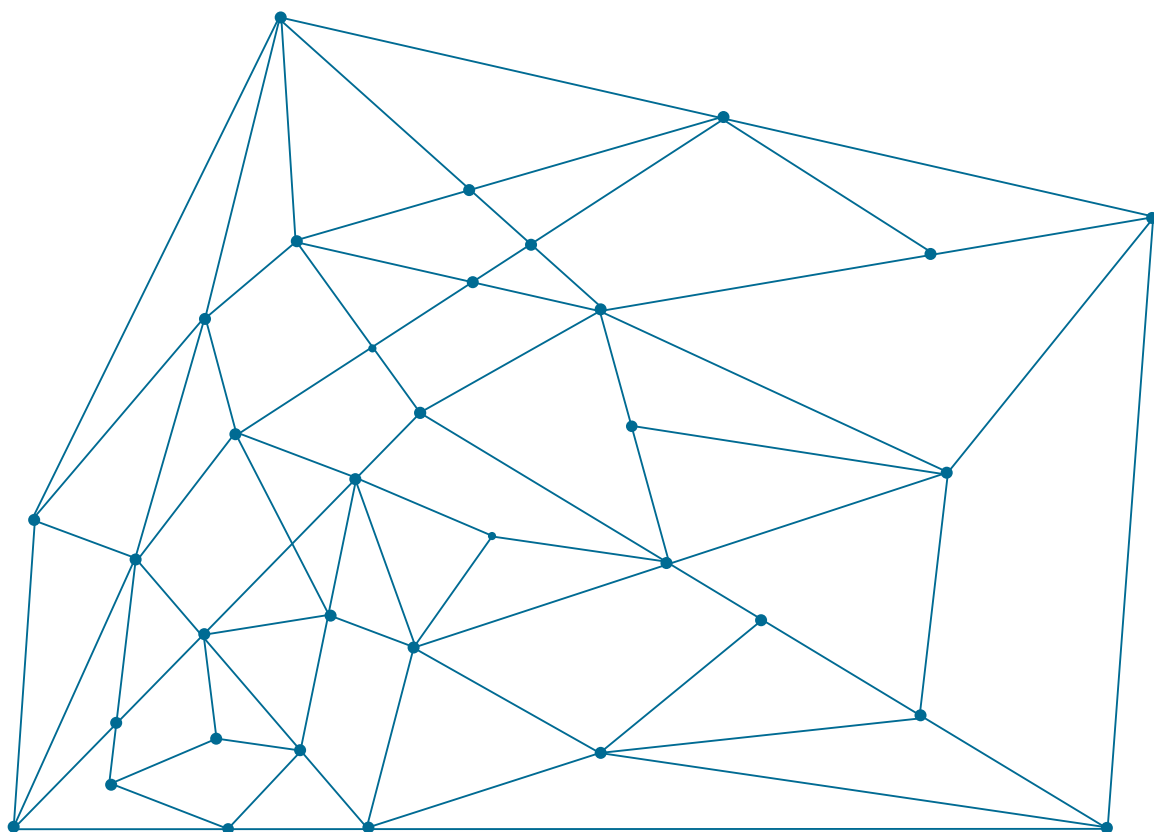


# ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWĄ KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW na przykładzie sektora rolno-spożywczego z Wielkopolski

---

Agata Budzyńska-Biernat



ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWĄ  
KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW  
na przykładzie sektora rolno-spożywczego  
z Wielkopolski

---

Agata Budzyńska-Biernat

Recenzenci:

dr hab. inż. Marek MATEJUN, prof. UŁ

dr hab. Waldemar GLABISZEWSKI, prof. UMK

Afiliacja naukowa:

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Poznańska

Projekt okładki:

Sylwia ŁUKASZEWICZ

Opracowanie komputerowe:

Emilia KOZŁOWSKA

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Copyright © by Authors

Copyright © by Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2020

e-ISBN 978-83-66550-06-3

Wydano nakładem:

Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”

26-600 Radom, ul. 25 Czerwca 68, tel. 48 369 80 74, fax 48 369 80 75

e-mail: [wydawnictwo@inw-spatium.pl](mailto:wydawnictwo@inw-spatium.pl)

<http://www.inw-spatium.pl>

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	7
<b>Rozdział 1. Teoretyczne podstawy zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw ..</b>	<b>13</b>
1.1. Istota, rodzaje i elementy konkurencyjności przedsiębiorstw .....	13
1.1.1. Wybrane pojęcia konkurencyjności .....	13
1.1.2. Rodzaje oraz elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	15
1.2. Potencjał konkurencyjny jako źródło budowania konkurencyjności przedsiębiorstw .....	20
1.2.1. Zasoby stanowiące podstawę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw .....	20
1.2.2. Składniki potencjału konkurencyjnego .....	23
1.3. Strategia konkurencji jako jedno ze źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej .....	25
1.3.1. Strategia konkurencji we współczesnych przedsiębiorstwach .....	25
1.3.2. Bazowe strategie konkurencji według M.E. Portera .....	28
1.4. Instrumenty konkurowania przedsiębiorstw jako narzędzie walki konkurencyjnej .....	30
1.4.1. Istota instrumentów konkurowania .....	30
1.4.2. Rodzaje instrumentów konkurowania .....	33
1.5. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jako efekt skutecznej walki konkurencyjnej .....	34
1.5.1. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw i jej rodzaje .....	34
1.5.2. Ewolucja źródeł przewagi konkurencyjnej firm w świetle teorii zarządzania .....	38
1.6. Podsumowanie .....	43
<b>Rozdział 2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw – wybrane aspekty teoretyczne ....</b>	<b>45</b>
2.1. Istota internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	45
2.2. Wybrane modele internacjonalizacji .....	48
2.2.1. Teoria etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa – Model uppsalski ..	50
2.2.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji .....	52
2.2.3. Teorie wczesnej internacjonalizacji – model międzynarodowych nowych przedsiębiorstw (INV) / model urodzonych globalistów (born global) .....	54
2.2.4. Alternatywna teoria internacjonalizacji – model podejścia strategicznego .	55

2.3. Pomiar poziomu internacjonalizacji .....	56
2.3.1. Analityczne wskaźniki internacjonalizacji .....	57
2.3.2. Syntetyczne wskaźniki internacjonalizacji .....	58
2.3.3. Wymiary internacjonalizacji .....	60
2.4. Formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej .....	62
2.5. Przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	68
2.6. Podsumowanie .....	72
<b>Rozdział 3. Charakterystyka przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego .....</b>	<b>73</b>
3.1. Pojęcie i rola sektora rolno-spożywczego w gospodarce .....	73
3.2. Pozycja sektora rolno-spożywczego w Polsce i województwie wielkopolskim ....	77
3.3. Internacjonalizacja sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny ....	85
3.3.1. Pozycja Polski w handlu międzynarodowym żywnością .....	85
3.3.2. Zmiany w handlu międzynarodowym Polski z uwzględnieniem sektora rolno-spożywczego .....	87
3.3.3. Charakterystyka umiędzynarodowienia sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny .....	91
3.4. Podsumowanie .....	96
<b>Rozdział 4. Analiza stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z Wielkopolski .....</b>	<b>98</b>
4.1. Metodyka badań .....	98
4.2. Charakterystyka próby badawczej .....	101
4.3. Stymulatory i wiodące ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej analizowanych wielkopolskich przedsiębiorstw .....	104
4.4. Formy i kierunki umiędzynarodowienia wielkopolskich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu .....	110
4.5. Ocena stopnia internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego .....	116
4.6. Podsumowanie .....	121
<b>Rozdział 5. Determinanty międzynarodowej konkurencyjności wielkopolskich przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego .....</b>	<b>123</b>
5.1. Identyfikacja składników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw jako źródeł budowania przewagi konkurencyjnej .....	123
5.2. Analiza strategii konkurencji realizowanych przez badane przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej .....	132
5.3. Charakterystyka instrumentów konkurowania stosowanych przez analizowane przedsiębiorstwa .....	145

---

5.4. Budowa modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością analizowanych przedsiębiorstw .....	153
5.5. Weryfikacja modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw .....	157
5.6. Podsumowanie .....	164
ZAKOŃCZENIE .....	167
BIBLIOGRAFIA .....	171
ANEKS .....	183



## WPROWADZENIE

Rozwój procesów globalizacyjnych ostatnich dziesięcioleci, które obejmują gospodarkę światową 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 wzrasta 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.

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 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<sup>1</sup> w Polsce, ale głównie odnosząc się do wyników, jakie osiąga on w handlu zagranicznym. Wciąż niewiele

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu pojęcia sektora rolno-spożywczego, sektora żywnościowego oraz przetwórstwa żywnościowego są traktowane jako tożsame i używane zamiennie. Równocześnie stwierdza się, iż na potrzeby prezentowanej książki 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.



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 problem badawczy pracy, który obejmuje identyfikację, opis i ocenę czynników kształtujących międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego. W sposób szczególny skupiono się na tych determinantach, które tworzą zdolność przedsiębiorstw do konkurowania. Zakres przedmiotowy książki dotyczy problematyki zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw. Analizując istotę tak szerokiego zagadnienia, w szczególności zwrócono uwagę na elementy tworzące wielowymiarowy proces zarządzania, ale tylko te dążące do osiągnięcia międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Przyjęto przy tym, jako obowiązujące i istotne następujące założenia:

1. Sukces na rynku globalnym warunkuje wcześniej wygrana walka konkurencyjna na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. Zatem przedsiębiorstwo powinno w pierwszej kolejności osiągnąć sukces na rodzimym rynku, by rozpocząć umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Przez sukces w tym kontekście rozumie się uzyskanie przewagi konkurencyjnej.
2. Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw dotyczy nie tylko przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych, ale także firm lokalnych, konkurujących z podmiotami zagranicznymi (Por. [225, s. 32]; [215, s. 222]; [77]).
3. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw należących do sektora rolno-spożywczego w Polsce odbywa się głównie w sferze handlu zagranicznego.

Zakres przedmiotowy pracy obejmuje dokładnie określoną grupę przedsiębiorstw, która została wyselekcjonowana na podstawie zidentyfikowanej w literaturze luce poznawczej. Zdecydowano, że podmiotami które zostaną objęte badaniem empirycznym, będą firmy należące do sektora rolno-spożywczego mające swoją siedzibę 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. 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 wyników badań empirycznych. Należy zauważyć, iż wybór przedstawionego sektora, jak i regionu nie był przypadkowy. Wynikał on bowiem z następujących przesłanek. Po pierwsze, 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 [181, s. 31]. Po drugie, województwo wielkopolskie zajmuje również trzecią pozycję w kraju pod względem ilości podmiotów produkujących artykuły rolno-spożywcze, zaraz za województwem mazowieckim i śląskim [173, s. 8]. Po trzecie, sektor przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego ma tutaj silną i niezagrażoną pozycję lidera pod względem udziału produkcji sprzedanej w sprzedaży produkcji przemysłu przetwórczego ogółem. Co więcej, wartość ta systematycznie wzrasta uzyskując 36 985,6 mln w 2017 r., co stanowi tym samym ponad 20% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem [181, s. 283]. Na końcu należy zaznaczyć, że 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 sektora rolno-spożywczego w Wielkopolsce. Z kolei celem aplikacyjnym realizowanej pracy jest opracowanie i weryfikacja modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego, na podstawie wcześniej zidentyfikowanych determinant konkurencyjności.

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

- H1: Istnieje zależność, o stopniu co najmniej umiarkowanym, pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem zdobytym na rynku krajowym.
- H2: Podstawowym czynnikiem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym jest jakość oferowanych produktów.
- H3: Istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw: najsilniejsze relacje występują pomiędzy uzyskaną przewagą konkurencyjną, a osiągniętą na jej podstawie pozycją konkurencyjną.

Pierwszym etapem realizacji niniejszej książki 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 rolno-spożywczego przesądziła o przyjęciu za podstawę wnioskowania przeprowadzonych badań ilościowych, które zostały wzbogacone o wywiady indywidualne dokonane przez autorkę. Analiza ilościowa została wykonana 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 wywiadu, w którym wykorzystane zostały zmienne mierzalne w skalach nominalnej i porządkowej, co pozwoliło na przeprowadzenie szeregu analiz statystycznych. Z kolei drugi etap badań został 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 nie tylko osiągnęły stabilną pozycję na rynku, ale również z powodzeniem konkurują na rynkach zagranicznych. Natomiast w swojej treści dotyczył walidacji zaproponowanego modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych 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.

Postawionym celom opracowania 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 *Wprowadzenie* – zawierający uzasadnienie wyboru tematu pracy, opis celu, przedmiotu pracy i hipotez badawczych 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, a także zarządzanie międzynarodową konkurencyjnością. Ponadto należy podkreślić, iż każdy z rozdziałów został wzbogacony o *Podsumowanie* zawierające najważniejsze, zdaniem autorki, wnioski.

W *rozdziale pierwszym* zaprezentowano zarys teoretyczny problemu, jakim jest konkurencyjność przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim istotę oraz rodzaje tego procesu. W sposób szczególny skupiono się na tych elementach, 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 drugi* stanowi konceptualizację zagadnień związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Omówiona została istota umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wraz z opisaniem współczesnych modeli internacjonalizacji. Ponadto, w tej części książki zaprezentowano sposoby pomiaru internacjonalizacji ze szczególnym uwzględnieniem wskaźników jednoczynnikowych oraz wielo-

czynnikowych. Rozważania teoretyczne dotyczyły również form umiędzynarodowienia oraz wskazania motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

Następny, *trzeci rozdział* książki, w całości poświęcony został charakterystyce sektora rolno-spożywczego. 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.

W *rozdziale czwartym* zaprezentowano metodykę badawczą, a także scharakteryzowano 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 grupy przedsiębiorstw.

W *piątym, ostatnim rozdziale* prezentowanej książki scharakteryzowano międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw należących do analizowanej próby badawczej. Skupiono się na elementach pozwalających budować międzynarodową przewagę konkurencyjną, a więc zidentyfikowano składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, wykonano analizę najczęściej stosowanej strategii konkurencyjnej oraz rozpoznano najczęściej wykorzystywane instrumenty do prowadzenia walki konkurencyjnej. Dokonane analizy stanowiły podstawę do identyfikacji determinant tworzących model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw, który w swojej strukturze uwzględnia możliwie najbardziej skuteczne wersje działania w zakresie wymienionych już elementów. Z kolei drugi etap badań umożliwił weryfikację wskazanych czynników tworzących model. Przedstawiciele przedsiębiorstw charakteryzujących się dobrymi wzorcami zarządzania konkurencyjnością na rynkach zagranicznych uszeregowali nie tylko składowe poszczególnych wymiarów konkurencyjności, ale także określili siłę powiązań między nimi.

Prezentowane opracowanie 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.

Serdeczne podziękowania składam na ręce Pana dr. hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. PP za inspiracje, wsparcie, życzliwość oraz pomoc, bez której powstanie niniejszej pracy byłoby znacznie trudniejsze. Ponadto wyrazy wdzięczności kieruję w stronę Recenzentów tej książki, Pana dr. hab. Waldemara Głabiszewskiego, prof. UMK oraz Pana dr. hab. inż. Marka Matejuna, prof. UŁ, których wnikliwie uwagi oraz cenne wskazówki umożliwiły udoskonalenie jej treści.

