,68) oraz osiągnięta przewaga konkurencyjna (R=4,14; m=4 SD=0,69). Pozycja konkurencyjna, traktowana jako wynik rywalizacji uzyskała wartość wskaźnika R=3,86 natomiast instrumenty konkurowania R=3,83. Następnym etapem prowadzonej analizy było wskazanie relacji pomiędzy poszczególnymi elementami zapewniającymi przedsiębiorstwu uzyskanie jak najlepszego poziomu konkurencyjności. W

celu określenia związków korelacyjnych pomiędzy zmiennymi zestawiono wskaźniki istotności policzone dla wszystkich elementów osobno. Mając na uwadze, że powyższe kategorie zmiennych należy zakwalifikować jako porządkowe, podjęto decyzję o zastosowaniu korelacji rho Spearmana.

Tabela 5.18. Statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy poszczególnymi wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego

	Potencjał konkurencyjny	**Strategia konkurencji**	**Instrumenty konkurowania**	**Przewaga konkurencyjna**
Potencjał konkurencyjny	1			
Strategia konkurencji	0,624	1		
Instrumenty konkurowania	0,514	0,536	1	
Przewaga konkurencyjna	0,572	0,628	0,561	1
Pozycja konkurencyjna	0,506	0,504	0,478	0,750

przyjęty poziom istotności p=0,05;
Źródło: opracowanie własne.

Analiza powyższego zestawienia skłania autorkę do wyciągnięcia następujących wniosków:

- Po pierwsze, wszystkie prezentowane zależności pomiędzy elementami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw są istotne statystycznie i korelują dodatnio, co oznacza, że wraz ze wzrostem znaczenia jednego z tych wymiarów, wzrośnie również istotność drugiego;
- Po drugie, stwierdza się, iż obserwowane korelacje pomiędzy wszystkimi wymiarami składającymi się na model zarządzania konkurencyjną mieszczą się w przedziale 0,4 do 0,7, co można traktować jako zależność umiarkowaną, a jedna (pomiędzy przewagą a pozycją konkurencyjną) jest określana jako znacząca[357];
- Po trzecie, najwyższe widoczne zależności występują pomiędzy: osiągniętą przewagą konkurencyjną a uzyskaną na jej podstawie pozycją konkurencyjną oraz, z nieco niższym współczynnikiem r_{xy} - relacje pomiędzy stosowaną strategią konkurowania a uzyskaną na jej podstawie przewagą konkurencyjną, a także z niemal identycznym współczynnikiem r_{xy} - zależność pomiędzy składnikami potencjału konkurencyjnego, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, a stosowaną w związku z tym strategią konkurowania. Z kolei korelacje o najniższych wartościach odnoszą się do wpływu stosowanych instrumentów konkurowania na uzyskaną pozycję konkurencyjną;

[357] Por. S. Ostasiewicz, Z. Rusnak, U. Siedlecka, Statystyka. Elementy teorii i zadania, WN PWN, Warszawa 2011, s. 311.

- Dalej, stwierdza się, iż najniższe współczynniki korelacji rang Spearmana zaobserwowano dla zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a elementami, które w założeniu autorki pozwalają budować przewagę konkurencyjną tj. instrumentami konkurowania, strategią konkurencji oraz potencjałem konkurencyjnym.

Konkludując, wobec wyników analizy zaprezentowanych powyżej należy stwierdzić, iż udało się zidentyfikować korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Co więcej, **potwierdzona została hipoteza badawcza H4**, która brzmi następująco „*Istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw: najsilniejsze relacje występują pomiędzy uzyskaną przewagą konkurencyjną, a osiągniętą na jej podstawie pozycją konkurencyjną”.*

Podsumowując, badania przeprowadzone w ramach walidacji opracowanego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw pozwoliły nie tylko zidentyfikować najważniejsze czynniki tworzące poszczególne wymiary konkurencyjności, ale również określić siłę zależności pomiędzy nimi. Wydaje się, iż prezentowany model może stanowić istotne źródło informacji dla tych przedsiębiorstw, które z jednej strony zamierzają rozpocząć działalność na rynkach zagranicznych, z drugiej zaś chcą osiągnąć sukces na rynku krajowym, gdzie muszą rywalizować z konkurentami z zagranicy. Zauważa się bowiem, iż cechą charakterystyczną stworzonego modelu jest fakt, iż powstał on dzięki opinii praktyków, a zweryfikowany został przez przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy zostali potraktowani jako eksperci.

5.6. Podsumowanie

W piątym i zarazem ostatnim rozdziale prezentowanej dysertacji przedmiotem zainteresowania autorki były kwestie dotyczące analizy konkurencyjności badanych podmiotów. Istotną problematyką rozpatrywanego tematu stało się ukazanie najważniejszych składowych przyporządkowanych poszczególnym wymiarom konkurencyjności tj. składnikom potencjału konkurencyjnego, strategii konkurowania oraz instrumentom konkurowania. Określenie tych determinant pozwoliło na zrealizowanie celu naukowego, jaki został postawiony w prezentowanej dysertacji. Na tej podstawie stworzono model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, który po weryfikacji dokonanej przez ekspertów uwzględnia również relacje i powiązania jakie zachodzą pomiędzy wszystkimi wymiarami

tworzącymi konkurencyjność przedsiębiorstwa. W ten sposób autorka zrealizowała również cel aplikacyjny, jaki został postawiony w niniejszej rozprawie.

Rozważania zawarte w pierwszym podrozdziale obejmowały identyfikację składników potencjału konkurencyjnego jakim dysponują badane jednostki. Wyszczególniono te ze składników, które w ocenie respondentów tworzą kluczowe czynniki sukcesu na rynku krajowym i oddzielnie na rynku zagranicznym. Analiza wykazała, iż najważniejszą, a zarazem największą grupę stanowią te o charakterze niewidzialnym, wśród których, do głównych czynników sukcesu należy zaliczyć te należące do sfery marketingu i finansów, a są nimi: znajomość potencjalnych nabywców oraz ich potrzeb, wiedza o swoich konkurentach i instrumentach jakie stosują by uzyskać jak najwyższą pozycję konkurencyjną, czy wizerunek przedsiębiorstwa. W tej części dokonano również **pozytywnej weryfikacji drugiej hipotezy badawczej**, która brzmi „*Głównymi składnikami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski są zasoby niematerialne*".

Kolejny podrozdział w całości poświęcony został analizie strategii konkurowania realizowanej przez badane przedsiębiorstwa, która została wzbogacona o identyfikację instrumentów/działań wspierających stosowanie każdej z nich. Na podstawie uzyskanych wyników należy wskazać, iż przedsiębiorstwa stosują wszystkie z zaprezentowanych im bazowych strategii konkurencji. Jednak niezależnie od rynku, na którym prowadzona jest działalność, przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują strategię zróżnicowania. Zauważa się przy tym, iż najchętniej wykorzystywanym sposobem na wyróżnienie jest wysoka jakość oferowanych produktów, choć dla przedsiębiorstw ważny jest również fakt posiadania znanych marek wśród swoich wyrobów. Podkreślić również należy, że choć jest to istotna strategia, to również ważne są dla przedsiębiorstw dwie pozostałe. Uogólniając można jedynie dodać, że realizując nawet przywództwo kosztowe przedsiębiorstwa starają się w sposób szczególny zachować wysoką jakość oferowanych produktów.

W trzecim podrozdziale autorka scharakteryzowała najczęściej wykorzystywane w rywalizacji instrumenty konkurowania. Zauważono, iż choć przedsiębiorstwa do walki konkurencyjnej stosują szereg instrumentów to najważniejszą, a zarazem największą grupę stanowią te narzędzia, których obszar oddziaływania wpływa bezpośrednio na oferowany produkt. Należą do nich przede wszystkim jakość sprzedawanych artykułów, marka produktów, proekologiczne cechy produktów, czy znajomość rynku na którym się funkcjonuje, a zarazem potrzeb swoich potencjalnych klientów. W tej części rozdziału dokonano również weryfikacji następnej hipotezy badawczej. Na podstawie prezentowanych wyników badań słuszne, zdaniem autorki, jest **odrzucenie** postawionej **hipotezy H3**, która brzmi: „*W strukturze źródeł*

budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, dominującą rolę odgrywa jakość oferowanych produktów." Autorka, co prawda dostrzega znaczącą rolę, jaką przedsiębiorstwa przypisują wysokiej jakości swojej oferty produktowej, to jednak mając na uwadze wszystkie składowe tworzące przewagę konkurencyjną uznaje, iż nie można mówić w tym kontekście o dominacji, a zatem nie można też przyjąć postawionej hipotezy za prawdziwą.

W następnym podrozdziale autorka przedstawiła sposób konstrukcji modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze żywnościowym. Opierając się z jednej strony na szerokich studiach literaturowych, z drugiej na wynikach analizy dokonanej we wcześniejszych podrozdziałach przedstawione zostały sprawdzone rozwiązania wpływające na uzyskanie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw. Wyselekcjonowano najważniejsze składniki potencjału konkurencyjnego tworzące łańcuch wartości, określono która ze strategii konkurowania może w największy sposób przyczynić się do budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej, a także scharakteryzowano najczęściej stosowane instrumenty do walki o nabywców oraz dostawców. W ten sposób autorka zrealizowała cel aplikacyjny, jaki został postawiony w niniejszej dysertacji. Ponadto uznała, iż rozpoznania wymagały jeszcze kwestie odniesienia się ekspertów do otrzymanych wyników analizy oraz określenia zależności pomiędzy poszczególnymi elementami prezentowanego modelu. Postanowiono wobec tego zaproponowany model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw poddać weryfikacji.

Ostatnim elementem niniejszej dysertacji była walidacja stworzonego modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Autorka poddała ekspertom do oceny wykaz najważniejszych składowych poszczególnych wymiarów modelu, prosząc równocześnie o określenie siły i charakteru zależności pomiędzy tymi wymiarami. Na podstawie uzyskanych wyników, stworzono listę rozwiązań umożliwiających kreowanie prawdopodobnie najlepszych wariantów działania dla uzyskania jak najkorzystniejszej pozycji na rynku. **Potwierdzona została** także **czwarta hipoteza badawcza**, głosząca iż istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, a najsilniejsza zależność występuje pomiędzy osiągniętą przewagą konkurencyjną a uzyskaną na jej podstawie pozycją na rynku.

Zakończenie

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji rozważania teoretyczne, jak i prezentacja wyników badań empirycznych skłaniają do konkluzji, iż zakres przedmiotowy pracy dotyczący kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przez przedsiębiorstwa jest procesem nie tylko złożonym, ale też skomplikowanym, co czyni go niewątpliwie tematem ciekawym. Jego wielowątkowość równocześnie sprawia, iż może być on obiektem zainteresowania zarówno badawczym, jak i analitycznym. Podmiotom gospodarczym funkcjonującym w obecnych warunkach ekonomicznych, a zarazem i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu trudno jest osiągnąć przewagę konkurencyjną opierając się jedynie na posiadanym potencjale konkurencyjnym. Przewagę na rynku można bowiem próbować osiągnąć dzięki kombinacji odpowiednio dobranych zasobów i umiejętności przedsiębiorstw, które w połączeniu z zastosowaną strategią i wykorzystanymi instrumentami konkurowania pozwalają na powstanie możliwie najbardziej atrakcyjnej oferty dla potencjalnych przyszłych konsumentów. Dopiero tak dobrane wymiary zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw mogą zapewnić jednocześnie realizację wyznaczonych celów oraz podnoszenie poziomu swojej konkurencyjności na rynku.

Rozważania zaprezentowane przez autorkę w pięciu rozdziałach niniejszej dysertacji doktorskiej pozwoliły na realizację nie tylko celu głównego pracy, ale także pozostałych celów szczegółowych wraz z celem aplikacyjnym. W rozprawie dokonano syntezy wraz z krytycznym przeglądem dorobku literatury krajowej i zagranicznej w dwóch kluczowych dla podjętego tematu obszarach. W pierwszej kolejności usystematyzowano studia literaturowe w zakresie problematyki dotyczącej zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. Mając na uwadze strukturę pracy, podjęto próbę przeglądu koncepcji teoretycznych odnoszących się do teorii konkurencyjności oraz elementów tworzących podsystem zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. W sposób szczególny skupiono swoją uwagę na zasobach tworzących potencjał konkurencyjny, strategii konkurencji stanowiącej jedno ze źródeł uzyskania przewagi na rynku, instrumentów konkurowania przedsiębiorstw jako narzędzi walki konkurencyjnej, a w konsekwencji także uzyskania przewagi konkurencyjnej stanowiącej źródło dominacji na rynku. W związku z powyższym, uwzględniono tym samym wielowymiarowość prezentowanego zagadnienia, w ramach którego zaproponowano model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, który powstał w oparciu o ukazaną metodykę dla tego procesu. Ponadto, w prezentowanej rozprawie teoretyczne rozważania dotyczyły również

kwestii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zaprezentowano istotę umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, skupiając swoją uwagę przede wszystkim na ewolucji tej koncepcji oraz identyfikacji metod służących do jej pomiaru. Omówiono również najczęściej stosowane formy internacjonalizacji oraz motywy ekspansji zagranicznej. Główną przesłanką przeprowadzonych badań o charakterze teoretycznym było ukazanie wieloaspektowości i złożoności prezentowanych zagadnień.

W części empirycznej pracy, w trzecim rozdziale, przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w Polsce. Taka syntetyczna diagnoza sytuacji, w tym pozycji przedsiębiorstw opisywanego sektora oraz ich internacjonalizacji poprzez handel zagraniczny, stanowiła z jednej strony tło do rozważań nad wynikami badań osiągniętymi poprzez przeprowadzony proces ankietyzacji, z drugiej zaś realizację dwóch celów szczegółowych niniejszej dysertacji (cel 3 oraz 4).

Na podstawie dokonanych studiów literaturowych, które umożliwiły zdiagnozowanie luki poznawczej, a także określenie celu głównego, szczegółowych i aplikacyjnego, jak również po opracowaniu założeń metodologicznych i przygotowaniu kwestionariusza anonimowej ankiety, przystąpiono do przeprowadzenia pierwszego etapu badania empirycznego. Próbę badawczą stanowiła grupa 86 przedsiębiorstw należących do sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego. Natomiast do przeprowadzenia badania wykorzystano technikę wywiadu telefonicznego wspomaganego systemem komputerowym (CATI). Po dokonanej przez autorkę analizie wyników badań zbudowany został model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw ukazujący sprawdzone rozwiązania w zakresie rozpatrywanych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstw. Następnie przystąpiono do badania jakościowego, którego celem była weryfikacja przez przedstawicieli przedsiębiorstw uznanych za ekspertów przedstawionego modelu oraz określenie siły korelacji pomiędzy jego składowymi. Wobec powyższego stwierdza się, iż realizacja badań ukierunkowana była na osiągnięcie postawionych celów pracy oraz weryfikację hipotez badawczych. Treść hipotez badawczych oraz ich wynik przedstawiono w zestawieniu poniżej:

	Treść hipotez badawczych	**Wynik weryfikacji**
Hipoteza 1	Istnieje zależność pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem zdobytym na rynku krajowym	+
Hipoteza 2	Głównymi składnikami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski są zasoby niematerialne.	+
Hipoteza 3	W strukturze źródeł budowy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa	

	wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, dominującą rolę pełni jakość oferowanych produktów.	-
Hipoteza 4	Istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw: najsilniejsze relacje występują pomiędzy uzyskaną przewagą konkurencyjną, a osiągniętą na jej podstawie pozycją konkurencyjną.	+

Na podstawie wyników własnych badań empirycznych przeprowadzonych przy pomocy współczynnika korelacji liniowej Pearsona można stwierdzić, iż im dłużej dane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku krajowym, tym większe jest jego zaangażowanie za granicą. Równocześnie dodać należy, że zależność ta nie jest znacząca, gdyż współczynnik determinacji R^2 dla badanych cech wynosi 20,34%, co oznacza, że wybór formy internacjonalizacji jest wyjaśniany długością funkcjonowania na rynku krajowym tylko w 20,34%. Wyniki te pozwoliły na pozytywną weryfikację pierwszej hipotezy badawczej.

Weryfikacja drugiej z postawionych hipotez wymagała rozbicia jej na dwie hipotezy szczegółowe: jednej odnoszącej się do rynku krajowego oraz drugiej, badającej wskazany problem na rynku zagranicznym. Wyniki badań, na podstawie których została przeprowadzona analiza pozwoliły stwierdzić, iż hipotezę tą należy przyjąć.