## Rozdział 1

### 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 [203. s. 18] 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 [99, s. 16], konkurencja polega na rywalizacji między przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie lepszą pozycję finansową. 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 [21, s. 18]. 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 nad konkurencyjnością opierają się na szerokiej bazie definicyjnej omawianego zjawiska. Ekonomisci nie wypracowali jak dotychczas jednej,

spójnej definicji konkurencyjności, która uzyskałaby powszechną akceptację wśród naukowców zajmujących się tym problemem. Dla przykładu konkurencyjność można rozumieć jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym [218, s. 18]. 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” [244, s. 13]. Z kolei Grupa Strategor [207] 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 [1, s. 4]. Równocześnie M. Matejun [141, s. 156] 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 [45, s. 109-110]. W polskiej literaturze 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” [53, s. 391]. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji, zatem jest jej elementem. Wobec tego konkurencyjnością nazywa się czasami zdolność podmiotu do konkurencji [138, s. 87]. Ujęcie tematu w skali mikroekonomicznej prezentuje M.J. Stankiewicz, który pod pojęciem konkurencyjności rozumie „zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji” [203, s. 36]. 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 [21, s. 17-19]. 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 konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana również jako [196, s. 76-77]:

- 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 radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi” [52, s. 44]. 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 [146, s. 37]. Natomiast celem konkurencyjności jest zbudowanie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej [61, s. 15].

### 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 zyskowego prowadzącego do takiej struktury gospodarki i struktury jej eksportu, która współgra ze zmianami w gospodarce światowej [136, s. 70]. 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 [122, s. 14].

Kolejnym kryterium pozwalającym sklasyfikować konkurencyjność jest moment oceny lub inaczej czas obserwacji. W tym podziale M. Gorynia [72, s. 173] 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 przedsiębiorstwo strategii konkurencyjnej, jak również strategii realizowanej przez konkurentów. Natomiast konkurencyjność *ex ante* określa zdolność podmiotu do konkutowania, tożsama jest z posiadanymi zasobami, kompetencjami i doświadczeniem, szczególnie w odniesieniu do zdolności konkurencyjnych rywali. Inną terminologię proponuje tu M.J. Stankiewicz [203, s. 40], 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” [49, s. 35-40]. Konkurencyjność systemowa natomiast „to zespół działań wykonywanych przez firmę w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej” [196, s. 76]. 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” [49, s. 44].

Inni badacze tematu rozróżniają konkurencyjność czynnikową i wynikową [133, s. 9-13]. Ta pierwsza określa czynniki, jakie warunkują zdolność firmy do konkutowania 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 konkutowania 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 [203 s. 38-39]:

- na rynku określonego rodzaju produktów np. rynku samochodów, czy sprzętu komputerowego,
- na rynku konkretnych wyrobów np. rynek konkretnej marki samochodowej,
- 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. Wierzbowski proponuje, aby konkurencyjność rozpatrywać w dwóch aspektach [230, s. 21-22]:

- *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 wyłączenie 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) [203, s. 39]. 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 wykorzystywać, 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 ujednoczenia dodatkowo komplikuje fakt powstawania nowych klasyfikacji konkurencyjności, co jest niewątpliwie związane z poszerzeniem „aren konkurencji” związanych z globalizacją, szybkim postępem technologicznym oraz powstaniem nowych segmentów rynkowych.

W kontekście prezentowanych 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 lub wymiarami konkurencyjności, choć są ściśle ze sobą powiązane, to dotyczą innych obszarów. Dla przykładu M.J. Stankiewicz [203, s. 89, 165-174] przyjmuje następujące podsystemy zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Są nimi odpowiednio:

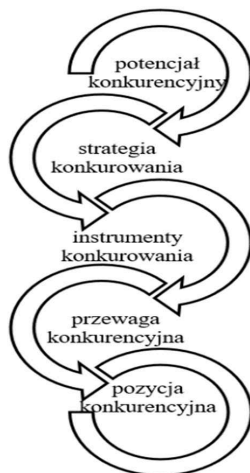
- potencjał konkurencyjny, rozumiany jako ogół zasobów przedsiębiorstwa (materialnych oraz niematerialnych) potrzebnych zarówno do funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jego konkurowania na rynku,
- przewaga konkurencyjna, traktowana jako zdolność przedsiębiorstwa do takiego wykorzystania posiadanych zasobów (potencjału konkurencyjnego), które umoż-

- liwią 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 (Por. [63, s. 159-167]).

Autorka, co do zasady podziela koncepcję przedstawioną powyżej. Równocześnie jednak sugeruje wyróżnienie dodatkowego – samodzielnego – elementu podsystemu konkurencyjności, jakim jest strategia konkurencji przedsiębiorstwa. W tym miejscu, warto również zwrócić uwagę na pogląd prezentowany przez M. Gorynię, który zdolność konkurencyjną podmiotów utożsamia z ich umiejętnością do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej [72, s. 172-179]. Z kolei, wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa są według Autora pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny oraz strategia konkurencyjna [75, s. 67]. Ponadto, M. Gorynia wprost dodaje, iż składnikami strategii konkurowania są instrumenty konkurowania [76, s. 55]. 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 [110] 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 [64, s.10], iż zawsze punktem początkowym powinna być analiza posiadanych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

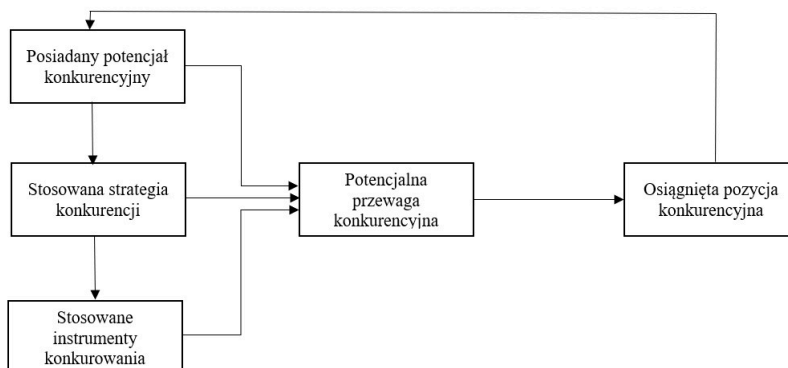
Konkludując, na podstawie powyższego można stwierdzić, iż posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał konkurencyjny (rozumiany, jako unikatowe zasoby oraz kompetencje) warunkuje stosowanie określonej strategii konkurencji. Wydaje się, iż po dokonaniu analizy i oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjnego, przedsiębiorstwa ustalają plan działania, który w dużej mierze powinien być dostosowany do osiągnięcia zamierzonych celów, w tym szczególnie do uzyskania przewagi. Sformułowana strategia, urzeczywistnia się dopiero poprzez stosowanie instrumentów konkurowania, które należy traktować jako świadomie kreowane środki osiągnięcia strategicznych celów zawartych w przyjętej strategii konkurencji. Ich zadaniem jest wyróżnienie oferty – na tle oferty konkurentów, które ma potencjalnie doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wpływając na jej rodzaj oraz trwałość. Dopiero uzyskana przewaga nad konkurentami wpływa na

pozycję, jaką przedsiębiorstwo zajmuje na arenie rynkowej. Zatem przewaga jest warunkiem koniecznym osiągnięcia korzystnej pozycji.



Rys. 1.1. Metodyka zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1.2. Teoretyczny model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne

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 (rys. 1.2). Planowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej wymaga w pierwszej kolejności określenia przyszłego potencjału, bowiem ten posiadany w danym momencie może być odpowiedni, ale tylko na chwilę obecną, gdyż w wyniku zmian warunków rynkowych może on nie wystarczyć 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.

Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstwa polega więc na ciągłym oddziaływaniu tj. planowaniu, budowaniu, wykorzystaniu i osiągnięciu, w zakresie następujących elementów: potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej, stanowiących łącznie o konkurencyjności przedsiębiorstwa (Por. [203, s. 90-91]).

## **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. Co więcej, to od składników potencjału konkurencyjnego 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 [17, s. 175]. 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 (Por. [77, s. 68-70]). 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 [228, s. 171–180]. W tym miejscu warto zauważyć, iż nie wszystkie zasoby stanowią o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Niewątpliwie natomiast te zawarte w potencjale 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.

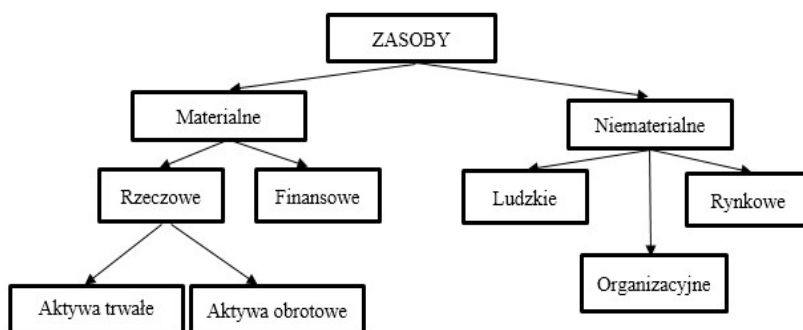
Potencjał konkurencyjny to „ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich w tworzeniu instrumentów konkurencyjnego” [67, s. 77]. Wśród zasobów tworzących potencjał konkurencyjny wyróżnia 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. Stanowiąc 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. Przy czym należy zgodzić się z J. Bednarz, która zauważa, iż powyższa klasyfikacja może ulegać zmianom zachodzącym w czasie [17, s. 176].

Jak już zostało to wspomniane, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa nie musi być identyczny z posiadanymi przez nie zasobami. I tak wyróżnia się trzy możliwe do zaistnienia sytuacje (Por. [203, s. 103-104]):

- 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 konkurencyjności na rynku,
- zasoby są mniejsze (w sensie ilościowym i/lub jakościowym) niż potencjał konkurencyjny, co wskazuje na niewykorzystane możliwości w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Należy w tym miejscu dodać, iż aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, zasoby wchodzące w skład potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa powinny spełniać warunek VRIN/VRIO. Powinna zatem cechować je wartość strategiczna (*V-valuable*), rzadkość (*R-rare*), nieimitowalność (*I-in-imitable*) oraz brak substytutów (*N-non-substitutable*), a w wariancie akronimu VRIO: odpowiednie zorganizowanie (*O-organized*) [12, s.105-112]. A zasadniczy ich podział w ujęciu rodzajowym prezentuje rys. 1.3. Na tej podstawie stwierdza się, iż najogólniej wyróżnia się dwa rodzaje zasobów: materialne i niematerialne. Zasoby niematerialne można

dalej podzielić na ludzkie, organizacyjne oraz rynkowe<sup>2</sup>. Do zasobów ludzkich należy zaliczyć głównie pracowników wraz z 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 [140, s. 239]. Co więcej, stanowią poważne źródło trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa [13, s. 143–144], tworzą one bowiem zdolność przedsiębiorstwa do współdziałania z innymi organizacjami [112, s. 747–767]. 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. 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 [17, s. 178-179].



Rys. 1.3. Podział zasobów przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie na podstawie: [17, s. 178-179]

<sup>2</sup> 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 osiągnięcie 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. [203, s. 104-109].

Z kolei zasoby zakwalifikowane do pierwszej grupy 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 i akcje, obligacje, papiery wartościowe, bony skarbowe oraz inne środki pieniężne.

### 1.2.2. Składniki potencjału konkurencyjnego

Potencjał konkurencyjny, jak już wskazano, 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 [66, s. 151]. 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).



Rys. 1.4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według McKinsey & Company.

Źródło: [13, s. 176]

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 współpra-



cujących, 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 (Por. [169, s. 36-61]). 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 [203, s. 97].

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



Rys. 1.5. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według M.E. Portera. Źródło: [169, s. 37]

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 funkcjonalno-zasobowymi, które ze względu na przyjęty stopień agregacji/dezagregacji podzielił na 9 sfer [203, s. 118-124]. 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.

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 powiązaniem (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 [30, s. 13-16]. Innymi słowy, strategia jest to „kombinacja celów, które firma zamierza osiągnąć i środków (zasad postępowania), za pomocą, których stara się do nich dojść” [171, s. 14]. Każde przedsiębiorstwo realizuje jakąś strategię – w części zaplanowaną, a w części zawierającą elementy wynikające z nieprzewidzianych zdarzeń/okoliczności [145, s. 258]. Strategię konkurencji<sup>3</sup> natomiast, najogólniej można określić jako sposób zachowania się przedsiębiorstwa względem swoich konku-

---

<sup>3</sup> Autorka w niniejszej książce traktuje w sposób tożsamy strategię konkurencji i strategię konkurowania, w związku z tym wskazane sformułowania używa zamiennie.

rentów [137, s. 49]. Jest to więc zintegrowany oraz skoordynowany zespół działań i zobowiązań, które są podejmowane przez przedsiębiorstwo, w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej [110] i następnie jej utrzymywania, po to aby osiągnąć zamierzoną pozycję konkurencyjną. Zauważa się, iż M. Gorynia [73, s. 34] 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 [182, s. 202]. Na potrzeby niniejszego opracowania należy przyjąć tezę, iż problem decyzyjny brzmi: jak uzyskać przewagę konkurencyjną na danym rynku [156, s. 91].

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 książki. Została ona częściowo skrytykowana przez C. Bowmana, stanowiąc równocześnie bazę do stworzenia własnej koncepcji zwanej „strategicznym zegarem Bowmana” [22, s. 1-6]. 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).
  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” [46, s. 11].

Zupełnie inny pogląd na możliwość realizacji strategii konkurowania prezentuje A. Kaleta [113, s. 146-161], 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:

- 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,
- 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,
- 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 strategię mieszane, czyli łączące elementy strategii konfrontacji i współpracy, strategię łączące współpracę z unikiem, konfrontację z unikiem oraz konfrontację ze współpracą i unikiem.

Mając na uwadze pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz źródła zdolności konkurencyjnej wyróżnić można cztery typy strategii [123, s. 354-374]:

- liderów rynkowych, która może być realizowana przez przedsiębiorstwa mające największy udział w sprzedaży oraz największy wpływ na kształtowanie cen. Głównym działaniem strategicznym lidera jest intensyfikacja popytu i zwiększenie rozmiarów rynku [6, s. 114],
- pretendentów rynkowych, których celem jest zwiększenie udziału w rynku, a w konsekwencji także swojej rentowności,
- naśladowcy, która może być równie zyskowna jak strategia innowacji produktowych [130, s. 62-63], a jej stopień naśladownictwa może być różny [123, s. 372-373] – od „klona”, który nie proponuje niczego nowego, poprzez „imitatora” zmieniającego niektóre elementy aż do „usprawniacza”, często ulepszającego poprzez innowacje produkty lidera,
- specjalistów rynkowych, którą można traktować jak liderowanie na małym rynku, stanowiąc alternatywę dla naśladownictwa na dużym rynku [18, s. 21].

Z kolei E. Cyrson [34, s. 48-54] zauważył, iż w wyniku zmian w gospodarce zaistniałych przez globalizację oraz dekonstrukcję istniejącego łańcucha wartości należy wyszczególnić tzw. „nowe strategie konkurencji”. Autor zaproponował trzy typy możliwych do stosowania strategii konkurowania:

- dostrajania do modułu – polega na koncentracji na jednym lub kilku podstawowych ogniwach łańcucha wartości, a także zleceniu na zewnątrz wszelkich działań związanych z pozostałymi stadiami,
- opanowania modułu – polega na wyodrębnieniu posiadanego ogniwa łańcucha wartości oraz rozszerzenia jego zastosowania o tworzenie nowych produktów,

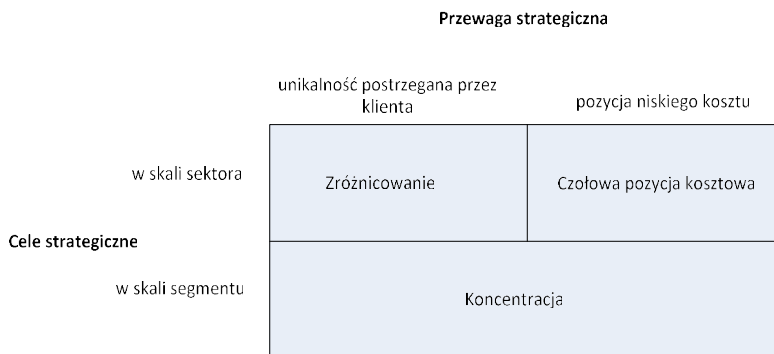
- tworzenia modułu – polega na rozwoju zupełnie nowego modułu, któremu towarzyszą często zmiany technologiczne, a sukces opiera się na rozwoju pionierskiej innowacji.