W celu weryfikacji trzeciej hipotezy badawczej przeanalizować należało wszystkie wskazane przez autorkę determinanty tworzące przewagę konkurencyjną, a więc: potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, stosowane strategie konkurencji oraz instrumenty konkurowania. Analiza ta wykazała, iż:

- po pierwsze, spośród składników potencjału konkurencyjnego stanowiącego o możliwości budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej na rynku, przedsiębiorstwa wyżej oceniają te należące do sfery marketingu i zarządzania niż chociażby zasoby zakwalifikowane do sfery produkcji, gdzie jakość produktów jest tworzona,
- co prawda większość respondentów deklaruje stosowanie strategii zróżnicowania, to jednak nie zawsze elementem najważniejszym jest wyróżnienie oferty przez jakość produktów. Ponadto zauważa się, iż dwa kolejne rodzaje strategii konkurowania są również z powodzeniem wykorzystywane zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym,
- jedynie odnosząc się do stosowanych instrumentów konkurowania można powiedzieć, iż w sposób jednoznaczny jako główne narzędzie swojej walki przedsiębiorstwa wyróżniły jakość oferowanych produktów.

Na tej podstawie stwierdzono, że badana próba daje przesłanki do odrzucenia trzeciej hipotezy badawczej.

Wyniki badań eksperckich stanowiły podstawę do weryfikacji ostatniej z postawionych hipotez. Przy użyciu kalkulacji statystycznych (korelacji rang Spearmana) stwierdzono, iż zależności pomiędzy elementami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw są istotne statystycznie i korelują dodatnio, co oznacza, że wraz ze wzrostem znaczenia jednego z tych wymiarów, wzrośnie również istotność drugiego. Ponadto zauważono, iż jedna z prezentowanych zależności - pomiędzy przewagą a pozycją konkurencyjną, jest określana jako znacząca. Wyniki te dały możliwość pozytywnej weryfikacji czwartej hipotezy badawczej.

Z punktu widzenia głównego celu naukowo-badawczego pracy szczególnie istotna była diagnoza determinant kształtowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego w Wielkopolsce. Opierając swoje rozważania na zaproponowanym modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz przeprowadzonej ankietyzacji wraz z weryfikacją statystyczną otrzymanych wyników zidentyfikowano następujące determinanty:

- składowe potencjału konkurencyjnego, spośród których największą grupę stanowią zasoby o charakterze niematerialnym należące głównie do sfery marketingu i finansów, a są nimi: znajomość potencjalnych nabywców oraz ich potrzeb, wiedza o swoich konkurentach i instrumentach jakie stosują by uzyskać jak najwyższą pozycję konkurencyjną, czy wizerunek przedsiębiorstwa.
- najczęściej stosowaną strategię konkurowania, którą w opinii respondentów jest strategia zróżnicowania wykorzystująca wyróżnienie poprzez wysoką jakość oferowanych produktów oraz posiadanie znanych marek wśród swoich wyrobów.
- najczęściej wykorzystywane instrumenty konkurowania, wśród których największą grupę stanowią narzędzia oddziaływania na oferowany produkt. Należą do nich przede wszystkim jakość sprzedawanych artykułów, marka produktów, proekologiczne cechy produktów, czy znajomość rynku na którym się funkcjonuje, a zarazem potrzeb swoich potencjalnych klientów.

Na podstawie zidentyfikowanych determinant opracowano model międzynarodowej konkurencyjności ukazujący najczęściej wybierane i stosowane wersje działań w zakresie wyszczególnionych wymiarów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa z wyróżnieniem na rynek krajowy oraz zagraniczny, realizując tym samym cel aplikacyjny niniejszej rozprawy. Weryfikacja proponowanego modelu odbyła się dwuetapowo. W pierwszej kolejności poproszono ekspertów o uszeregowanie według ważności wszystkich składowych poszczególnych wymiarów, a następnie o określenie ich wpływu na poziom międzynarodowej konkurencyjności oraz siły zależności pomiędzy nimi.

Autorka zauważa, że przeprowadzone przez nią badania empiryczne charakteryzują się pewnymi ograniczeniami. Najważniejszym jest brak możliwości wnioskowania o ogóle populacji. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż uzyskana próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego. Należy przy tym jednak zauważyć, iż nie umniejsza to rzetelności prowadzonych badaniach, jak również kalkulacji statystycznych wraz z wnioskowaniem wykonanym na ich podstawie.

Reasumując można stwierdzić, iż zarówno cel główny, jak i aplikacyjny niniejszej rozprawy został osiągnięty. Ponadto, dzięki wykonaniu analiz statystycznych zweryfikowano postawione w pracy hipotezy. Co więcej, prezentowana rozprawa wypełnia interesującą lukę badawczą obejmującą spojrzenie na konkurencyjność w sposób kompleksowy, rozpatrując z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstw, a z drugiej uwzględniając specyfikę branży, czy szerzej sektora, w którym rywalizacja jest prowadzona. Dotychczasowa literatura przedmiotu szeroko skupia się na temacie konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce, ale głównie odnosząc się do jego wyników w handlu zagranicznym. Wciąż niewiele jest badań koncentrujących się na identyfikacji determinant kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw należących do danego sektora. Wobec powyższego stwierdza się, iż zaprezentowane w przedłożonej dysertacji rozważania stanowią kompleksową analizę problemu, w celu przedstawienia teoretycznych i poznawczych uwarunkowań międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw należących do sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego. Równocześnie zauważa się, iż problematyka zawarta w prezentowanej rozprawie nie została całkowicie wyczerpana. Otrzymane wyniki badań empirycznych mogą stanowić podstawę do podjęcia dalszych prac badawczych, których zakres można rozszerzyć m.in. o analizę wszystkich wymiarów, które zawarto w modelu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. wzbogacić prezentowane wyniki o analizę rodzaju i trwałości uzyskanej przewagi konkurencyjnej i osiągniętej na jej podstawie pozycji konkurencyjnej względem rywali. Co więcej, ciekawe z punktu widzenia autorki, byłyby również badania, za pomocą których porównano by możliwości osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności przez MSP oraz mikroprzedsiębiorstwa, uwzględniając przy tym stopień internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Abbas A.J., *Rethinking competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research" 2000, nr 8.
2. A. Adamik, M. Matejun, *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
3. Adamkiewicz – Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
4. Adamkiewicz – Drwiłło H.G., *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym* w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006.
5. Albaum G., Strandskov J., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, 2nd ed. Harlow: Addison-Wesley Longman Publishing 2002.
6. Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review 1957, nr 7.
7. Arend R.I., *Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage*, Strategic Management Journal 2003, vol. 24, no. 3.
8. Badzińska E., *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011.
9. Badzińska E., *Exploring the Concept of Born to Be Global in the Context of Technological Entrepreneurship*, Journal of Creativity and Business Innovation 3/2017, s. 50-52.
10. Banacki P., Gorynia M., *Globalność przedsiębiorstwa a koncepcja zbiorów rozmytych*, Studia Oeconomica Posnaniensa, 2013, vol. 1, nr. 1 (250).
11. Barlett Ch. A., Ghoshal S.G., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 1989.
12. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
13. Barney J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1997.
14. Bartosińska D., Sagan M., *Ocena poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych działających na rynku FMCG w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, Sectio H, Vol. XLII, 26 (2008).
15. Beamish P.W., *The Internationalization Process*, w: P.W. Beamish, A. Morrison, Ph.M. Rosenzweig, International Management, wyd. 3, Irwin Boston 1997.
16. Bednarz J., *Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* w: Problemy współczesnej gospodarki światowej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.
17. Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
18. Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2007.
19. Biere A., *Involvement of agrcultural economics in graduate agribusiness programs: an uncomfortable linkage*. Western Journal of Agricultural Economics, 13(1) 1988.
20. Bogdanienko J., *Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej, w: red. J. Bogdanienko, Firma w otoczeniu globalnym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
21. Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH w Warszawie, Warszawa 2004.
22. Bowman C., *Generic strategies: a substitute for thinking?,* „The Ashridge Journal", Spring 2008.
23. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawcnicza Placet, Warszawa 2000.
24. Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, WN PWN, Warszawa 2002.
25. Budzyńska A., *Handel międzynarodowy Polski i jego znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju*, Zeszyty Naukowe nr 22, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2011.
26. Budzyńska A., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora żywnościowego Wielkopolski. Stymulatory i ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej*, Marketing i Rynek 2/2014 CD.
27. Budzyńska-Biernat A., *Internationalisation strategies of food sector companies from the Greater Poland region: Selected research results* w: International Business and Global Economy. Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016.
28. Cateora P.R., Graham J.L., *International Marketing*, McGraw Hill-Irwin, New York 2007.
29. Cetinski V., Milohnic I., *Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality,*"Tourism and Hospitality Management" 2008, vol. 14, no. 1.

30. Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge MA 1962.
31. Chlipała P., Wiktor J.W., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.
32. Coyne K.P., *Sustainable Competitive Advantage - What It Is and What It Isn't*, „Business Horizonts", January/February. 1986.
33. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
34. Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji* w: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście (red.) E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
35. Czupiał J., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Juchniewicz, cz. I., Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2006.
36. Czyżewski A., Sapa A., *Mechanizm wymiany rolno-żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
37. D`Aveni R.A., *Hypercompetition*, Frez Press, New York 1994.
38. Daniels J.D., Radebaugh L.H., Sullivan D.P., *International business environments and operations*, Pearson Education, Upper Saddle River 2004.
39. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004.
40. Daszkiewicz N., Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wyd. UEK, Kraków 2013.
41. Daszkiewicz N., Wach K., *Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey,* w: A. Durendez i K. Wach (red.), Patterns of Business Internationalisation in Visegard Countries – In search for Regional Specifics. Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena 2014.
42. Dörrenbächer Ch., *Measuring Corporate Internationalization. A Review of Measurement Concepts and their use*, Intereconomics, May/June 2000.
43. Duliniec E., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, w: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. E. Duliniec, SGH w Warszawie, Warszawa 2007.
44. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012;
45. Dunford M., Louri H., Rosenstock M., *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germay 2001.
46. Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa 4(248) 2012.
47. Eitman D. K., i inn., *Multinational Business Finance*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 2001.
48. *Encyklopedia agrobiznesu*, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
49. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
50. Firlej K., *Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia prowadzonych badań*, w: Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce, red. K. Firlej, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013.
51. Firlej Ch., *Ekonomiczne zmiany w przemyśle spożywczym w XXI wieku*, Progress in Economic Sciences Nr 2 (2015).
52. Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa 2012.
53. Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa" 1984, nr 9.
54. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
55. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE w Poznaniu, Poznań 2000.
56. Fonfara K., *Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy* w: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, K. Fonfara red. PWE, Warszawa 2009.
57. Fonfara K., *Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego* w: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, K. Fonfara red. PWE, Warszawa 2009.
58. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1995.
59. Gatignon H., Reibstein D., *Creative Strategies for Responding to Competitive Actions*, in: Wharton on Dynamic Competitive Strategy, ed. G.S. Day, D.J. Reibstein. R.E. Gunther, John Wiley & Sons Inc., New York 1997.
60. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa 2003.

61. Glabiszewski W., *Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 4/2004.
62. Glabiszewski W., *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z Unią Europejską*, TNOiK, Toruń 2005
63. Glabiszewski W., *Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 81/2006.
64. W. Glabiszewski, A. Sudolska, *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie nr 2(136) 2009.
65. W. Glabiszewski, *Kreowanie wizerunku małego przedsiębiorstwa na rzecz budowania relacji z partnerami w łańcuchu dostaw*, Problemy Zarządzania, finansów i marketingu nr 41 t.1/ 2015.
66. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
67. Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania,* w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 1999.
68. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.
69. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
70. Goldsmith D., *Rethinking the company`s competitive advantage*, Financial Executive, July-August 2013, vol. 29, issue 6.
71. Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* w: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, red. M. Gorynia, Wyd.AE w Poznaniu, Poznań 2000.
72. Gorynia M., *Luka konkurencyjna - koncepcja i metodyka badań,* w: Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, red. E. Skawińska, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie, nr 32/2001.
73. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007.
74. Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
75. Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, DIFIN, Warszawa 2008.
76. Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności* w: Kompendium wiedzy o konkurencyjności, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska, WN PWN, Warszawa 2009.
77. Gorynia M., Jankowska B., *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
78. Gostomski E., *Rodzaje transakcji stosowanych w obrotach międzynarodowych,* w: red. H. Treder, Podstawy handlu zagranicznego, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
79. Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review 1991, vol. 33, issue 3.
80. Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm,* „Strategic Management Journal" 1996, vol. 3 no. 1.
81. Gruszczyńska-Malec G., *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
82. Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2013.
83. Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
84. Hadryś-Nowak A., *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, Oficyna Wydawnicza G&P, Poznań 2013.
85. Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 1999.
86. Haffner R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
87. Hallin C.A., Marnburg E., *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, „Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 2.
88. Hamel G., Prahald C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra.* Business Press, Warszawa 1999.
89. Henderson B.D., *The anatomy of competition*, The Journal of Marketing 1983, vol. 47, no. 2.
90. Hollensen S., *Global Marketing*, wyd. 4, FT Prentice Hall, London 2007.
91. Hunt S.D., Morgan R.M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing, 1995, April, Vol. 59, No. 2.
92. Hutt M.P., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.

93. Hymer S., *The International Operations of National Firms*, A Study of Direct Investment, Cambridge 1976.
94. Ietto – Gillies G., *Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of the Internationalization: an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, "Transnational Corporation", 1998, Vol. 7, nr 1.
95. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, DIFIN, Warszawa 2004.
96. Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
97. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of Management Studies, 12(32), 1975.
98. Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Forein Market Commitments*, Journal of International Bussiness Studies, 1977, vol 8, no.1.
99. Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach,* in: Strategies in Global Competition, red. N. Hood, I.E. Vahlne, Croom Helm, New York 1988.
100. Johanson J., Vahlne J., *The Mechanism of Internationalization*, International Marketing Review 1990, vol. 7, no. 9.
101. Johanson J., Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of International Business Studies 2009, vol. 40.
102. Johnson G., Scholes K., Whittngton R., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.
103. Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego,* SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
104. Kale P., Dyer J.H., Singh H., *Alliance capability, stock market response, and long term Alliance success: the role of the alliance function*, „Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23, No. 8.
105. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Monografie i Opracowania nr 136, Wrocław 2000.
106. Kaleta A., *Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej* w: Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000.
107. Kamiński W., *Ekonomika i organizacja przemysłu spożywczego*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1984.
108. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
109. Keegan J., Green M.C., *Global marketing*, Prentice Hall, Upper Side River 2000.
110. Kiełbasa M., *Przyszłość sektora rolno-spożywczego w Polsce w odniesieniu do stanu obecnego*, Progress in Economic Sciences nr 2(2015).
111. Knight G.A, Cavusgil S.T., *The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, Advances in International Marketing, 1996, no 8.
112. Koczerga M., *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
113. Kogut B., *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains,* „Sloan Management Review", Vol. 24, Nr 4, 1985.
114. *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro,* red. N. Daszkiewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
115. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
116. Kulhavy E., *Internationales Marketing*, Rudolf Trauner Verlag, Linz 1990.
117. Kulisa B., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw* w: Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
118. Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, Marketing i Rynek 8/2007.
119. Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, Marketing i Rynek 9/2007.
120. Lambin J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001.
121. Leonidou L.C., *An analysis of the barriers hindering small business export development*, Journal of Small Business Management, vol. 42, no. 3, 2004.
122. Levitt T., *Innovative Imitation*, Harvard Business Review, September – October 1966.
123. Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.
124. Limański A, Drabik I., *Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z.93 2016.
125. Lubiński M., Michalski T., Misala J., M*iędzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.