### 1.3.2. Bazowe strategie konkurencji według M.E. Portera

Literatura z zakresu zarządzania wskazuje na wiele list ujmujących rodzaje strategii konkurowania. Jednak wciąż najczęstszym sposobem ich klasyfikacji jest ta przyjęta 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 rodzaje strategii konkurencji, za pomocą których przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną [171]:

- 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.



Rys. 1.6. Podstawowe rodzaje konkurencji według M.E. Portera. Źródło: [171, 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) [72, s. 88], a doświadczenie to zwiększa wydajność pracy i specjalizację danego przedsiębiorstwa.

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 [3, s. 70]. 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 [214, s. 30]. Natomiast drugi rodzaj strategii 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 [171, s. 63]. Czasami przewaga ta utożsamiana bywa z przewagą jakościową<sup>4</sup>. 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 [16, s. 184].

Uwzględniając wysoki poziom konkurencji z jakim muszą zmagać się przedsiębiorstwa należy uznać, iż wiele z nich stosuje także strategię hybrydową (mieszaną), która łączy w sobie elementy kilku strategii równocześnie. W sposób szczególny dotyczy to elementów tworzących strategię przywództwa kosztowego oraz zróżnicowania [46, s. 9]. M.E. Porter podkreśla, że niektóre podmioty gospodarcze skutecznie stosują więcej jak jedną scharakteryzowaną przez Autora strategię. Równocześnie zauważa przy tym, iż rzadko kiedy jest to możliwe, co więcej nie przynosi oczekiwanych efektów [171, s. 60, 68-71].

Reasumując należy zauważyć, iż koncepcja prezentująca bazowe strategie konkurowania zaproponowane przez M.E. Portera doczekała się również swojej krytyki (Por. [121, s. 15-28]). 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 dominującą koncepcją.

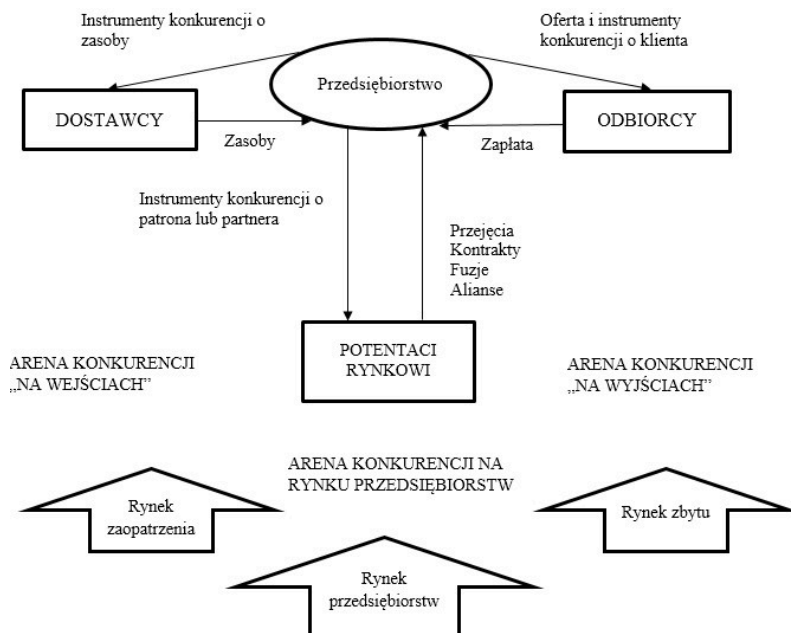
<sup>4</sup> Np. [198 s. 64]; [150, s. 113]; [120, s. 90].

## **1.4. Instrumenty konkurowania przedsiębiorstw jako narzędzie walki konkurencyjnej**

### **1.4.1. Istota instrumentów konkurowania**

Instrumenty konkurowania są kolejnym elementem systemu tworzącego konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pod tym pojęciem można rozumieć widoczne i posiadające znaczne dla klienta różnice w wartości oferty firmy świadomie kreowane by zdobyć nabywców [67, s. 121]. M.J. Stankiewicz definiuje je z kolei jako „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej oferty” [203, s. 89, 241]. W literaturze zagranicznej często instrumenty te nazywa się swoistą „bronią konkurencyjną” [59, s. 248-250] 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 klientów 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 nabywców do podmiotu, które to w dłuższej perspektywie powinno doprowadzić do ponownych zakupów.

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



Rys. 1.7. Obszary konkurowania, interakcje i instrumenty konkurencji przedsiębiorstwa.  
Źródło: [203, s. 243]

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 wchodzi 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 (Szerzej: [203, s. 248-249]).

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 wskazanym 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 marżę. 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. Walory użytkowe wiążą się z właściwościami i wykorzystaniem proponowanej oferty. Zatem przedsiębiorstwa mają do dyspozycji takie instrumenty konkurowania, jak: jakość produktu, 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, p sezonowe 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 wątplenia 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” (Szerzej: [203, s. 251]). Zgodnie z założeniami 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.

### 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” [143], 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 (Szerzej: [62, s. 103-104]). Szeroką listę instrumentów zaproponował M. Haffer, który po przeprowadzeniu badań empirycznych wyróżnił ich 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 [85, s. 52]. Z kolei dość wąską listę instrumentów konkurowania proponują L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek [58, s. 34-37]. 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 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 (Szerzej: [203, s. 246-247]). 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. Następną grupą 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.

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 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” [198, s. 57]. Stanowi ona tym samym jedno z podstawowych pojęć związanych z konkurowaniem przedsiębiorstwa. A samo zainteresowanie zagadnieniem przewagi konkurencyjnej wynika paradoksalnie z faktu, iż w warunkach globalnej konkurencji jest ona coraz

trudniejsza do osiągnięcia [120, s. 90], której utrzymanie często wymaga wejścia na rynki międzynarodowe i realizacji strategii na arenie globalnej [170, s. 45-56.]. Przewaga konkurencyjna jest także zdolnością do realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa i polegającej na osiągnięciu i utrzymaniu trwałej przewagi [34, s. 13]. Istota przewagi sprowadza się więc do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali [29, s. 38] albo innymi słowy, zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od nich wyniki [68, s. 11]. Ponadto, odnosi się ona do takiego wykorzystania potencjału organizacji, który jest trudny do powtórzenia dla konkurentów, z kolei z punktu widzenia klientów generuje niespotykaną wartość [89, s. 7-11]. Jest to więc preferowanie oferty danego przedsiębiorstwa przez potencjalnych klientów [61, s. 15]. 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 [2, s. 34]. Można ją interpretować również jako stan posiadania przez firmę warunków lub zasobów pozwalających ochronić zdobytych klientów przed rywalami, a siebie przed konkurencyjnymi siłami rynku [219, s. 102]. 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 [12, s. 102]. 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	[116]
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	[128, s. 286-287]
K. Oblój	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	[150, s. 409]
M.E. Porter	Przewaga konkurencyjna wyrasta wprost z wartości tworzonej przez firmę dla klienta, przekraczającej koszt jej wytworzenia	[169, s. 3]
C.K. Prahalad i G. Hamel	Trwała przewaga konkurencyjna wpływa ze zdolności firmy do generowania, po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci, kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom	[88, s. 86]

H. Simon	Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji, zdefiniowany na podstawie trzech kryteriów: osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta, musi być przez klienta dostrzegane oraz musi mieć charakter trwały	[194, s. 137]
E. Skawińska	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to posiadanie lepszych kompetencji niż u konkurentów, stanowiące czynniki jej sukcesu w określonej działalności	[198, 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	[202, s. 103]
Strategor	Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów cenionych przez rynek, zapewniających przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności oraz harmonijny rozwój	[207, 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, umożliwiającą kształtowanie korzystniejszej niż konkurenci relacji między osiąganymi efektami a ponoszonymi nakładami	[240, 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 (Por. [134, s. 279-284]; [185, s. 1-5]; [193, s. 61-83]). 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” [214, s. 24].

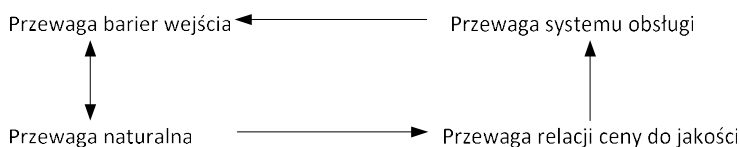
Podstawowymi cechami, które charakteryzują przewagę konkurencyjną, są jej rodzaj (typ), trwałość i wielkość (rozmiar) [69, s. 59]. Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej sprowadza się, jak podkreśla R. Haffner, do stwierdzenia, w czym tkwi wyższość danego przedsiębiorstwa nad innymi, wyrażająca się w wynikach rynkowych [86, s. 34]. Z kolei trwałość jest jedną z najbardziej pożądanых 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 [100, s. 349]. Długotrwałość przewagi konkurencyjnej zapewnić mogą inwestycje w trwale różnicu-

jące firmę na rynku możliwości, w szczególności są to: regulacje prawne, pozycyjne, funkcjonalne i kulturowe [32, s. 54-61].

Z kolei, według W. Wrzoska przewaga konkurencyjna może mieć charakter potencjalnej lub efektywnej przewagi [239, s. 359]. 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 [239, s. 60]. Ponadto M. Kochniowska 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) [111, s. 36]. Co więcej, W. Wrzosek proponuje wyróżnić: przewagę jakościową, cenową oraz informacyjną [238, s. 5-6]. Według Autora podstawą konkurencji cenowej jest kształtowanie cen identycznych lub podobnych produktów na niższym poziomie niż jego konkurenci [240, s. 5]. 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.

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 [150, 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 stanowiące 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. Obłoję, 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.



Rys. 1.8. Bazowe przewagi konkurencyjne. Źródło: [150, s. 412]

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 (Szerzej: [195, s. 19-26]; [70, s. 14-17]). Dlatego nie można stworzyć 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 (Por. [228, s. 171-180]; [80, s. 114-135]; [159, s. 179-191]), jak i zewnętrzny. Czynniki te mogą wpływać nie tylko na rozwój przedsiębiorstwa, ale równocześnie stanowić mogą istotną barierę dla jego rozwoju, co w konsekwencji spowodować może spadek poziomu konkurencyjności [16, s. 185]. Na podstawie powyższego należy zgodzić się ze zdaniem M.J. Stankiewicza [203, s. 188], 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 [114, s. 101-102].

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

#### 1) Wyłanianie się idei przewagi konkurencyjnej

Literatura przedmiotu wskazuje na następujące klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej [150, s. 105-107]:

- 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 [126, s. 4]. Jednakże w miarę upowszechniania się tego sposobu działania w zarządzaniu jego skuteczność jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej zaczęła się zmniejszać;
- ekonomia skali, 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 Bednarz [17, s. 146] dodaje, że wykorzystując tę koncepcję, przedsiębiorstwo może dokładnie przewidzieć ewolucję ponoszonych kosztów w miarę rozwoju wybranej dziedziny. Z biegiem lat nastąpiło zmniejszenie znaczenia te-



- go źródła. Stało się tak za sprawą zmian w organizacji produkcji wprowadzonych przez przedsiębiorstwo Toyota<sup>5</sup>;
- ekonomia zakresu działania, którą należy rozumieć jako stworzenie szerokiego asortymentu produktów, umożliwiających 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

Wyściowym założeniem w ramach tego nurtu badawczego jest uznanie kluczowego znaczenia wpływu struktury otoczenia na rezultaty działania, jakie przedsiębiorstwo osiągnie na rynku [126, s. 5]. 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 uwzględnić 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 [139, s. 24-25]. Drugim elementem koncepcji M.E. Portera była analiza źródeł przewagi konkurencyjnej, w literaturze uznawana jako strategię bazowe (koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej). Jest to zbiór strategii, za pomocą których przedsiębiorstwo może być konkurencyjne. Autor poszukiwał także źródeł przewagi konkurencyjnej za pomocą modelu zwanego łańcuchem wartości.

### 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 [68, s. 11]. Wobec tego 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

---

<sup>5</sup> 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.

jako przewaga, przestają takimi być [68, s. 11]. Należy to rozumieć w następujący sposób: „jak długo mogą być powtarzane – bez zmian – działania owocujące parametrami oferty i instrumentami konkurencyjności, które zapewniają przewagę konkurencyjną” [16, s. 184]. A zatem jeśli oferta i instrumenty konkurencyjności 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 trwałą przewagą konkurencyjną wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych [94]. Natomiast według Portera trwałość przewagi zależy od: charakteru źródeł przewagi, tzn. łatwości ich imitacji, liczby źródeł przewagi oraz stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi [171]. Determinantami trwałości przewagi konkurencyjnej według W. Wrzóska [240, s. 7] są: rzadkość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów; innowacyjność posiadanego potencjału konkurencyjnego; tempo zmian w potrzebach i preferencjach nabywców.

#### 4) Koncentracji na zasobach oraz kompetencjach

Ta koncepcja odnosi się do przewagi, jaką przedsiębiorstwa uzyskują w wyniku odpowiedniego skonfigurowania zasobów i umiejętności w firmie. Jak już wskazano samo posiadanie unikatowych zasobów nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu na rynku. Ponadto, jak dodaje H.G. Adamkiewicz-Drwiłło do ich osiągnięcia niezbędna jest umiejętność rozpoznania i wykorzystywania okazji, przy jednoczesnym: unikaniu zagrożeń generowanych przez otoczenie, sprawnym zarządzaniu, wdrażaniu skutecznych strategii działania, stosowaniu odpowiedniego systemu komunikacji z otoczeniem oraz posiadaniu kompetentnych pracowników itp. [3, s. 23]. Ta teoria przewagi konkurencyjnej koncentruje się na wiedzy i umiejętnościach przedsiębiorstwa oraz jego zasobach strategicznych, których właściwe skonfigurowanie oraz zastosowanie na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób pozwoli firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces [35, s. 44]. Punktem wyjścia jest więc wyjaśnienie, które z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo to zasoby strategiczne, czyli takie które mają potencjał do zapewnienia przewagi konkurencyjnej. A zatem spełniają tzw. warunek VRIN/VRIO, wobec tego cechuje je wartość strategiczna, rzadkość, trudność w podrobieniu, brak substytutów oraz odpowiednie zorganizowanie. Natomiast uzyskanie na ich podstawie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki kładzeniu nacisku na atrybuty zasobów uznanych za strategiczne [12, 99-120]. 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 [80, s. 109-122]. Dzięki zarządzaniu wiedzą organizacje mają realne szanse na wzrost zyskowności i efektywności, a także zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku [87, s. 379]. 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 (Szerzej: [172]; [23]). 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) [127, s. 3]. 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 [16, s. 186].

#### 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 superkompetencji przedsiębiorstwa, co ujawnia się dzięki kreowaniu odnawiającej się przewagi konkurencyjnej [17, s. 157]. 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 [99, s. 1-15].

#### 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 [186, s. 109-120].

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

Historia tej koncepcji 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 wyrównania się poziomów rozwoju różnych krajów poprzez współpracę zagraniczną, jak również

możliwości przeciwdziałania powstawaniu różnic w rozwoju gospodarczym krajów współpracujących [17, s. 162].

#### 8) Koncepcje przewagi konkurencyjnej opartej na innowacji

Innowacje uznaje się 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 (Por. [135, s. 12]).

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.

## 1.6. Podsumowanie

W rozdziale pierwszym przeprowadzono obszerne studia literaturowe ze szczególnym uwzględnieniem krytycznego przeglądu dotychczasowego dorobku teoretycznego w obszarze podsystemów zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. Było to o tyle istotne, iż już samo zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw jest zjawiskiem wieloznacznym, a więc i jego interpretacja bywa bardzo złożona. Wobec tego, badania wskazanego obszaru spowodowały powstanie wielu, często odmiennych definicji dla podstawowych zdaniami 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. 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 (Por. [202, s. 97]). 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 [182, s. 262] 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 niezwyklej różnorodności wśród badanych przedsiębiorstw. Dlatego też autorka ma świadomość, iż stworzenie modelu, który będzie odpowiedni dla wszystkich przedsiębiorstw jest rzeczą niełatwą. Niemniej jednak uważa, iż zaproponowane rozwiązanie jest pewnym uproszczeniem, który można w razie potrzeby rozbudować, a stanowi on podstawę do sprawnego zarządzania swoją konkurencyjnością.

## Rozdział 2

### 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<sup>6</sup>. Dzieje się tak pomimo, a może wręcz właśnie dlatego, że otoczenie w którym funkcjonują podmioty gospodarcze jest złożone, a konkurencja bardzo nasiloną. Umiedzynarodowienie 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 (Szerzej: [17, s. 40]).

Internacjonalizację przedsiębiorstw można definiować na wiele sposobów, a z mnogości zarówno modeli jak i teorii umiedzynarodowienia przedsiębiorstw wynikać mogą trudności związane z jednolitą interpretacją analizowanego zjawiska. Prowadzenie działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest związane z jego umiedzynarodowieniem. 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 [106, s. 26]. 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 [108, s. 20]. 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 przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego [161, s. 45]; [220, s. 21]. Powołując się natomiast na literaturę polską, należy przywołać J. Rymarczyka, który najszerzej zdefiniował proces interna-

---

<sup>6</sup> Autorka uważa, iż internacjonalizację przedsiębiorstw można traktować na równi z umiedzynarodowieniem przedsiębiorstwa, a co jest z tym związane posługiwać się opisanymi określeniami w sposób zamienny.

cjonalizacji przedsiębiorstwa. Według niego oznacza ona „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą” [187, s. 19]. Takie szersze ujęcie jest niezależne od osiągniętego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Z kolei K. Fonfara i inni [55] 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” [164, s. 454]. Podobną definicję internacjonalizacji prezentuje E. Skawińska (Szerzej: [199, s. 75]). Natomiast M. Strzyżewska interpretuje internacjonalizację jako graficzne poszerzenie zakresu działania firmy, które w konsekwencji prowadzi do globalizacji tych działań [208, s. 419]. 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 [131, s. 15]. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako proces charakteryzuje się fazowym układem form, z czego osiągnięcie jednej formy w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnej [187, s. 20]. 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 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.) [132, s. 324]. 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 [187, s. 31], 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, słusze 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.

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internacjonalizacja czynna: konkurowanie przez poszerzenie działania na rynki zagraniczne</li> <li>– Internacjonalizacja bierna: konkurowanie na rynku macierzystym z zagranicznymi firmami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internacjonalizacja czynna: samodzielna ekspansja zagraniczna z wykorzystaniem zasobów własnych</li> <li>– Internacjonalizacja bierna: wchodzenie w różne związki z partnerami zagranicznymi, niekoniecznie związane ze sprzedażą poza granicami kraju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internacjonalizacja czynna: sprzedaż produktów firmy na rynkach zagranicznych wraz z określonymi działaniami marketingowymi</li> <li>– Internacjonalizacja bierna: działalność firmy odbywa się tylko na rynku krajowym, ale posiada ona powiązania z zagranicznymi rynkami czynników produkcji</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: [131, s. 16-18].

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 [74, s. 16]. Taki podział zaprezentowała również M. Rozkwitalska, która odnosząc się do internacjonalizacji czynnej wymienia oprócz eksportu również bezpośrednio inwestycje zagraniczne, licencje oraz franczyzę, natomiast do internacjonalizacji biernej zalicza korzystanie z licencji zagranicznej, joint venture we własnym kraju, ale z partnerem zagranicznym oraz eksport przy współpracy z pośrednikiem krajowym [184, s. 121]. 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) [165, s. 103-105].



Reasumując, należy stwierdzić, iż internacjonalizacja przedsiębiorstw jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym i niejednoznacznym. Jednak bez wątplenia 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 [104, s. 38]. Aby lepiej zrozumieć złożoność opisywanego zjawiska należy przyrzeć się bliżej modelom internacjonalizacji, których w literaturze nie brakuje.

## 2.2. Wybrane modele internacjonalizacji

Efektom prac badaczy tematu jest mnogość powstałych modeli internacjonalizacji. Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskojęzycznej, występuje wiele kryteriów 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 [104, s. 38]. 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 [40, s. 54]. 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 [73, s. 38-49]. 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

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. 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 ( <i>international new ventures</i> )	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: [236, s. 29].

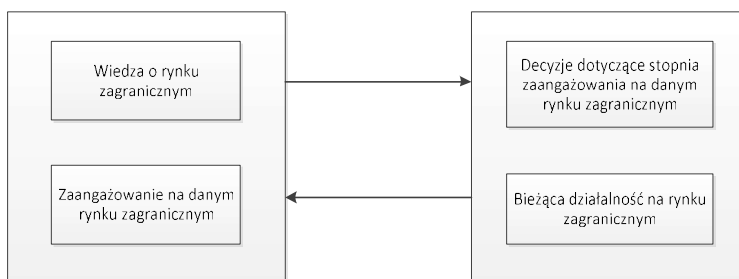
Nieco inaczej problem ujmuje K. Wach, który osobno rozpatruje teorie makro- i mikroekonomiczne [223, s. 96], a dopiero później przechodzi do zestawienia głównych współczesnych teorii internacjonalizacji. Autor poza podejściem sieciowym, wyszczególnia również podejście [223, s. 99]:

- 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 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 [108, s. 11]. Decyzje dotyczące umiędzynarodowienia są uwarunkowane wiedzą o obcych rynkach (rys. 2.1).

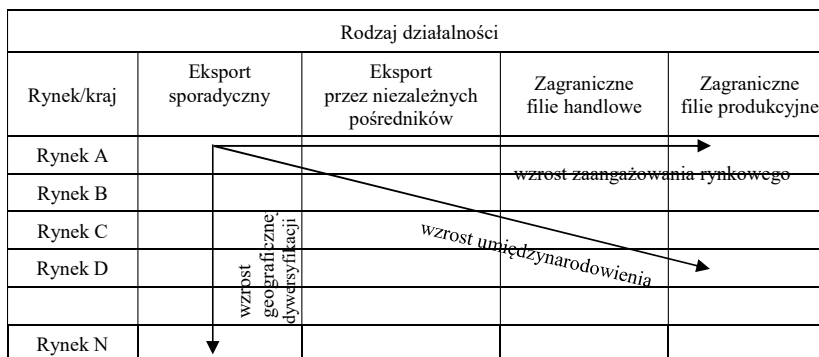


Rys. 2.1. Mechanizm internacjonalizacji wg modelu Uppsala. Źródło: [106, s. 26]

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 wchodzi 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 przechodzenie do form wymagających większego zaangażowania. W modelu uppsalskim wyróżnia się cztery etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw [105, s. 307]:

- 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).



Rys. 2.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw wg modelu uppsalskiego. Źródło: [90, 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 interna-

cjonalizacji. 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 [43, s. 21]. Ponadto zdaniem K. Fonfary, model uppsalski nie wskazuje bezpośrednio, jakie są efekty umiędzynarodowienia, a zwłaszcza czy określone zachowanie firmy w procesie internacjonalizacji zwiększa szansę odniesienia sukcesu [56, s. 14]. 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 [24, s. 98-99]. Równocześnie należy zauważyć, iż model został zrewidowany przez jego twórców aż pięciokrotnie (Por. [106, s. 23-32]; [108, s. 11-24]; [109, s. 1411-1431]; [189, s. 343-370]; [241, s. 189-208]; [242, s. 227-247]). Ostatnia modyfikacja powstała w 2014 r. i wprowadzając stopień globalizacji, który prezentowany jest, jako wynik procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa [242, s. 227-247]. 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 [227, s. 167].

### 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 [43, s. 25]. Krzysztof Fonfara dodaje, że te międzynarodowe, a nawet globalne sieci wzajemnych związków, złożone i wielokierunkowe, są często wynikiem tworzenia międzynarodowych aliansów strategicznych [54, s. 63]. Innymi słowy model umiędzynarodowienia poprzez sieci współpracy podkreśla znaczenie społecznych i poznawczych więzi, które zawiązują się między podmiotami uczestniczącymi w stosunkach biznesowych. Poszczególne 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 [237, s. 15]. 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 [176, s. 7-8]. 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). 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 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.

		Stoień internacjonalizacji rynku (sieci)	
		niski	wysoki
Stoień internacjonalizacji firmy	niski	Wczesny początkujący	Późny początkujący
	wysoki	Samotny międzynarodowy	Międzynarodowy wśród innych

Rys. 2.3. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w ramach sieci międzynarodowych.

Źródło: [107, s. 285]

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 [247, s. 170-171]. 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.

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 [177, s. 41].

### **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 (Por. [9, s. 50-52]). 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” [153, s. 49]. Najogólniej można powiedzieć, iż jest to podmiot gospodarczy, który już w momencie tworzenia zorientowany jest na rynek globalny (Por. [15, s. 6]). 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 [131, s. 65]. 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 od powstania przedsiębiorstwa [119, s. 11]. Inne źródła podają nawet udział eksportu sięgający 75% osiągniany w czasie nie przekraczającym trzech lat, choć to kryterium wydaje się zbyt rygorystyczne [162, s. 27].

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* [153, s. 59]:

- 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 [236, s. 66]. 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 [224, s. 100]. Co z tym związane, umiędzynarodowienie następuje w efekcie podejmowania decyzji i opiera się na budowie i realizacji planu strategicznego dotyczącego oceny atrakcyjności rynków międzynarodowych [243, s. 35], jak i na zasobach przedsiębiorstwa. W takim ujęciu proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa ma charakter formalny i ujmuje się go w ogólnej 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 (Szerzej: [11, s. 65-81]):

- 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 [206, s. 4],
- model globalny – dotyczy przedsiębiorstw globalnych i opiera się na centralizacji działań podległych filii [40, s. 112-113].

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 [57, s. 41-42].

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 dekadach powstawały teorie, które często były odpowiedzią na zmiany zachodzące w gospodarkach światowych w analizowanym okresie [40, s. 51].

### 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 [42, s. 123]. Identyfikacja stopnia internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa, czyli poziomu zaangażowania jego zasobów poza granicami kraju macierzystego, umożliwia określenie zasięgu i intensywności międzynarodowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa [131, s. 88]; [175, s. 41]. 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” [182, s. 154].

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 [175, s. 42]. 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) [10, s.17]. 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,
- 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 określające zaangażowanie firm w operacjach na rynkach międzynarodowych, jak i te określające stopień sukcesu lub niepowodzenia firm na rynkach zagranicznych są to m.in. (Szerzej: [77, s. 65]; [131, s. 89]; [187, s. 24]):

- 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.

Należy zauważyć, iż w większości są to wskaźniki wykorzystujące dane, które nie są traktowane przez przedsiębiorstwa jako kluczowe, a więc można przypuszczać, że udostępnienie ich badaczom nie będzie dla przedsiębiorstw problemem. Określając na ich podstawie poziom internacjonalizacji należy pamiętać, iż raczej dadzą one tylko ogólny jej pogląd. Z pewnością nie da się precyzyjnie wskazać stopnia umiędzynarodowienia posługując się tylko jednym z zaprezentowanych wskaźników jednoczynnikowych. Z kolei wśród wskaźników behawioralnych, 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 [131, 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 [42, s. 123]:

- wskaźnik transnacionalizacji 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 transnacionalizacji – TNI – zaproponowany został w 1995 r. 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 transnacionalizacji aktywów (ITA)

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

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

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

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

$$ITZ = \frac{\text{ZATRUDNIENIE W FILIACH ZAGRANICZNYCH}}{\text{ZATRUDNIENIE W KORPORACJI}} \times 100\% .$$

TNI wyliczony jest jako średnia arytmetyczna powyższych wskaźników analitycznych:

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

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

sprawa, iż jest on często używany do porównywania przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Taki brak odniesienia do zasięgu zagranicznej aktywności firmy zauważyła G. Ietto-Gillies, która zaproponowała własny wskaźnik [102, s. 23]. 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) [175, s. 44].

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

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

$$TASI = TNI \cdot NSI$$

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 [209, s. 326, 331-332]:

– udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem (FSTS),

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

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

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

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

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

– rozproszenie operacji zagranicznych korporacji (PDIO),

<sup>7</sup> Dla przykładu stanowi on podstawę tworzenia corocznego ranking najbardziej umiędzynarodowionych firm na świecie, w publikacji World Investment Report. (Por. [231, s. 82], [226, s. 114]).

- zagraniczne doświadczenie kadry kierowniczej (TIME).  
Oblicza się go w następujący sposób:

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

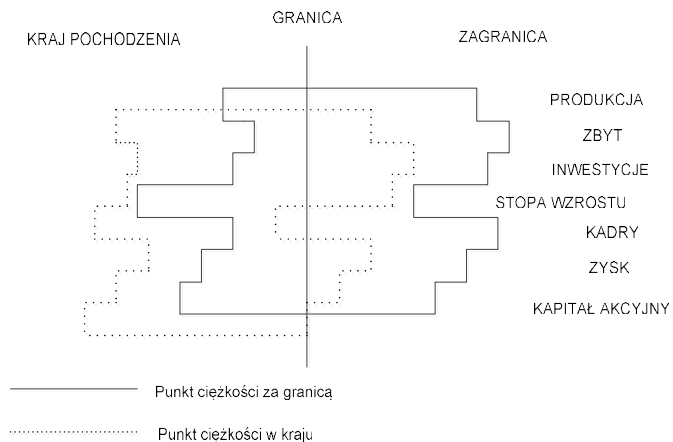
Pomimo, iż opisywany wskaźnik uwzględnia czynniki zróżnicowania kulturowego i nawet jeden czynnik behawioralny, to jest on trudny do zastosowania, bowiem dane potrzebne do jego obliczenia nie są zamieszczane w raportach, czy statystykach opisujących przedsiębiorstwa, a zatem wymagają prowadzenia specjalnych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

### 2.3.3. Wymiary internacjonalizacji

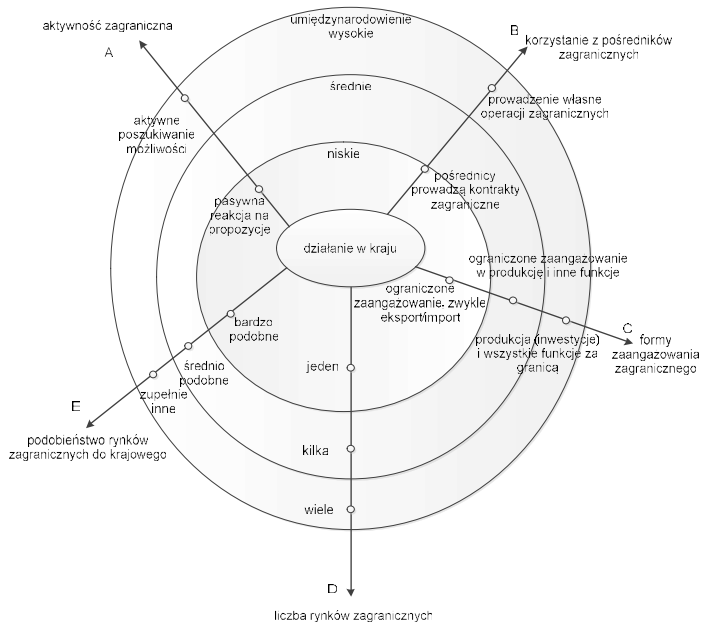
Globalizacja przedsiębiorstwa jest wśród niektórych badaczy tematu uznawana za szczególną formę jego internacjonalizacji. Dotyczy ona bowiem przedsiębiorstw, które znajdują się w najbardziej zaawansowanym stadium umiędzynarodowienia swojej działalności [207, s. 188]. W literaturze przedmiotu znaleźć można przykłady prób kompleksowego badania stopnia globalizacji firm. W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw OECD w 1997 r. zaproponowało zastosowanie tzw. indeksu globalizacji [151]. 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. 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 [39, s. 47].