126. Ma H., *Competitive advantage and firm performance*, Competitive Review: An International Business Journal, 2000, vol. 10, no. 2.
127. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 2008 nr 9.
128. Majchrzak M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CEDEWU, Warszawa 2012.
129. Małkowska-Borowczyk M., *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna a strategia konkurencji* w: Strategia konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku, red. M. Sławińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
130. Mantura W., *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego, red. E. Skawińska, PTE, Poznań 2002.
131. Mantura W., *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkie, Łódź 2009.
132. Matejun M., *Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
133. Matejun M., *The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of Small and Medium Enterprises*, „Management", vol.18, nr 1/2014.
134. M. Matejun, *Rozwój kapitału ludzkiego a konkurencyjność firm sektora MSP*, Marketing i Rynek nr 3/2016.
135. McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960.
136. Meissner H.G., *Aussenhandelamarketing,* Verlag C.E., Poeschel, Stuttgart 1981.
137. Mintzberg H., Waters J.H., *Of Strategy, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal 1985, nr 6.
138. Moon H.Ch., Newman S.P., *Competitiveness of product, firm, industry and nation in a global business*, „International Business Journal", 1995 Vol. 5, Nr 1.
139. Mroczek B. (red.), *Polski przemysł spożywczy w latach 2008-2013*, nr 117, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2014.
140. Mynarski S., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Wyd. Zakamycze, Kraków 2000.
141. Nowakowski M.K., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw jako czynnik budowy konkurencyjności* w: Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm, red. K. Kuciński, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXVII, SGH, Warszawa 1999.
142. Obiedzińska A., *Ekspertyza: Przemysł spożywczy pod katem wpływu wprowadzenia w Polsce nowych regulacji dotyczących dostępu do zasobów genetycznych i podziału korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów*, 2013.
143. Obłój K., *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
144. OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, Volume 1: Synthesis Report*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.
145. Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, WN PWN, Warszawa 2011.
146. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, Journal of International Business Studies 1994, vol. 25, no. 1.
147. Pawlak K., *Zmiany w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi po akcesji do Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, 2014 tom 14(29) nr 2.
148. Pawlak K., Poczta W., *Międzynarodowy handel rolny. Teorie, konkurencyjność, scenariusze rozwoju*, PWE, Warszawa 2001.
149. Pawłowski E., Trzcieliński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
150. Pera B., *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 319/2017.
151. Perlmutter H. V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, vol. 9/1969.
152. Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management 1993, vol. 14, no. 3.
153. Peternek P., Kośny M., *Kilka uwag o testowaniu istotności współczynnika korelacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 20/2011.

154. Piercy N.F., *Company Internationalization: Active and Reactive Exporting*, European Journal of Marketing, 1985, nr 3.
155. Pietrasiński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
156. Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
157. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
158. Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2004.
159. Pluta-Olearnik M., *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2012;
160. Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wyd. Uniwersytetu Łudzkiego, Łódź 2013.
161. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Perfomance*, The Free Press, New York 1985.
162. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.
163. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
164. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990 may-june.
165. *Przemysł spożywczy w Wielkopolsce. Znaczenie dla rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, Poznań 2018.
166. Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech,* Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
167. Przybylska K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 3, 2006.
168. Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek 2009 nr 3.
169. Ratajczak – Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
170. Rembiasz M., *Zachowania strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw sektora meblarskiego w procesie internacjonalizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
171. *Rocznik Statystyczny rolnictwa 2015*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2015.
172. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa (2005-2018).
173. *Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego*, Główny Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2017.
174. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
175. Rowiński J., *Handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi*, „Przemysł Spożywczy" nr 8, 2002.
176. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
177. Rumelt R.P., *What in the world is competitive advantage*, Policy Working Paper, vol. 105, no. 2003.
178. Rybicki J., Pawłowski B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej* w: Kapitał intelektualny i jego ochrona, red. E. Okoń-Chorodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
179. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
180. Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012.
181. Schweizer R., Vahlne J.E., Johanson J., *Internationalization as an Entrepreneurial Process*, Journal of International Entrepreneurship 2010, vol. 8, no. 4.
182. *Sektor spożywczy w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Warszawa 2011.
183. *Sektor Spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Warszawa 2013.
184. Sękowska R., Michna A., Męczyńska A., *Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety*, w: Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw red. A. Adamik, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2011.
185. Sigalas C., Pekka V., *Economou, Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization*, Journal of Strategy and Management 2003, vol. 6, no. 1.
186. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999.
187. Singh P.K., *Management of Business processes can help an organization achive competitive advantage*, International Management Review, 2012, vol. 8, no. 2.

188. Skawińska E., *Relacje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw* w: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
189. Skawińska E., *Eksport produktów żywnościowych jako konkurencyjna przewaga jakościowa przedsiębiorstw w Polsce* w: Ekonomia w dobie globalizacji, red. E. Bojar, Politechnika Lubelska, Lublin 2005.
190. Skawińska E., Cyrson E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
191. Skawińska E., *Internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstw* w: Międzynarodowe stosunki gospodarcze, red. E. Skawińska, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
192. Smalec A., *Marketing międzynarodowy. Wybrane zagadnienia,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
193. Smyk S., Fornal M., *Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw jako determinanty roli menedżera logistyki dystrybucji międzynarodowej,* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVII, zeszyt 3, cz.3 – Logistyka w XXI wieku-wybrane zagadnienia 2016.
194. Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa 2000 nr 7-8.
195. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji,* TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
196. Starzyńska W., *Statystyka praktyczna*, WN PWN, Warszawa 2000.
197. Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych-poszukiwanie źródeł przewagi* w: Perspektywy I kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, Zeszyty Naukowe nr 66 red. J. Schroeder, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
198. Stnonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie,* Felberg SJA, Warszawa 2001.
199. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość,* PWE, Warszawa 2001.
200. Strzyżewska M., *Marketing na rynkach zagranicznych* w: Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005.
201. Sullivan D., *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm,* Journal of International Business Studies, 1996, vol. 27, no. 1.
202. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najnowsze teorie, pojęcia, postaci.* Wyd. Naukowe PWN Warszawa 2007.
203. Szczepaniak I., *Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi,* w: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (5). Synteza, red. I. Szczepaniak, IERiGŻ PIB, Warszawa 2014.
204. Szczepaniak, I., *Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi,* w: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (2), red. I. Szczepaniak, IERiGŻ PIB, Warszawa 2012.
205. Szczepaniak I., *Ekonomiczna ocena innowacyjności polskiego przemysłu spożywczego*, „Przemysł Spożywczy", t. 70, nr 2, 2016.
206. Szwajca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
207. Świetlik K., *Malejąca konsumpcja żywności*, „Przemysł Spożywczy" 2013, nr 12.
208. Tereszczuk M., *Konkurencyjność polskich producentów żywności na rynkach wybranych krajów* WNP, Biuletyn Informacyjny nr 12(234) 2010.
209. *The World Competitiveness Report* 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994.
210. Thompson A., Strickland A.J., *Strategic Management.* Concepts and cases, 6th ed., IRWIN, Boston 1992.
211. Turnbull P.W., *Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?,* Conference on Export Expansion and Market Entry Models, Dalhousie University, 1985.
212. *Uwarunkowania rozwoju przetwórstwa przemysłowego w Wielkopolsce. Raport z analizy badania społecznego przetwórstwa przemysłowego w województwie wielkopolskim*, Poznań 2012.
213. Wach K., *Formy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw* w: Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia, pod red. K. Wacha, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
214. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
215. Wach K., Daszkiewicz N., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.

216. Wach K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie tom XVII, zeszyt 10, część I, Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania, 2016.
217. Wach K., *Ewolucja upssalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia*, w: M. Maciejewski, K. Wach (red), Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.
218. Wernerfeld B., *A Resorce – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal" 1984, Vol. 5, no 2.
219. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
220. Wierzbołowski J., *Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności*, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych 1995.
221. Wierzejski T., *Makroekonomiczne determinanty internacjonalizacji gospodarki na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce*, PWE oddział w Toruniu, Toruń 2010.
222. Wigier M., *Handel zagraniczny z UE oraz krajami kandydującymi przed i po integracji*, „Przemysł Spożywczy" nr 8, 2003.
223. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
224. Wilkin, J., *Bilans 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla rolnictwa i obszarów wiejskich*, w: I. Nurzyńska, W. Poczta (red.), Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2014.
225. Winker R., *Bariery internacjonalizacji organizacji,* Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 747/2007.
226. Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
227. Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2006.
228. Wrzosek W., *Marketing w procesach konkurencji*, Marketing i Rynek 10/1997
229. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE Warszawa 1998.
230. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, Marketing i Rynek 7/1999.
231. Vahlne J.E., Johanson J., *The upsala model on evolution of the multinational business enterprise: From internationalization to coordination of networks*, International Marketing Review 2013, vol. 30, no. 3.
232. Vahlne J., Ivarsson I., *The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations*, Journal of International Business Studies, 45(3), 2014.
233. Young S., *International market entry and development – strategies and management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire 1989.
234. Zielińska-Głębocka A., *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
235. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa (za lata 2017,2018).
236. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
237. Zydlewska A., *Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym*, w: Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003.

Źródła internetowe:

1. Bank Danych Lokalnych GUS: https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start (dostęp: 10.12.2018r.).
2. EUROSTAT: https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database (dostęp: 10.08.2018r.).
3. *Handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi* za lata 2004-2017, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2004-2017. https://www.gov.pl/web/rolnictwo/handel-zagraniczny-artykulami-rolno-spozywczymi (dostęp: 15.08.2018r.).
4. Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa,* www.centrumwiedzy.edu.pl, (dostęp: 24.07.2007r.).
5. Polska Agencja Inwestycji i Handlu: https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy# (dostęp: 19.05.2019r.).
6. *Polska. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2004-2015.

https://archiwum.mpit.gov.pl/strony/zadania/analiza-i-ocena-polskiej-gospodarki/analizy-z-obszaru-handlu-gospodarczego/ (dostęp: 20.08.2018r.).
7. Ranking Lista 2000: http://lista2000.rankingi-rp.pl/ (dostęp: 30.11.2018r.).
8. *Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski* za lata 2015-2017, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Warszawa 2015-2018. https://www.gov.pl/web/przedsiebiorczosc-technologia/analizy-z-obszaru-handlu-zagranicznego (dostęp: 20.08.2018r.).
9. Wprost 200 Największych Polskich Firm 2018: https://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm (dostęp: 30.11.2018r.).

Spis ilustracji

1.1. Metodyka zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw…… 22
1.2. Model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa…… 23
1.3. Podział zasobów przedsiębiorstwa …… 26
1.4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według McKinsey & Company..…… 27
1.5. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według M.E. Portera …… 28
1.6. Podstawowe rodzaje konkurencji według M.E. Portera …… 35
1.7. Obszary konkurowania, interakcje i instrumenty konkurencji przedsiębiorstwa …… 38
1.8. Bazowe przewagi konkurencyjne …… 47
2.1. Mechanizm internacjonalizacji wg modelu Uppsala …… 66
2.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw wg modelu uppsalskiego …… 67
2.3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w ramach sieci międzynarodowych …… 69
2.4. Przykładowe rodzaje sieci biznesowych …… 70
2.5. Realny profil umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa …… 80
2.6. Wymiary umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa …… 81
2.7. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym …… 82
2.8. Klasyfikacja strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny …… 83
2.9. Sprzedaż licencji ze względu na udział innych osób …… 86
3.1. Statyczny model gospodarki żywnościowej…… 97
3.2. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy…… 98
3.3. Odsetek podmiotów sektora spożywczego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w poszczególnych podregionach województwa wielkopolskiego….. 104
3.4. Największe polskie firmy należące do sektora spożywczego…… 106
3.5. Wiodące firmy sektora spożywczego z kapitałem zagranicznym w Polsce wraz z głównymi regionami ich działalności…… 107
3.6. Udział Polski w światowym eksporcie ogółem oraz w światowym eksporcie żywności w latach 2004-2016 (w %)…… 111
3.7. Struktura towarowa polskiego eksportu w wyszczególnionych latach (w %)…..…… 113
3.8. Struktura towarowa polskiego importu w wyszczególnionych latach (w %)…….. 114
3.9. Struktura towarowa salda handlu zagranicznego w wyszczególnionych latach (w mln EUR)…… 114
3.10. Wartość obrotów handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi w latach 2004-2017 (w mld EUR)…… 116
3.11. Struktura towarowa polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %)…… 118
3.12. Struktura towarowa polskiego importu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %)…… 119
3.13. Eksport produktów rolno-spożywczych z najważniejszymi partnerami handlowymi w latach 2004-2017 (w %)…… 121
3.14. Import produktów rolno-spożywczych od głównych partnerów handlowych w latach 2004-2017 (w %)…… 123
4.1. Struktura badanych w ujęciu procentowym wg pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie…… 130
4.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny znaczenia motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw analizowanej próby badawczej …… 135
4.3. Ocena barier internacjonalizacji dokonana przez przedstawicieli przedsiębiorstw umiędzynarodowionych…… 139
4.4. Bariery internacjonalizacji w ocenie przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynku krajowym…… 141
4.5. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od formy prowadzenia działalności zinternacjonalizowanej i wielkości przedsiębiorstw…… 143
4.6. Struktura badanych przedsiębiorstw wg rodzajów eksporterów…… 146
4.7. Zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej analizowanych przedsiębiorstw…… 148

4.8. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od zasięgu terytorialnego ekspansji zagranicznej i wielkości firmy…….…….. 149
4.9. Międzynarodowa orientacja strategiczna badanych przedsiębiorstw w badaniu (w %) 150
5.1. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym…….. 162
5.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym…… 166
5.3. Istotność celów strategicznych przedsiębiorstw w ocenie respondentów wg kryterium wielkości firmy…….……. 173
5.4. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku krajowym (w %)……. 175
5.5. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikatowości w badanych przedsiębiorstwach (w %)……...……... 176
5.6. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów w badanych przedsiębiorstwach (w %)……... 177
5.7. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji w badanych przedsiębiorstwach (w %)……. 178
5.8. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (w %)…….. 180
5.9. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikatowości na rynkach zagranicznych (w %)…….....……. 181
5.10. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji na rynkach zagranicznych (w %)…….…….. 182
5.11. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów na rynkach zagranicznych (w %)…….…… 183
5.12. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania na rynku krajowym …….…….. 188
5.13. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurowania na rynku zagranicznym ……. 191
5.14. Etapy identyfikacji elementów modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw…….……. 199
5.15. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny zajmowanej pozycji konkurencyjnej…… 204

Spis tabel

1.1. Przegląd sposobów definiowania przewagi konkurencyjnej ……...… 44
2.1. Charakterystyka internacjonalizacji czynnej i biernej wg wybranych kryteriów…….. 63
2.2. Typologizacja teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw wg M.K. Witek-Hajduk…… 64
2.3. Indeks globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw…….…..... 79
2.4. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw…….....…... 93
3.1. Liczba podmiotów zakwalifikowanych do sektora spożywczego w Polsce w 2017r… 102
3.2. Struktura wielkopolskich przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze oraz napoje z uwzględnieniem głównego przedmiotu produkcji w roku 2017 (w%)…… 102
3.3. Liczba przedsiębiorstw zakwalifikowanych do produkcji artykułów spożywczych i napojów wg przewidywanej liczby pracujących w 2017r……. 103
3.4. Komponenty indeksu WIG-Spożywczy z uwzględnieniem profili działalności, wartości rynkowej oraz procentowego udziału w całości portfela (stan na dzień 29.11.2018)……..…....…... 105
3.5. Przemysł spożywczy – podstawowe dane statystyczne dla Polski i województwa wielkopolskiego……...…..…… 108
3.6. Udział Polski w handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi do Unii Europejskiej (UE 28 = 100%) w %..... 111
3.7. Ranking unijnych eksporterów żywności wg wielkości sprzedaży w latach 2004-2017……..…..…….. 112
3.8. Udział handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi w handlu zagranicznym towarami Polski w wyszczególnionych latach (w %)…….…… 116
3.9. Struktura eksportu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w wyszczególnionych latach (w%)……..……..…..…….…… 121
3.10. Struktura importu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w latach 2004-2017 (w %)…….……...…..…… 122
4.1. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach…….……..…….…… 130
4.2. Czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku…….….. 131
4.3. Rodzaj prowadzonej działalności w badanych przedsiębiorstwach…….…….. 132
4.4. Rozkład analizowanych przedsiębiorstw w zależności od zakresu prowadzenia działalności ……..…..…… 133
4.5. Ranking znaczenia motywów internacjonalizacji z uwzględnieniem podstawowych statystyk opisowych …….. 136
4.6. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego…….…...……. 138
4.7. Formy prowadzenia działalności międzynarodowej…….……. 144
4.8. Udział eksportu badanych przedsiębiorstw w wartości produkcji sprzedanej ogółem (w %)…….……..…….. 145
4.9. Planowana strategia rozwoju wielkopolskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych……..……...…. 147
4.10. Liczba rynków na świecie obsługiwanych przez badane przedsiębiorstwa ….…….. 152
4.11. Liczba lat obecności na rynkach międzynarodowych badanych przedsiębiorstw…….. 153
4.12. Liczba filii i oddziałów badanych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych … 156
4.13. Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży badanych przedsiębiorstw ogółem …….. 155
4.14. Udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w badanych przedsiębiorstwach ……..……. 155
5.1. Lista składników potencjału konkurencyjnego objętych badaniem……..…… 161
5.2. Statystyki opisowe dla potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym……..……. 163
5.3. Statystyki opisowe dla potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym…….. 167