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 usytuowany w kierunku „za granicą” tym stopień internacjonalizacji jest większy, zaś gdy znajduje się w części „kraj pochodzenia” umiędzynarodowienie to jest mniejsze (rys. 2.4).

Kolejny profil, a dokładniej wymiary umiędzynarodowienia przedstawia rysunek 2.5. 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.



Rys. 2.4. Realny profil umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Źródło: [187, s. 28]



Rys. 2.5. Wymiary umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Źródło: [38, 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 [182, s. 166].

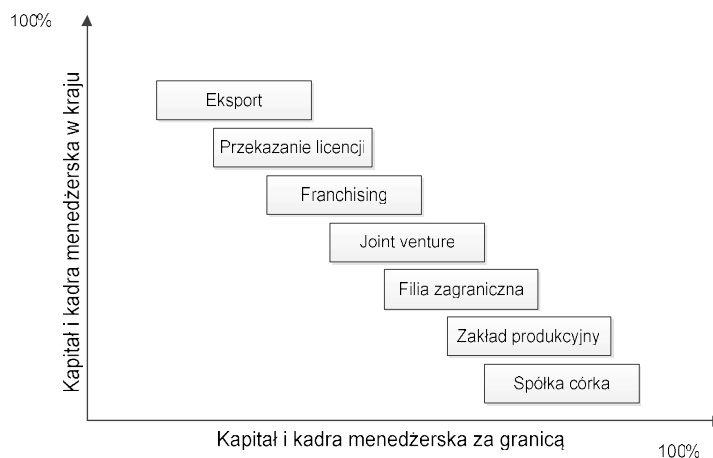
#### 2.4. Formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej

W dobie globalizacji niemal wszystkich dziedzin życia, przedsiębiorstwa stają przed **koniecznością „otwarcia się” na rynki zagraniczne**. Ciągłe 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. Prynypialne znaczenie podczas procesu decyzyjnego dotyczącego ekspansji przedsiębiorstwa, mają sposoby wejścia na rynki zagraniczne<sup>8</sup>. 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 [144, s. 19] (rys. 2.6), ale kryterium to przyjmują także D.K. Eitman i in.[ 47, 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:

---

<sup>8</sup> 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. [168, s. 63], [55, s. 50].



Rys. 2.6. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym.

Źródło: [187, s. 153]

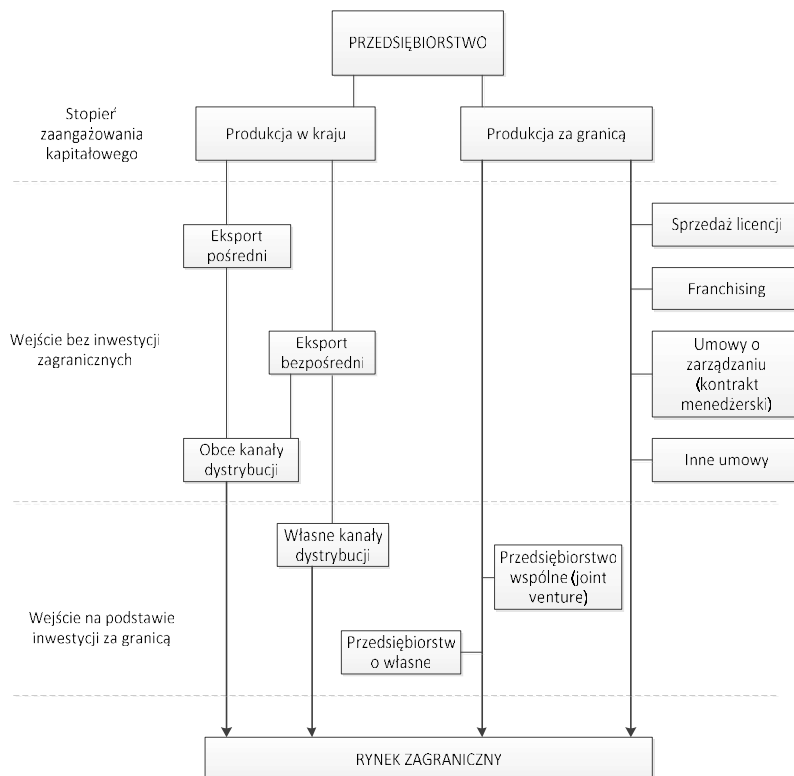
- produkcji krajowej bez inwestycji zagranicznych;
- produkcji krajowej i zaangażowaniu inwestycyjnym za granicą;
- produkcji za granicą bez dokonywania inwestycji;
- produkcji za granicą związane z zaangażowaniem inwestycyjnym (rys. 2.7).

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 [73, s. 109].

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.





Rys. 2.7. Klasyfikacja strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny.

Źródło: [124, s. 13]

### a) 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 (Por. [201, s. 69]) lub krajowej filii

zagranicznego importera w celu ich sprzedaży za granicą<sup>9</sup>. 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 eksportowanemu 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, dystrybutor zagraniczny i własna sieć dystrybucji zagranicznej [223, s. 77-81]. 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.

#### **b) 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 [33, s. 71]. Wśród nich wymienić należy m.in. sprzedaż licencji. Jako forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, oznacza ona przekazanie

---

<sup>9</sup> M. Gorynia wyróżnia cztery typy pośredników: krajowy hurtownik, krajowy agent, jednostka współpracująca, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego [73, s. 112].

za określoną cenę prawa do częściowego lub całkowitego wykorzystania idei produktu, wynalazku, technologii, marki, know-how, patentu i innych wartości na rzecz zagranicznego partnera [210, s. 115]. Udzielający licencji łatwo i szybko wchodzi na rynek zagraniczny, bez ponoszenia kosztów i niewiele ryzykując. Licencjodawca z kolei otrzymuje nie tylko wiedzę, ale i produkt, którego samodzielnie by nie wytworzył (Por. [123, s. 386]). Licencjonowanie jako metoda ekspansji zagranicznej ma zastosowanie w przypadku rynków odległych geograficznie, lub gdy rynek jest zbyt mały bez ponoszenia kosztów wejścia i obsługi rynku oraz z wykorzystaniem miejscowych zasobów i umiejętności licencjodawcy [132, s. 40]. Co więcej, ta forma internacjonalizacji wykorzystywana jest w przypadku ograniczonych możliwości eksportu, lub ograniczeń a nawet zakazu dokonywania inwestycji bezpośrednich przez kapitał zagraniczny.

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 (Por. [73, s. 119]). 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 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 [83, s. 92].

Kontrakty na zarządzanie (kontrakty menedżerskie) jako 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 [187, s. 185]. 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 zagra-

nicznego. 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 [132, s. 46]:

- 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, prawnym i administracyjnym partnerem zagranicznym (Por. [20, s. 30]). 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.[233, s. 136]: kontrakty inwestycyjne (budowa zakładu „pod klucz”), umowy o poddostawy, umowy montażu oraz umowy o produkcję na zamówienie.

### **c) 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 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 [78, s. 211]. 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 [222]. 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 [84, s. 131]. 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.

## 2.5. Przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw

W tej części postanowiono przyrzeć 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:

- obniżenie kosztów operacyjnych w stosunku do konkurentów,
- zwiększenie poziomu sprzedaży i zysków poprzez zaangażowanie się w sytuacji rynkowej, gdzie konkurencja jest słabsza,
- zapewnienie ciągłego rozwoju dzięki wykorzystywaniu szans pojawiających się na różnych rynkach [148, s. 107].

Inny pogląd na przyczyny internacjonalizacji prezentuje J.W. Wiktor, który wyodrębnia trzy podstawowe grupy motywów: ekonomiczne, rynkowe (marketingowe) i prawne (polityczne) [233, s. 25-28]. Zbliżony pogląd prezentują J. Rymarczyk oraz W. Grzegorzczak [187, s. 57]; [83, s.14-16], którzy wyróżniają następujące ich grupy:

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

Z kolei E. Dulnic, 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 [44, s.16-17]. Natomiast K. Przybylska reprezentuje pogląd zbliżony do A. Zorskiej [246, s. 101-108]

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 [174, s. 100-101].

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, 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 [233, s. 27]. 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 [131, s. 22]. 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.

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 niezakłóconego niczym funkcjonowania niezbędne jest podjęcie bezpośrednich inwestycji za granicą [187, s. 65]. 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 [131, s. 25]. 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 ustroj 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, prawa ochrony rynku i konkurencji, tworzenia warunków ochrony własności i zabezpieczenia przed ewentualną nacjonalizacją majątku zagranicznego itp. [233, s. 27].

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 (Szerzej: [200, s. 8]):

- 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. 2.3).

Tabela 2.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ambicje menedżerów</li> <li>– ekonomia skali</li> <li>– ekonomia zakresu – podnoszenie sprawności profesjonalnej</li> <li>– szansa uczenia się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szansa większych zysków</li> <li>– zwiększenie wolumenu sprzedaży</li> <li>– obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym</li> <li>– korzyści wynikające z lokalizacji</li> <li>– obserwacja konkurentów</li> </ul>
Reaktywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– naśladownictwo – postępowanie zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami w biznesie</li> <li>– możliwości zbytu nadwyżek produktów</li> <li>– możliwości wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego dla celów produkcji na potrzeby rynków zagranicznych</li> <li>– rozłożenie ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nieoczekiwane zamówienia z zagranicy</li> <li>– nieatrakcyjny rynek krajowy</li> <li>– wojna o rynki zbytu z konkurentami</li> <li>– naciski polityczne</li> </ul>

Źródło: [5, 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.



## 2.6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział w całości poświęcony został rozważaniom dotyczącym kwestii internacjonalizacji przedsiębiorstw. 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 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. Wykorzystując dostępną literaturę dokonano szerokich studiów prezentując najczęściej stosowane jednoczynnikowe oraz wieloczynnikowe wskaźniki internacjonalizacji, jak również 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 towarzyszą 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 3

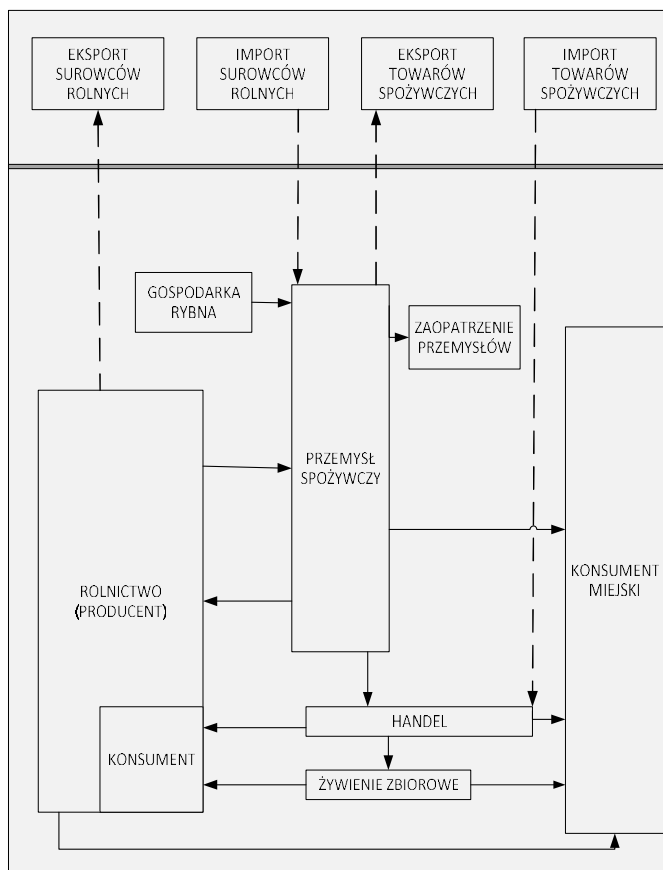
### CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO

#### 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” [149, s. 6]. 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 [115, s. 101]. Ponadto, należy zgodzić się poglądem prezentowanym przez T. Wierzejskiego, że przemysł spożywczy pełni następujące funkcje w gospodarce żywnościowej: produkcyjną, aktywizującą rolnictwo, regulacji rynku i rozwoju konsumpcji. Co więcej, nie tylko przetwarza płody rolne, ale jest również regulatorem kompleksu żywnościowego

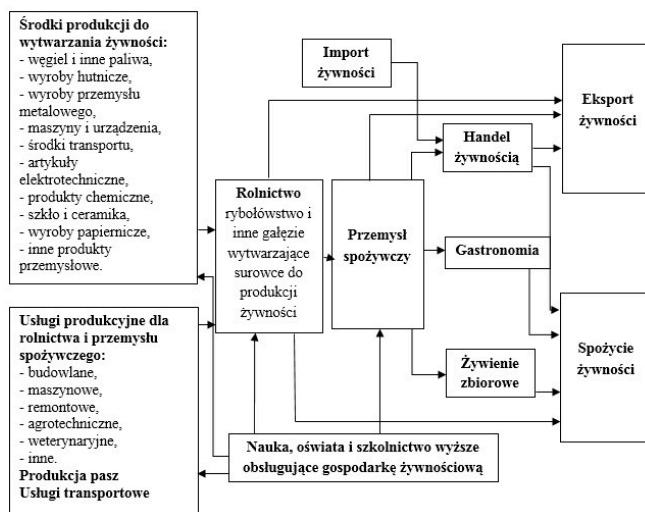
od strony podażowej (jako ostateczny dostawca gotowej żywności), jak również popytowej (zaspokaja całoroczny popyt konsumenta na produkty żywnościowe w warunkach sezonowości dostaw surowców rolnych) [232, s. 142].



Rys. 3.1. Statyczny model gospodarki żywnościowej. Źródło: [115, s. 101]

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

[50, s. 13], że przemysł 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.



Rys. 3.2. Schemat struktury agrobiznesu i jego podział na działy. Źródło: [48, s. 17]

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 [231, s. 142]. Agrobiznes z kolei, to suma wszystkich operacji związanych zarówno z produkcją, jak i dystrybucją produktów finalnych (Por. [19, s. 128-133]), 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*.

Przemysł rolno-spożywczy można najogólniej podzielić na następujące działy<sup>10</sup>:

- produkcję, przetwórstwo oraz konserwowanie mięsa i produktów mięsnych,
- przetwórstwo i konserwowanie ryb i produktów rybołówstwa,

<sup>10</sup> Według Europejskiej Klasyfikacji Działalności wprowadzonej do stosowania w 1991 r.

- 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” dotyczy rolnictwa, producentów artykułów spożywczych oraz producentów napojów<sup>11</sup>. 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 (Por. [191, s. 4]).

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 [167, s. 142-153]. Natomiast dzięki jego rozwojowi zarówno pod względem technicznym, technologicznym, jak i organizacyjnym Polska weszła do czołówki nowoczesnych i innowacyjnych europejskich producentów żywności [190, s. 4]. Efektów takiej działalności można upatrywać choćby w sukcesie eksportowym polskich przedsiębiorstw. Niewątpliwie czynnikiem determinującym przyspieszenie rozwoju opisywanego sektora było przystąpienie w 2004 r. 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.

---

<sup>11</sup> Według Polskiej Klasyfikacji Działalności jest to sekcja A (rolnictwo) oraz C (przetwórstwo przemysłowe), działy 10 (produkcja artykułów spożywczych) i 11 (produkcja napojów).

### 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 ważną rolę w polskiej gospodarce. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w wartości dodanej brutto, liczbie przedsiębiorstw w tym sektorze oraz wartości produkcji sprzedanej (Por. [213, s. 2-6]). 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 [179]. 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” [118, s. 229]. Pomimo tych trudności należy stwierdzić, iż cały 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 skutkiem okazało się niewielkie spowolnienie produkcji w 2008 r). Co więcej, nastąpił rozwój przemysłu spożywczego zwiększając swoje znaczenie na arenie międzynarodowej – głównie Unii Europejskiej. Z upływem lat polskie przedsiębiorstwa nadrobiły 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 [50, s. 15]. Równocześnie należy wskazać, iż zaobserwowano niewielkie zmiany w rozwoju sektora spożywczego dokonane w pierwszej połowie 2013 r. Nastąpiło wówczas spowolnienie, 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 [216, s. 6-8].

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 sektor na szczególną uwagę zasługuje struktura podmiotowa polskiego przemysłu spożywczego. Według danych GUS, na koniec 2017 r. 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 [173, s. 8].

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

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%
<b>wielkopolskie</b>	<b>3736</b>	<b>201</b>	<b>3937</b>	<b>11,0%</b>
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%
<b>ogółem</b>	<b>33983</b>	<b>1984</b>	<b>35967</b>	<b>100%</b>

Źródło: [173, 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 przetwórstwa żywnościowego z uwzględnieniem głównego przedmiotu produkcji w roku 2017 (w %)

Główny przedmiot produkcji wielkopolskich przedsiębiorstw działu 10 sekcji C	Udział
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%
<b>Główny przedmiot produkcji wielkopolskich przedsiębiorstw działu 11 sekcji C</b>	<b>Udział</b>
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%

Źródło: [173, 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 2017 r. 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 2017 r.

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: [245] oraz [173, s. 16].

Zauważa się, iż przedsiębiorstwa z sektora spożywczego stanowiły ok 10% 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).



Rys. 3.3. Odsetek podmiotów sektora spożywczego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w poszczególnych podregionach Wielkopolski, Źródło: opracowanie na podstawie: [173, s. 11]

Omawiając charakterystykę przemysłu spożywczego w Polsce należy uwzględnić wykaz największych firm w sektorze. 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) (Por. [96]). 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 (Por. [98]) (por. rys. 3.4).



Rys. 3.4. Największe polskie firmy należące do sektora spożywczego. Źródło: [95]

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 [191, s. 13] (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 dla polskiego rządu, z czym związane są np. granty rządowe [95]. 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.



Rys. 3.5. Wiodące firmy sektora spożywczego z kapitałem zagranicznym w Polsce wraz z głównymi regionami ich działalności. Źródło: [95]

Zauważa się, iż przemysł spożywczy, czy szerzej sektor rolno+spożywczy należą do bardzo dynamicznie rozwijających się działów polskiej gospodarki [190, s. 2]. Generuje on blisko 20% wartości produkcji sprzedanej całego przemysłu w Polsce. Dlatego na szczególną uwagę zasługuje analiza produkcji sprzedanej przedstawiona właśnie dla przemysłu spożywczego. 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 2016 r. 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 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. W tabeli 3.4 zawarto porównanie najważniejszych informacji statystycznych dokonanych dla Polski i województwa wielkopolskiego.

Tabela 3.4. Przemysł spożywczy – podstawowe dane statystyczne dla Polski i województwa wielkopolskiego

Wyszczególnienie	POLSKA	WIELKOPOLSKA
	Rok 2016	
<b>PRODUKCJA SPRZEDANA PRZEMYSŁU</b>		
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
<b>PODMIOTY GOSPODARCZE</b>		
Przetwórstwo przemysłowe	203 521	39 500
Produkcja artykułów spożywczych	15 292	3 668
Produkcja napojów	607	199
<b>PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE</b>		
Przetwórstwo przemysłowe w tys	2377,8	295925
Produkcja artykułów spożywczych	389,0	49728
Produkcja napojów	22,6	5789
<b>PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIA</b>		
Przetwórstwo przemysłowe	3827,87	3926,09
Produkcja artykułów spożywczych	3347,72	3493,59
Produkcja napojów	5755,24	7101,32
<b>NAKLADY INWESTYCYJNE</b>		
Przetwórstwo przemysłowe	58683,2	8181,3
Produkcja artykułów spożywczych	8480,1	b.d.
Produkcja napojów	1094,8	b.d.
<b>EKSPORT</b>		
Przetwórstwo przemysłowe w mln zł	495383,3	b.d.
Produkcja artykułów spożywczych	50238,1	b.d.
Produkcja napojów	1909,1	b.d.
<b>IMPORT</b>		
Przetwórstwo przemysłowe w mln zł	351819,7	b.d.
Produkcja artykułów spożywczych	31107,1	b.d.
Produkcja napojów	2761,0	b.d.

Źródło: opracowanie na podstawie [91].

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 gospodar-

czego 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 2008 r. realna wartość produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego jest niższa niż w 2008 r. (Por. [221, s. 33]). Należy jednak zauważyć, iż ewentualne spadki, odzwierciedlone choćby w przychodach i kosztach przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, nastąpiły dopiero w 2010 r. Sytuacja taka wynika 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, ponieważ żywność jest artykułem pierwszej potrzeby i oszczędności na jej zakupie dokonuje się dopiero w ostatniej kolejności (Por. [221, s. 33]). Okres spowolnienia nie trwał długo i już od 2011 r. 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 [231, s. 114]. Choć ożywienie inwestycyjne przypadło na lata przedakcesyjne, to w pierwszych latach członkostwa poziom nakładów inwestycyjnych charakteryzował się wzrostem.

### **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 można uznać, iż handel zagraniczny należy do ważniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy państw (Por. [25, s. 191-205]). Dzieje się tak głównie dlatego, że wartość światowych obrotów handlowych wzrasta szybciej aniżeli światowy produkt krajowy brutto.

Punktem zwrotnym w polskiej wymianie zagranicznej<sup>12</sup> okazało się przystąpienie do Unii Europejskiej. Akcesja ta w zasadniczy sposób zmieniła też uwarunko-

---

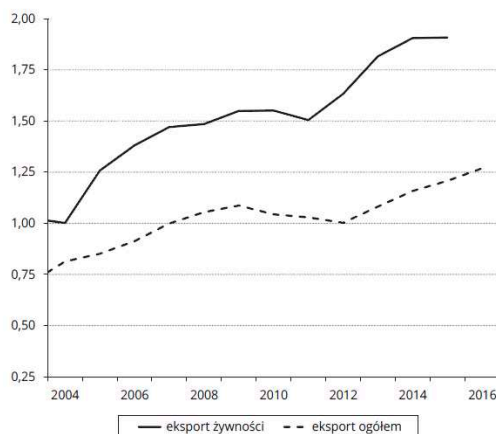
<sup>12</sup> Ze względu na brak ogólnodostępnych statystyk dotyczących handlu zagranicznego dla Wielkopolski autorka zdecydowała o scharakteryzowaniu wymiany handlowej polskiego sektora rolno-spożywczego.

wania 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 [51, s. 310]. 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” [154, s. 171]. 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. W związku z powyższym, autorka podjęła decyzję, iż prowadzona przez nią analiza dotycząca handlu zagranicznego rozpocznie się właśnie z chwilą największych zmian dla sektora żywnościowego, czyli od momentu akcesji Polski do UE.

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).

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. 3.5).

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 2004 r. było to jeszcze miejsce 11. Przed Polską w rankingu za 2017 r. 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. 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.



Rys. 3.6. Udział Polski w światowym eksporcie ogółem oraz w światowym eksporcie żywności w latach 2004-2016 (w %). Źródło: opracowanie na podstawie: [92]

Tabela 3.5. Udział Polski w handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi do Unii Europejskiej (UE 28 = 100%) w %

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

Źródło: opracowanie na podstawie: [92].

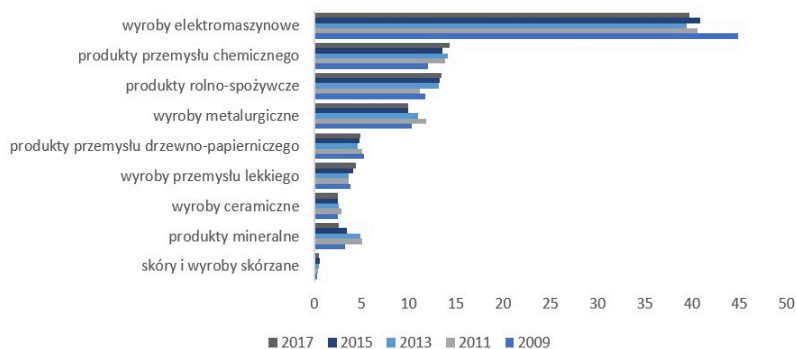
Analizując udział Polski w unijnym przywozie należy stwierdzić, że podobnie jak w przypadku eksportu, pozycja jest tu również wysoka. Polska jest 8 państwem na liście importerów produktów żywnościowych wśród krajów Wspólnoty, choć wynik ten nie zawsze był taki wysoki. Dla przykładu w latach 2004-2006 zajmowała 14 miejsce. Większym przywozem w 2017 r. 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 rolno-spożywczego

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.



Rys. 3.7. Struktura towarowa polskiego eksportu w wyszczególnionych latach (w %).

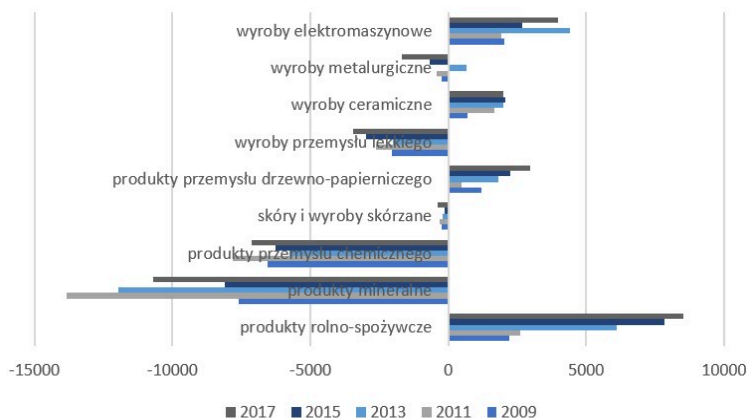
Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

Odnosnie 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) oraz produktów przemysłu chemicznego, chodzi tu głównie o tworzywa sztuczne, produkty farmaceutyczne oraz chemikalia organiczne. Z kolei, w przypadku produktów rolno-spożywczych najwięcej przywozi się gotowych produktów spożywczych, w szczególności są to pasze dla zwierząt. Z pozostałych grup towarowych najwięcej importuje się ryb, skorupiaków i mięczaków, a także owoców i orzechów jadalnych.



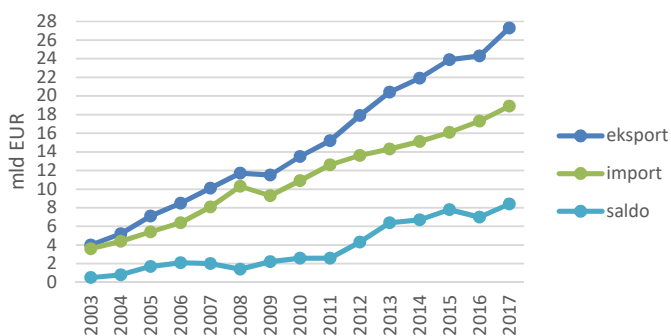
Rys. 3.8. Struktura towarowa polskiego importu w wyszczególnionych latach (w %).  
Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

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



Rys. 3.9. Struktura towarowa salda handlu zagranicznego w wyszczególnionych latach (w mln EUR). Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

Na tak wysoki udział w wymianie handlowej jaki posiadają produkty rolno-spożywcze, wpływ miało oprócz pełnego otwarcia rynków, a więc uzyskania swobody w handlu z państwami Wspólnoty, również dobre przygotowanie polskiej gospodarki żywnościowej do członkostwa w UE. Na to przygotowanie, jak wskazuje I. Szczepaniak składały się m.in. następujące elementy: 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 [211, s. 15-16, 27]. Dlatego należy zgodzić się, iż dokonana się modernizacja i szybki rozwój przemysłu rolno-spożywczego oraz włączenie towarowych gospodarstw rolnych w nowoczesne łańcuchy żywnościowe (przetwórstwo i dystrybucja) [234, s. 22].



Rys. 3.10. Wartość obrotów handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi w latach 2004-2017 (w mld EUR). Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

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, bowiem ożywienie gospodarcze zapoczątkowane w 2010 r. korzystnie wpłynęło na zmiany w handlu artykułami z sektora żywnościowego. Wzrosły wówczas 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 2009 r. wynosiła 2,2 mld EUR (por. rys. 3.10). Co więcej, wzrost ten utrzymał się do 2017 r., 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 na rynkach głównych partnerów handlowych Polski oraz poprawa konkurencyjności produktów, które są eksportowane przez rodzimych producentów żywności.

Tabela 3.6. Udział handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi w handlu zagranicznym towarami Polski w wyszczególnionych latach (w %)

	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
Ekspert	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

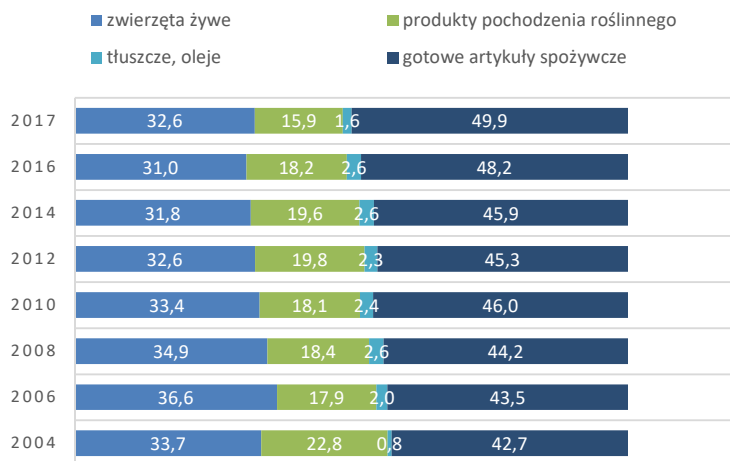
Źródło: opracowanie na podstawie: [180].

Udział eksportu artykułów rolno-spożywczych w polskim eksporcie ogółem również systematycznie się zwiększał. Nieznaczne zmniejszenie nastąpiło w 2010 r. osiągając 11,2% wobec 11,7% w 2009 r., a udział importu wyniósł 8,1% wobec 8,6%. 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. Ponowny wzrost udziału eksportu wystąpił w 2012 roku i tendencja ta utrzymała się aż do roku 2017 (por. tab. 3.6).

### 3.3.3. Charakterystyka umiędzynarodowienia sektora rolno-spożywczego poprzez handel zagraniczny

Na przełomie analizowanego okresu, wiodącą rolę w polskim eksporcie produktów rolno-spożywczych pełniły wyroby zakwalifikowane do grupy gotowych produktów spożywczych (por. rys. 3.11). 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 (Szerzej: [155, s. 136]; [183]; [36]).