5.4. Ranking najważniejszych składników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym……. 169
5.5. Rodzaje strategii konkurencji wraz z instrumentami wspierającymi budowanie przewagi konkurencyjnej……... 174
5.6. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju stosowanej strategii konkurencji na rynku krajowym…….…….. 175
5.7. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju stosowanej strategii konkurencji na rynku zagranicznym……..… 179
5.8. Analiza częstości dla działań wspierających stosowanie określonej strategii konkurencji z podziałem na rynek krajowy oraz zagraniczny…….…….. 183
5.9. Lista instrumentów konkurowania objętych badaniem……..…… 187
5.10. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstości ich stosowania na rynku krajowym……..…… 189
5.11. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstości ich stosowania na rynku zagranicznym…….……..……. 192
5.12. Ranking najważniejszych instrumentów konkurowania badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym……..……. 194
5.13. Składniki potencjału konkurencyjnego tworzące kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski…….…… 200
5.14. Strategie konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego……..…… 201
5.15. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego……..…….. 201
5.16. Wykaz składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw będących kluczowymi zasobami dla uzyskania międzynarodowej konkurencyjności – w opinii ekspertów……..……. 205
5.17. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania w celu uzyskania międzynarodowej konkurencyjności – w opinii ekspertów……..……. 207
5.18. Statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy poszczególnymi wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego……..…….. 209

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz <u>anonimowej</u> ankiety

Niniejszy wywiad prowadzony jest w ramach projektu badawczego pt. „***Strategie konkurencji przedsiębiorstw sektora żywnościowego Wielkopolski w dobie globalizacji***”, realizowanego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Respondentom gwarantuje się anonimowość, a zebrane dane zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

1. <u>Metryczka respondenta</u>

1.1. Proszę podać pełnioną funkcję:
a) dyrektor
b) prezes
c) kierownik działu eksportu
d) właściciel
e) członek zarządu
f) inna, jaka?

1.2. Proszę określić formę prawną przedsiębiorstwa (*podkreśl właściwe*)
a) spółki handlowe (S.A., z o.o.,jawne)
b) spółki cywilne
c) spółdzielnie
d) osoby fizyczne prowadzące działalność
e) indywidualne gospodarstwa rolne
f) inna

1.3. Proszę określić czas funkcjonowania Państwa firmy na rynku (w latach)
a) 1-2 lata
b) 3-5 lat
c) 6-10 lat
d) powyżej 10 lat

1.4. Proszę wskazać stan zatrudnienia
a) 10 – 49 pracowników
b) 50 – 249 pracowników
c) od 250 pracowników

1.5. Proszę określić strukturę kapitału
a) kapitał polski
b) kapitał zagraniczny
c) kapitał mieszany

1.6. Proszę podać zasięg prowadzonej działalności:
a) lokalny
b) regionalny
c) krajowy
d) międzynarodowy

2. Stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (internacjonalizacji)

2.1. Czy Państwa przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych?

a) tak, rozszerzyliśmy działalność firmy poza granice kraju
b) nie, nasze przedsiębiorstwo funkcjonuje jedynie na rynku krajowym

2.2. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 znaczenie wymienionych czynników, które stanowią lub stanowiły barierę w podjęciu przez Państwa przedsiębiorstwo działalności na rynkach zagranicznych (1-brak/bez znaczenia; 5-największe znaczenie)

L.P.	Wyszczególnienie	Skala ocen
1.	niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5
2.	zbyt mały kapitał finansowy firmy	1 2 3 4 5
3.	bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem	1 2 3 4 5
4.	zawiłość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą	1 2 3 4 5
5.	biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą	1 2 3 4 5
6.	brak doświadczeń w działalności za granicą	1 2 3 4 5
7.	brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym	1 2 3 4 5
8.	niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym	1 2 3 4 5
9.	nieufność konsumentów do produktów obcych;	1 2 3 4 5
10.	niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego	1 2 3 4 5
11.	ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych	1 2 3 4 5
12.	trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm itp.	1 2 3 4 5
13.	niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą	1 2 3 4 5
14.	inne (jakie?)	1 2 3 4 5

2.3. Proszę określić w skali od 1 do 5 znaczenie podanych poniżej motywów internacjonalizacji, które skłoniły Państwa do podjęcia działań na rynkach zagranicznych (1-przyczyna bez znaczenia, 2-niewielkie znaczenie, 3-średnie znaczenie, 4-duże znaczenie, 5-najważniejszy motyw)

wewnętrzne:	Skala ocen	zewnętrzne:	Skala ocen
wysokie udziały na rynku krajowym	1 2 3 4 5	geograficzna bliskość rynku zbytu,	1 2 3 4 5
rosnąca konkurencja w kraju	1 2 3 4 5	nasycenie rynku wewnętrznego	1 2 3 4 5
nadmierne moce wytwórcze firmy	1 2 3 4 5	rozszerzenie rynków zbytu	1 2 3 4 5
nastawienie kierownictwa firmy na ekspansję	1 2 3 4 5	korzystne perspektywy wzrostu gospodarczego na rynku zagranicznym	1 2 3 4 5
dążenie do maksymalizacji zysku	1 2 3 4 5	korzystna polityka handlowa za granicą np. narzędzia wspierania eksportu	1 2 3 4 5
możliwość dysponowania unikatowymi produktami	1 2 3 4 5	możliwość przedłużenia cyklów życia produktów	1 2 3 4 5
przewaga technologiczna	1 2 3 4 5	ograniczenie ryzyka w przypadkach pojawienia się recesji w innych krajach	1 2 3 4 5
przewaga informacyjna	1 2 3 4 5	preferencje klientów	1 2 3 4 5
obniżenie kosztów produkcji	1 2 3 4 5	stały dostęp do surowców poza granicami kraju	1 2 3 4 5
		efekt naśladowczy (działania podejmowane na skutek podobnego zachowania konkurentów)	1 2 3 4 5
		korzyści podatkowe	1 2 3 4 5

2.4. Proszę wskazać jaką formę lub formy internacjonalizacji są stosowane w Państwa przedsiębiorstwie:

a) eksport
b) import bezpośredni
c) przekazanie licencji
d) franchising

e) joint venture
f) filia zagraniczna
g) zakład produkcyjny za granicą
h) spółka córka za granicą

2.5. Proszę podać udział eksportu w wartości sprzedanej produkcji ogółem (w %):

Rok	**2013**	**2014**	**2015**
Eksport			

2.6. Jaka jest planowana przez Państwa przedsiębiorstwo strategia rozwoju na rynkach zagranicznych w ciągu najbliższych 5 lat?
a) utrzymanie bieżącej pozycji
b) wzrost zaangażowania na rynkach zagranicznych
c) wycofanie się z działalności zagranicznej

2.7. Jaki jest zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej Państwa przedsiębiorstwa?
a) wyłącznie kraje należące do UE
b) wyłącznie kraje spoza UE
c) kraje należące do UE oraz kraje spoza UE

2.8. Na jakich rynkach prowadzona jest przez Państwa przedsiębiorstwo działalność zagraniczna? Proszę określić położenie rynku:
a) kraje Europy Wschodniej
b) kraje Europy Środkowej
c) kraje Europy Zachodniej
d) Inne, jakie?

2.9. Proszę zaznaczyć, którą z ogólnych strategii internacjonalizacji stosuje Państwa przedsiębiorstwo:
a) etnocentryczna – eksport na rynki zbliżone do rynku krajowego
b) policentryczna – obsługa wielu rynków zagranicznych
c) regiocentryczna – obsługa zbliżonych geograficznie rynków
d) globalna – traktowanie wielu rynków jako jeden światowy

2.10. Proszę podać liczbę rynków zagranicznych, na których prowadzona jest przez Państwa przedsiębiorstwo działalność międzynarodowa? Liczba rynków: …….

2.11. Proszę określić, jak długo prowadzicie Państwo działalność na rynkach zagranicznych (w latach)?
a) do 1 roku
b) od 1 – 5
c) od 5 - 10
d) powyżej 10 lat

2.12. Proszę podać liczbę filii i/lub oddziałów Państwa przedsiębiorstwa zlokalizowanych na rynkach zagranicznych (w latach)? Liczba filii i/lub oddziałów: …….