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, ale również pozostałości i odpady przemysłu spożywczego oraz gotowa pasza dla zwierząt oraz przetwory ze zbóż. Produkty pochodzenia zwierzęcego od 2004 roku stanowią ponad 30% wywozu artykułów rolno-spożywczych. Wartość ich eksportu w 2017 r. wzrosła o 1507 mln EUR w stosunku do roku wcześniejszego.

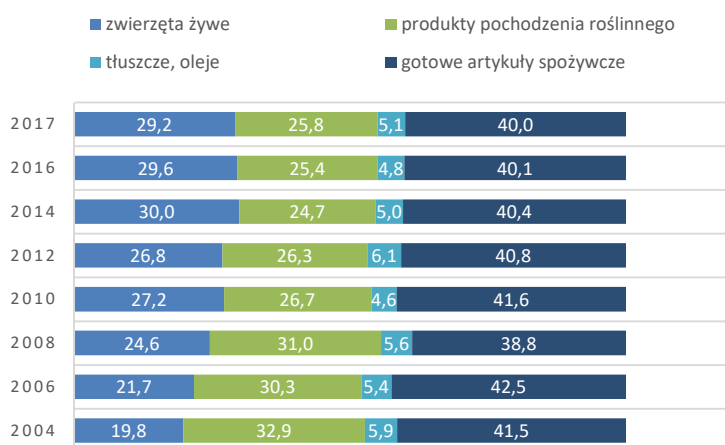


Rys. 3.11. Struktura towarowa polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %). Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

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 2008 r. widoczne było ożywienie eksportu mięsa wieprzowego na rynek Ukrainy. Duży wpływ na to miały wprowadzone przez Komisję Europejską pod koniec 2007 roku subsydia do eksportu mięsa wieprzowego [217]. 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.

Struktura towarowa polskiego importu, podobnie jak w przypadku eksportu, charakteryzuje się największym udziałem przywozu gotowych produktów spożywczych (por. rys. 3.12). W 2017 r. wartość importu 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 obejmującej pozostałości przemysłu spożywczego oraz pasz, uzyskując wartość 1650 mln EUR. Z kolei, 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 2017 r. W tej grupie towarowej najwyższą wartością charakteryzowały się ryby

i „owoce morza” oraz mięso i podroby, a największą nadwyżkę, w stosunku do roku poprzedniego, zyskały zwierzęta żywe – wzrost o 138 mln EUR.



Rys. 3.12. Struktura towarowa polskiego importu artykułów rolno-spożywczych w wyszczególnionych latach (w %). Źródło: opracowanie na podstawie: [97]

Analiza handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi wymaga uzupełnienia o podstawowe informacje dotyczące jego struktury geograficznej. Według danych prezentowanych przez GUS, w 2017 roku ogółem z Polski na rynek Unii Europejskiej sprzedano 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 o 3,5% względem roku poprzedniego. W strukturze eksportu rolno-spożywczego udział państw UE w ciągu roku wzrósł do 81,8%.

Drugą (największą) sklasyfikowaną grupą państw, do której polskie produkty żywnościowe są eksportowane jest Wspólnota Niepodległych Państw (WNP). Wartość eksportu w 2017 roku wyniosła 1290 mln EUR i w stosunku roku poprzedniego wzrosła o 4,6%. Jednak na przestrzeni analizowanych lat udział tej grupy krajów w eksporcie produktów rolno-spożywczych zdecydowanie się zmniejszył. W 2004 r. wynosił 13%, podczas gdy w 2017 r. już tylko nieco ponad 4,5%. Wobec tak znaczącej zmiany należy rozpoznać najważniejsze jej przyczyny. Po pierwsze zauważa się, iż ten wysoki udział eksportu wynikał przede wszystkim z rosnącego popytu na polskie produkty w Rosji. Podkreśla to również M. Tereszczuk [217, s. 40-41], stwierdzając, że „rosyjski sektor rolno-spożywczy nie zapew-

nia dostatecznej podaży żywności dla ponad 140 mln obywateli tego kraju, co stwarza szanse dla naszych eksporterów”. Gwałtowne załamanie nastąpiło dopiero w 2014r. i wynikało głównie ze spowalniania wzrostu PKB w krajach WNP, w tym również Rosji. Zmniejszył się wówczas 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 2014 r. embarga na żywność importowaną przez Rosję. Jednak Rosja to nie 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 2008 r. Jednak kryzys gospodarczy w krajach WNP nie ominął również tego kraju powodując nie tylko stagnację gospodarczą, ale również recesję na poziomie 6,8%. Z kolei, rok 2010 rodził początkowo uzasadnione obawy wśród polskich producentów żywności za sprawą zawarcia Unii Celnej, która formalnie zaczęła istnieć w styczniu 2010 r., a praktycznie dopiero w lipcu tego roku poprzez ratyfikację Kodeksu Celnego przez Rosję, Kazachstan i Białoruś. Pomimo utrudnień wynikających ze wzrostu ceł na niektóre produkty rolno-spożywcze, polscy producenci artykułów rolno-spożywczych zdołali nie tylko utrzymać wysoki poziom eksportu, ale także zwiększyć swój udział na tych rynkach.

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. 3.7).

Największym partnerem Polski w handlu zagranicznym artykułami rolno-spożywczymi są nieprzerwanie od lat Niemcy. Wartość eksportu wyniosła 6569 mln EUR, stanowiąc 23,6% wartości całego eksportu żywnościowego zrealizowanego w 2017 roku. 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 dało udział w eksporcie ogółem artykułów rolno-spożywczych na poziomie 9,3%. Kolejnym odbiorcą polskich towarów żywnościowych jest Holandia, gdzie w 2017r. sprzedano towary o łącznej wartości 1736 mln EUR. Oznaczało to udział w eksporcie na poziomie 6,2%. Kolejnymi odbiorcami polskich produktów żywnościowych są: Włochy (5,6%), Republika Czeska (5,3%), Francja (5,1%) oraz Rosja (1,7%).

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, co oznaczało wzrost o 11,5%. Największym partnerem są kraje Unii Europejskiej, z której 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”. 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. 3.8).

Tabela 3.7. Struktura eksportu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w wyszczególnionych latach (w %)<sup>13</sup>

	UE-28 <sup>14</sup>	UE-15 <sup>15</sup>	NMS-13 <sup>16</sup>	WNP <sup>17</sup>	EFTA <sup>18</sup>	NAFTA <sup>19</sup>	MERCOSUR <sup>20</sup>	Pozostałe
<b>2004</b>	72,1	57,0	15,1	13,1	1,1	3,7	0,1	9,9
<b>2006</b>	76,8	58,0	18,8	10,1	0,9	2,4	0,1	9,7
<b>2008</b>	81,1	58,5	22,6	9,4	0,9	2,1	0,1	6,4
<b>2010</b>	79,3	59,2	20,1	10,2	0,8	2,1	0,1	7,6
<b>2012</b>	77,4	57,5	19,9	11,3	0,8	1,8	0,1	8,7
<b>2014</b>	79,6	59,3	20,3	7,7	0,8	1,7	0,1	10,2
<b>2016</b>	81,5	60,5	21,0	4,8	0,9	2,0	0,1	10,8
<b>2017</b>	81,8	62,8	19,0	4,6	1,0	2,4	0,1	10,1

Źródło: opracowanie na podstawie: [93].

Tabela 3.8. Struktura importu produktów rolno-spożywczych wg grup krajów w wyszczególnionych latach (w %)<sup>21</sup>

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

Źródło: opracowanie na podstawie: [93].

<sup>13</sup> 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).

<sup>14</sup> UE – 15 oraz NMS – 13.

<sup>15</sup> UE – 15 (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Irlandia, Luksemburg, Niderlandy, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy).

<sup>16</sup> NMS – 13 (Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Republika Czeska, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry).

<sup>17</sup> WNP (Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Tadżykistan, Turkmenistan, Ukraina, Uzbekistan).

<sup>18</sup> EFTA (Islandia, Liechtenstein, Norwegia, Szwajcaria).

<sup>19</sup> NAFTA (Kanada, Meksyk, USA).

<sup>20</sup> MERCOSUR (Argentyna, Brazylia, Paragwaj, Urugwaj).

<sup>21</sup> Opis jak w tabeli 3.7.



Artykuły rolno-spożywcze, które importowano do Polski pochodziły, podobnie jak w przypadku eksportu, głównie z Niemiec. Ich wartość w 2017 r. wyniosła 4211,9 mln EUR, 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. Dalszy udział państw w imporcie do Polski wraz z głównymi produktami jest następujący: Hiszpania (5,8%), Dania (5,1%), Norwegia (4,5%) oraz Argentyna (3,7%).

Reasumując, przeprowadzona analiza wykazała, że Polska od 2004 r. jest nieprzerwanie eksporterem netto produktów rolno-spożywczych. Co więcej, to kraje Wspólnoty Europejskiej są głównym partnerem Polski w wymianie międzynarodowej, a intensyfikacja obrotów handlu żywnościowego była spowodowana perspektywą przystąpienia Polski do UE i wzrostem wartości bilateralnej wymiany handlowej z tą grupą krajów [155, s. 119]. 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 konkurencji na rynkach zagranicznych [232]. 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, aby dobrze przygotować się do nowych warunków konkurencji.

### 3.4. Podsumowanie

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

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 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. Na podstawie „Listy 2000 Rzeczypospolitej”, rankingu

Wprost-200 największych polskich firm oraz danych pochodzących ze źródeł PAliH 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 do 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 decyzję 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 4

### ANALIZA STOPNIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO Z WIELKOPOLSKI

#### 4.1. Metodyka badań

Badania empiryczne na potrzeby niniejszej książki prowadzone były dwuetapowo. W pierwszej kolejności wykonano badania o charakterze ilościowym, które zostały przeprowadzone 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). Przyjęto przy tym, iż dobór przedsiębiorstw do badań będzie miał charakter celowy. Natomiast populację generalną zdefiniowano za pomocą trzech, jednocześnie występujących kryteriów. Jako główne kryterium kwalifikacji przyjęto przynależność przedsiębiorstw do sektora rolno-spożywczego, który na potrzeby niniejszej książki 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 przedsiębiorstwa, która musiała mieć miejsce na terenie województwa wielkopolskiego. Uwzględnienie w realizowanych badaniach tak wąskiej grupy 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 jego 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 są chociażby wysokie wskaźniki zarówno wartości PKB, jak i PKB *per capita* w stosunku do pozostałych regionów. 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 książki, 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). Operatem populacji w tych badaniach była zakupiona w Głównym Urzędzie Statystycznym w Poznaniu baza danych przedsiębiorstw spełniających powyższe kryteria. Po weryfikacji polegającej na odrzuceniu tych przedsiębiorstw z bazy danych, które nie zamieściły informacji umożliwiających kontakt z nimi – zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu zastosowano do wszystkich przedsiębiorstw, wobec czego podjęto próbę realizacji badań pełnych. W badaniu wzięło udział 137 przedstawicieli przedsiębiorstw, co stanowiło zwrotność na poziomie ok 17%. Ostatecznie jednak w pełnym wywiadzie uczestniczyło 86 respondentów, bowiem pozostałe kwestionariusze należało odrzucić, ze względu na przedwczesne zakończenie badań, a więc 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, powinni oni bowiem posiadać wiedzę i doświadczenie z zakresu konkurencyjności podmiotów i/lub internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Z kolei narzędziem badawczym był ustrukturyzowany kwestionariusz anonimowego wywiadu, który składał się z formularza podzielonego na trzy bloki tematyczne. Pierwsza część dotyczyła ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa (metryki). Druga, odnosiła się do pytań o stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Trzecia i zarazem ostatnia część kwestionariusza wywiadu zawierała pytania dotyczące kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Opracowując kwestionariusz wywiadu zrezygnowano z umieszczenia w nim pytań otwartych, które wymagają od respondenta większego zaangażowania. Postanowiono, by zagadnienia przybrały przede wszystkim formę pytań zamkniętych, aby ułatwić wybór odpowiedniego wariantu. Ponadto, posłużono się głównie 5-stopniową skalą Likerta, co dało respondentom możliwość zróżnicowania swoich odpowiedzi.

Drugi etap badań przeprowadzony został na celowo dobranej grupie przedsiębiorstw. Próbę badawczą stanowiły 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. Zatem badaniami objęto wszystkie zakwalifikowane przedsię-

biorstwa, a respondentami była kadra menedżerska. Do realizacji tego etapu badań posłużono się wywiadami bezpośrednimi oraz pośrednimi wywiadami telefonicznymi. Wykorzystano w tym celu kwestionariusz zestandaryzowany, w którym zawarto sześć pytań. W swojej treści dotyczył on walidacji zaproponowanego modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw, szczególnie uwzględniając przy tym ocenę najważniejszych elementów składowych tworzących wymiary konkurencyjności oraz określeniem relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami. Co więcej uznano, iż przedsiębiorstwa te cechuje dobra praktyka zarządzania konkurencyjnością, a zatem można je potraktować jak wzór do naśladowania, szczególnie względem konkurentów funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym.

Przedstawienie pełnej charakterystyki odnoszącej się do międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wymagało, zdaniem autorki, zastosowania kryterium różnicującego próbę. Odnosząc się do założeń badawczych niniejszej książki 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.

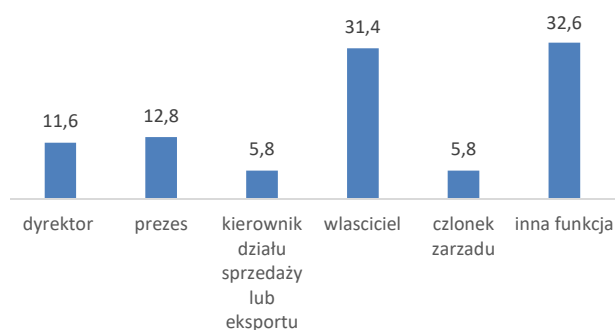
Charakteryzując przyjętą metodykę postępowania badawczego należy wskazać na wiodące bariery i ograniczenia z niej płynące. Po pierwsze, prowadzenie badań empirycznych w Polsce jest uwarunkowane wieloma niedogodnościami. W sposób szczególny dotyczy to badań naukowych, które wymagają współpracy z przedsiębiorstwami, ze strony których wynikają największe ograniczenia. Mowa tu o barierach związanych z uzyskaniem potrzebnych informacji, co wynika z niechęci przedsiębiorstw do udziału w badaniach naukowych. Ową niechęć najczęściej tłumaczy brakiem czasu, choć prezentują również 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.

Badania empiryczne na potrzeby opracowania prowadzone były z wykorzystaniem metody CATI oraz wywiadów bezpośrednich. W trakcie ich realizacji autorka napotkała na pewne trudności. Do barier związanych z prowadzeniem badań metodą CATI należy zaliczyć przede wszystkim konieczność ograniczenia przez badacza zadawania dużej ilości pytań, jak również pytań szczegółowych o dużej trudności w zrozumieniu. Wymaga to odpowiedniego skonstruowania kwestionariusza pod względem jego długości, jak również zakwalifikowania jedynie tych pytań, które będą dla respondenta zrozumiałe, nie ma tu bowiem możliwości wyjaśnienia niejasności. Decydując się na realizację badań metodą CATI należy również uwzględnić możliwość zerwania połączenia w trakcie prowadzenia wywiadu. W przypadku badań realizowanych na potrzeby niniejszej książki miało to miejsce u 51 przedsiębiorstw, które mimo że początkowo zadeklarowały chęć uczestnicze-

nia w badaniu, to jeszcze przed jego zakończeniem zerwały połączenie. Ostatnim ograniczeniem, które autorka dostrzega jest niemożność wychwycenia komunikacji werbalnej, która towarzyszy respondentom przy zadawaniu pytań jak np. niezrozumienie pytania a w konsekwencji również udzielanie odpowiedzi, która nie jest zgodna z prawdą. Z kolei nieodzownym ograniczeniem przy metodzie wywiadów bezpośrednich jest wysoki koszt prowadzonych badań, jak również dłuższy czas ich realizacji.