2.13. Proszę podać udział sprzedaży zagranicznej Państwa firmy w sprzedaży firmy ogółem (w %) ……..……

2.14. Proszę podać udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie (w %) ……...….

3. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

3.1. Proszę ocenić w skali 1-5 stan zasobów, umiejętności i czynników w Państwa firmie w stosunku do potrzeb budowania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i zagranicznym (1- brak zasobu/umiejętności, 2- niski poziom, 3- stan średni/przeciętny, 4- wysoki poziom, 5- poziom bardzo wysoki (idealny)):

L.P.	Składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa	Ocena	
		Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
1.	stan parku maszynowego	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	nowoczesność technologii	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	posiadane systemy zapewnienia jakości	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	know-how (innowacje)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia),	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	optymalizacja dostaw	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	oddzielny budżet marketingowy, w tym wyodrębniona działalność promocyjna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	znajomość rynku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	znajomość konkurentów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	znajomość potrzeb i preferencji nabywców	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	stosowanie elastycznej polityki cenowej	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	wizerunek przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	kreowanie własnych marek	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	potencjał finansowy przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18.	dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19.	informatyzacja czynności finansowo-księgowych	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.	wykształcenie pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.	wiedza i doświadczenie pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22.	kreatywność pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23.	uczestnictwo pracowników w szkoleniach, warsztatach, kursach	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24.	zaufanie pracowników do właścicieli firmy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25.	wielkość przedsiębiorstw	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26.	zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27.	sprawność zarządzania operacyjnego	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28.	zdolność do podejmowania ryzyka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29.	zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3.2. Proszę uszeregować cele strategiczne Państwa przedsiębiorstwa (od 1 - najmniej ważnego do 5 – najważniejszego):

a) płynność finansowa
b) wysoki udział w rynku
c) utrzymanie się (przetrwanie) na rynku
d) wielkość sprzedaży
e) wielkość zysku

3.3. Proszę ocenić zajmowaną pozycję strategiczną przez Państwa przedsiębiorstwo względem konkurentów:

a) jesteśmy liderem na rynku
b) naśladujemy konkurentów
c) współpracujemy z konkurencją
d) szukamy dla siebie miejsca

3.4. Proszę zaznaczyć, który z przedstawionych czynników ma największy wpływ na sposób konkurowania Państwa przedsiębiorstwa:

a) sytuacja gospodarcza kraju
b) zachowania konkurentów
c) wiedza o klientach
d) zasoby firmy
e) cele rozwoju

3.5. Proszę wskazać, którą z poniższych ogólnych strategii konkurencyjnych stosuje Państwa przedsiębiorstwo (można zaznaczyć więcej niż jedną):

Strategie konkurencji	Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
niskich kosztów		
zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży		
koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów)		

3.6. Proszę wskazać jeden lub kilka instrumentów wspierających/działań szczegółowych, jakie wykorzystuje Państwa przedsiębiorstwo do realizacji strategii niskich kosztów:

Instrumenty wspierające/działania szczegółowe	Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
dogodna lokalizacja		
obniżenie kosztów produkcji przy zachowaniu jakości oferowanego asortymentu		
skala działania (efekt skali)		
stan zatrudnienia		

3.7. Co wpływa na obniżenie kosztów produkcji w Państwa firmie? Proszę zaznaczyć jedną lub kilka odpowiedzi:

a) dobór surowca pod względem jakości
b) ceny zakupu surowców i materiałów
c) optymalizacja kosztów transportu
d) zmniejszenie zatrudnienia
e) zwiększanie skali produkcji/obrotu
f) przerzucanie części kosztów na dostawcę
g) zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń
h) specjalizacja produkcji/usług
i) koordynacja dostaw i kontrolę produkcji
j) zmniejszenie zużycia materiałów i surowców
k) obniżenie zużycia energii (gaz, prąd)
l) zatrudnianie „tańszej" siły roboczej (emeryci, praktykanci, itp.)
m) lokalizacja

3.8. Proszę wskazać jeden lub kilka instrumentów wspierających/działań szczegółowych, jakie wykorzystuje Państwa przedsiębiorstwo do realizacji strategii zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży:

Instrumenty wspierające/działania szczegółowe	Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
szerokość oferowanego asortymentu		
wysoka jakość produktów		
znane marki wyrobów		
jakość obsługi klienta		
wzór wyrobu		

3.9. Proszę wskazać jeden lub kilka instrumentów wspierających/działań szczegółowych, jakie wykorzystuje Państwa przedsiębiorstwo do realizacji strategii koncentracji:

Instrumenty wspierające/działania szczegółowe	Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
poziom obsługi klienta		
koncentracja geograficzna		
obsługa wybranego segmentu konsumentów		
koncentracja na wybranym wyrobie		

3.10. Proszę ocenić w skali 1-5 częstość stosowania poniższych instrumentów konkurowania przez Państwa przedsiębiorstwo w celu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i zagranicznym (1- instrument w ogóle niestosowany, 2- stosowany rzadko, 3- stosowany przeciętnie, 4- stosowany często, 5- stosowany powszechnie)

L.P.	Składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa	Ocena	
		Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
1.	jakość produktu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	nowoczesność produktów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	szerokość oferowanego asortymentu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	wprowadzanie nowych produktów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	atrakcyjność opakowania	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	proekologiczne cechy produktu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	znajomość rynku i potrzeb nabywców	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	rozwój technologii	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	poziom ceny	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	ceny promocyjne	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	ceny nowości	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	upusty, obniżki	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	warunki płatności	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	czas realizacji zamówień	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	terminowość dostaw	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18.	zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19.	prowadzenie programów lojalnościowych	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.	reklama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.	promocja sprzedaży	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22.	public relations	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23.	udział w targach i wystawach	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24.	materiały reklamowe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25.	własna strona internetowa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu – badania jakościowe

Kwestionariusz anonimowego wywiadu

Niniejszy wywiad stanowi pogłębione badanie eksperckie, a zebrane dane zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

1. Proszę określić zajmowaną przez Państwa przedsiębiorstwo pozycję na rynku względem swoich konkurentów
    a) przedsiębiorstwo zdecydowanie gorsze od swoich konkurentów
    b) przedsiębiorstwo gorsze od swoich konkurentów
    c) przedsiębiorstwo zajmujące taką samą pozycję jak konkurenci
    d) przedsiębiorstwo lepsze od konkurentów
    e) przedsiębiorstwo będące liderem w branży

2. Za pomocą jakich metod ocenia się w Państwa przedsiębiorstwie zajmowaną pozycję konkurencyjną?
    a) intuicyjnie
    b) za pomocą badań rynkowych
    c) za pomocą gotowych i ogólnodostępnych raportów
    d) zlecenie ekspertyzy firmie zewnętrznej
    e) nie jest oceniana

3. Proszę uszeregować wskazane zasoby stanowiące potencjał konkurencyjny Państwa przedsiębiorstwa w skali od 1 – będącego najważniejszym w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności do 16 – traktowanego jako zasób najmniej ważny

Składniki potencjału konkurencyjnego	Ranga
znajomość potrzeb i preferencji nabywców	
wizerunek przedsiębiorstwa	
sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne)	
zaufanie pracowników do właścicieli firmy	
wiedza i doświadczenie pracowników	
stan parku maszynowego	
znajomość konkurentów	
znajomość rynku	
posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje	
posiadane systemy zapewnienia jakości	
know-how (innowacje)	
nowoczesność technologii	
stosowanie elastycznej polityki cenowej	
potencjał finansowy przedsiębiorstwa	
zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	
dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia)	

4. Która z przedstawionych strategii konkurowania jest Państwa zdaniem najważniejszą w osiągnięciu międzynarodowej przewagi konkurencyjnej?
    a) niskich kosztów
    b) zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)
    c) koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej

5. Proszę uszeregować wskazane instrumenty konkurowania stosowane przez Państwa przedsiębiorstwo w skali od 1 – będącego najważniejszym w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności do 11 – traktowanego jako narzędzie najmniej ważne

Instrumenty konkurowania	**Ranga**
jakość produktu	
zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów	
poziom ceny	
elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów	
marka produktów (renoma przedsiębiorstwa)	
terminowość dostaw	
własna strona internetowa	
szerokość oferowanego asortymentu	
znajomość rynku i potrzeb nabywców	
proekologiczne cechy produktu	
ceny promocyjne	

6. Proszę ocenić wpływ wskazanych elementów na budowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, mając do dyspozycji skalę od 1-5, gdzie 1 - oznacza, iż wskazany wymiar modelu nie ma znaczenia w budowaniu konkurencyjności, 2 – niewielkie znaczenie, 3 – znaczenie przeciętne, 4 – duże znaczenie oraz 5 – bardzo istotne.

Elementy tworzące międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw	**Skala**
Potencjał konkurencyjny	1 2 3 4 5
Strategia konkurowania	1 2 3 4 5
Instrumenty konkurowania	1 2 3 4 5
Przewaga konkurencyjna	1 2 3 4 5
Pozycja konkurencyjna	1 2 3 4 5