## 4.2. Charakterystyka próby badawczej

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. Szczegółowe dane zaprezentowano w ujęciu procentowym na rysunku 4.1.



Rys. 4.1. Struktura badanych w ujęciu procentowym wg pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Charakteryzując badaną próbę 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%.

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. Następnie może dopiero rozpocząć działalność międzynarodową. Co prawda, autorka ma na uwadze coraz bardziej powszechne istnienie przedsiębiorstw, które rozpoczęły tzw. wczesną internacjonalizację poprzez 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 w związku z tym również zdobytym doświadczeniem, posiadanymi umiejętnościami oraz praktyką. Co zdaniem autorki, miało pozytywny wpływ na przebieg realizowanych badań. Tak dojrzałe jednostki cechują się dużą wiarygodnością, co świadczy 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. 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).

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 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. 4.1).

Następnym kryterium różnicującym przedsiębiorstwa jest forma prawna oraz struktura własnościowa podmiotów. W grupie 86 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu stwierdzono występowanie sześciu form prawnych. Największą grupą

były 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%. Co więcej, w badanej zbiorowości dominowały przedsiębiorstwa prywatne, z większością 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.

Tabela 4.1. Rodzaj prowadzonej działalności w badanych przedsiębiorstwach

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

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

Należy zauważyć, że 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 4.2.



Tabela 4.2. Rozkład analizowanych przedsiębiorstw w zależności od zakresu prowadzenia działalności

Wielkość przedsiębiorstwa	Internacjonalizacja czynna	Brak czynnej internacjonalizacji
Małe	14	46
Średnie i duże	15	11
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>57</b>

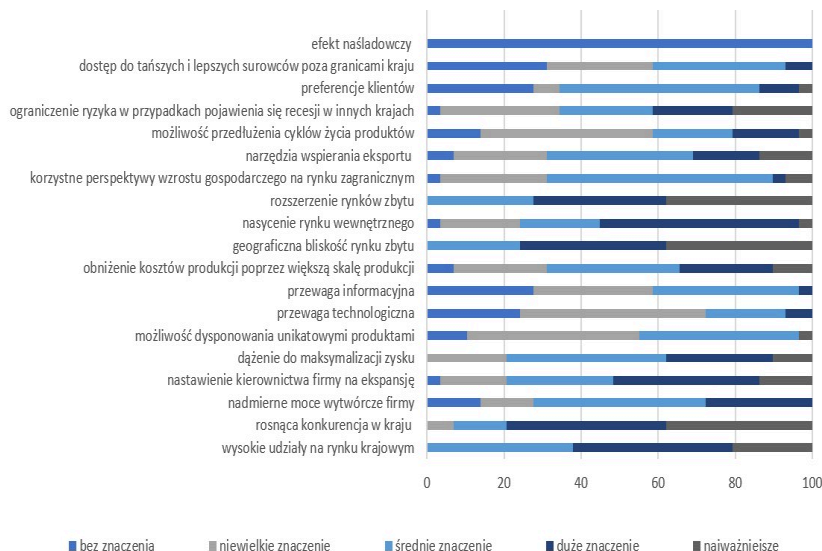
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86.

Takie potraktowanie kwestii internacjonalizacji staje się coraz bardziej powszechne i stosowane również wśród innych badaczy tematu (Por. [178, s. 137]; [225, s. 32]; [215, s. 222]). Wydaje się bowiem, iż walkę prowadzoną na rynku krajowym, ale z konkurentami z zagranicy można również traktować jako formę internacjonalizacji [39, s. 61-62, 68].

### 4.3. Stymulatory i wiodące ograniczenia umiędzynarodowienia działalności gospodarczej analizowanych 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. Oczywiście 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. Rozkład odpowiedzi w zakresie stopnia wpływu podanych determinant internacjonalizacji, w jakim przyczyniły się do rozpoczęcia działalności poza granicami kraju został zaprezentowany na rysunku 4.2.

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%).



Rys. 4.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny znaczenia motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw analizowanej próby badawczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań,  $n = 86$

Aby dokładniej określić, które ze wskazanych motywów internacjonalizacji są najważniejsze w procesie umiędzynarodowienia, w kolejnym etapie badania uszeregowano według ważności za pomocą średniej arytmetycznej  $R$ , poszczególne zmienne decydujące o rozpoczęciu ekspansji zagranicznej. Ponadto, uwzględniono dane zawierające podstawowe statystyki opisowe, jak kwartył pierwszy ( $q_1$ ), mediana ( $m_e$ ), kwartył trzeci ( $q_3$ ), odchylenie standardowe  $SD$  oraz wartość minimalna i maksymalna (tab. 4.3).

Zaprezentowany ranking ważności motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw skłania autorkę do kilku następujących wniosków. Po pierwsze, najwyżej ocenione zostały determinanty rynkowe, a są nimi odpowiednio: geograficzna bliskość rynków zbytu ( $R = 4,14$ ;  $SD = 0,79$ ), chęć rozszerzenia przez przedsiębiorstwa liczby rynków, na których prowadzą działalność ( $R = 4,10$ ;  $SD = 0,82$ ) oraz rosnąca konkurencja w kraju ( $R = 4,10$ ;  $SD = 0,90$ ). 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.

Tabela 4.3. Ranking znaczenia motywów internacjonalizacji z uwzględnieniem podstawowych statystyk opisowych

Motyw internacjonalizacji	R	kwartyle			SD	min	max
		q1	mc	q3			
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
nasylenie 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 cykli 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 przeprowadzonych badań, n = 29.

Podobne wyniki badań w zakresie motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw uzyskała w 2012 r. J. Bednarz [17, s. 53-56], 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 [31, s. 118-119] 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 wiodące bariery, na jakie napotykać 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” [129, s. 281]. 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. Tabela 4.4 zawiera wykaz analizowanych barier umiędzynarodowienia.

Tabela 4.4. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego

Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw	R	kwartyle			SD	min	max
		q1	m <sub>e</sub>	q <sub>3</sub>			
biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą	3,37	3	3	5	1,33	1	5
zawilość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą	3,24	3	3	4	1,25	1	5
niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą	3,15	3	3	4	1,19	1	5
brak doświadczeń w działalności za granicą	2,90	2	3	4	1,34	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
nieufność konsumentów do produktów obcych;	2,49	1	3	3,75	1,33	1	5
niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym	2,26	1	2	3	1,31	1	5
bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem	2,23	1	2	3	1,15	1	5
zbyt mały kapitał finansowy firmy	2,19	1	2	3	1,32	1	5
niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego	2,08	1	2	3	1,20	1	5
brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym	2,05	1	2	3	1,16	1	5
niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa	2,05	1	1	3	1,45	1	5

Legenda: R – średnia arytmetyczna; q<sub>1</sub> – kwartył 1; m<sub>e</sub> – mediana; q<sub>3</sub> – kwartył 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna.

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

Analiza danych empirycznych 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, zawilość 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 funkcjonujące na rynku krajowym oraz te, które rozpoczęły już proces umiędzynarodowienia. W związku z powyższym, w tabeli 4.5 zaprezentowano porównanie oceny barier internacjonalizacji.

Tabela 4.5. Ocena barier internacjonalizacji

Wyszczególnienie barier internacjonalizacji/ ocena barier internacjonalizacji	Ocena dokonana przez przedstawicieli przed- siębiorstw umiędzy- narodowionych*			Ocena dokonana przez przedstawicieli przedsiębiorstw krajowych**		
	R	m <sub>e</sub>	SD	R	m <sub>e</sub>	SD
zawilość przepisów prawnych (np. podatkowych) w kraju i za granicą	3,79	4	0,86	2,96	3	1,32
biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą	3,69	4	1,00	3,21	3	1,45
niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą	3,66	4	1,01	2,14	1	1,52
ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych	3,03	3	0,98	2,47	2	1,4
nieufność konsumentów do produktów obcych;	2,86	3	1,41	2,30	2	1,25
trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm itp.	2,72	3	1,44	2,54	3	1,39
niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym	2,52	2	1,30	2,12	2	1,31
brak doświadczeń w działalności za granicą	2,38	3	1,29	3,16	3	1,29
zbyt mały kapitał finansowy firmy	2,03	2	1,12	2,26	2	1,41
niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego	2,17	2	1,17	2,04	1	1,22
brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym	1,90	1	1,05	2,12	2	1,21
niestabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa	1,86	1	1,33	2,89	3	1,21
bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem	1,59	2	0,73	2,56	3	1,2

\* n = 29; \*\*n = 57.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza powyższych danych pozwala na dokonanie następujących wniosków. Po pierwsze, średnia dla wskazanych barier w przypadku przedsiębiorstw umiędzynarodowionych 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 zinternacjonalizowanych okazała się być zawilość 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 (Szerzej: [163, s. 132-135]). 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 zestawienie dla 57 przedsiębiorstw funkcjonujących w kraju 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 ( $R = 3,16$ ;  $SD = 1,29$ ;  $m_e = 3$ ), zawi-

łość przepisów prawnych w kraju i za granicą ( $R = 2,96$ ;  $SD = 1,32$ ;  $m_e = 3$ ) oraz niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą ( $R = 2,89$ ;  $SD = 1,21$ ;  $m_e = 3$ ). 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 nieznanomość procedur, istniejących powiązań i mechanizmów regulujących działanie w danym sektorze i na danym rynku naraża organizację na popelnianie wielu kosztownych pomyłek, zwiększa obciążenia z tytułu obsługi prawnej i ponoszone przez nią koszty transakcyjne [235, s. 78]. 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 bariery formalno-prawne, albowiem te natury wewnętrznej przezwyciężono jeszcze przed rozpoczęciem umiędzynarodowienia.

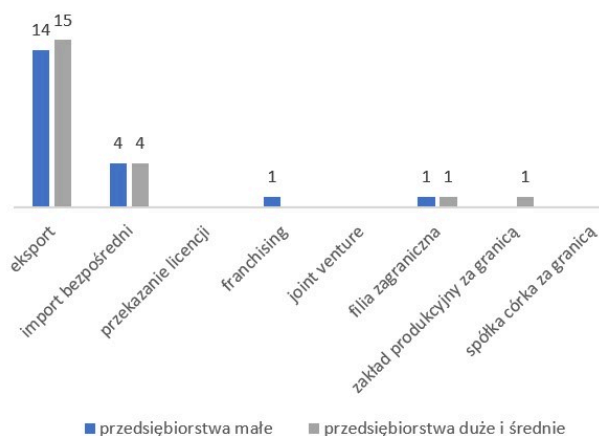
Reasumując, wartym wagi jest fakt, iż choć wskazane powyżej czynniki utrudniły firmom internacjonalizację, to nie były one liczącą się barierą. Po pierwsze dlatego, iż ostatecznie ekspansja na rynki zagraniczne zakończyła się sukcesem, a po drugie, wskazane odpowiedzi dla poszczególnych barier nie otrzymały 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 zawłości prawnych oraz ewentualna pomoc w pierwszym etapie umiędzynarodowienia mogą być wystarczające do rozpoczęcia działalności na arenie międzynarodowej.

#### **4.4. Formy i kierunki umiędzynarodowienia wielkopolskich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu**

Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej jest niewątpliwie dla przedsiębiorstw 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 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. 4.3).

Ponadto, zbieżne wyniki płyną z badań prowadzonych przez M. Jarosińskiego, które wykazały, iż to eksport jest wiodącą formą umiędzynarodowienia dla 2/3 badanych przedsiębiorstw<sup>22</sup>. Podobne wnioski można zaobserwować u M. Rembiasz<sup>23</sup> oraz A. Hadryś-Nowak<sup>24</sup>.



Rys. 4.3. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od formy prowadzenia działalności zinternacjonalizowanej i wielkości przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

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

<sup>22</sup> Analizą objęto grupę 241 przedsiębiorstw prowadzących ekspansję zagraniczną zakwalifikowanych jako przedsiębiorstwa średnie i duże [104, s. 295].

<sup>23</sup> Badania zrealizowano na grupie 90 przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego należących do sektora meblarskiego [178, s. 133-134].

<sup>24</sup> 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 [84, s. 196].



wykorzystuje kilka form umiędzynarodowienia jednocześnie. Chodzi tu głównie o formy handlowe, a zatem eksport oraz import (por. tab. 4.6). 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.

Tabela 4.6. 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%
Wyłącznie eksporterzy	22,1%	65,5%
Franczyzodawcy	1,2%	3,4%
Posiadający filię zagranicą	2,3%	6,9%
Posiadający zakład produkcyjny za granicą	1,2%	3,4%

\* n = 86† \*\* n = 29.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Eksport jest wiodącą formą umiędzynarodowienia analizowanych przedsiębiorstw. W związku z tym należy przyrzeć się bliżej jednemu z podstawowych wskaźników ilustrujących poziom internacjonalizacji, jakim jest udział eksportu w wartości produkcji sprzedanej ogółem, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Udział eksportu badanych przedsiębiorstw w wartości produkcji sprzedanej ogółem (w %)

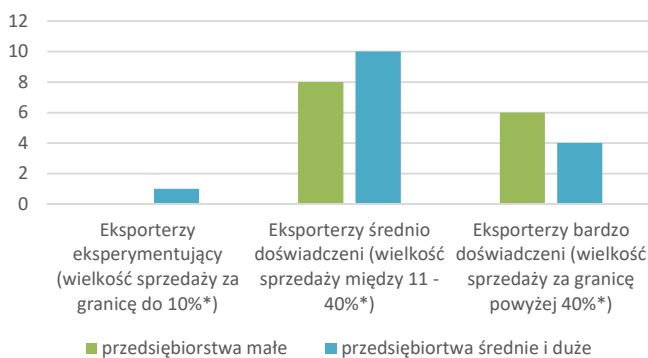
Przedsiębiorstwa	Udział eksportu przedsiębiorstwa w wartości produkcji*				
	1-10%	11-20%	21-50%	51-80%	81-100%
Małe	0	3	6	2	3
Średnie i duże	1	3	7	2	2
RAZEM	1	6	13	4	5

\* wartość uśredniona za lata 2013-2015.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, 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,

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 lub jak wskazuje M. Rembiasz eksportera słabo rozwiniętego [178, s. 134]. W tym przypadku udział wywozu towarów za granicę wyniósł jedynie 8% (por. rys. 4.4). Dodatkowo w badanej próbie nie było żadnego przedsiębiorstwa, które na przełomie analizowanych lat zaprzestałoby eksportu. Wszystkie firmy, jak już podjęły współpracę zagraniczną, to nie zrezygnowały z niej. Mało tego, systematycznie z roku na rok zwiększały udział eksportu w wartości produkcji sprzedanej ogółem.



\* wartość uśredniona za lata 2013-2015

Rys. 4.4. Struktura badanych przedsiębiorstw wg rodzajów eksporterów.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

W celu weryfikacji hipotezy badawczej H1, która stanowi, że „*istnieje zależność, o stopniu co najmniej umiarkowanym, pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem zdobytym na rynku krajowym*” wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Analiza została oparta na próbie 29 przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych, dla których współczynnik korelacji liniowej Pearsona wyniósł 0,45097. Należy przyjąć, iż jest to korelacja istotna, gdyż współczynnik korelacji Pearsona znajduje się w zbiorze krytycznym. Co więcej, jest to korelacja dodatnia, a to oznacza, że im dłużej dane przedsiębior-

stwo funkcjonuje na rynku krajowym, tym większe jest jego zaangażowanie za granicą. Równocześnie trzeba mieć na uwadze, iż na podstawie przyjętego kryterium wykazana zależność pomiędzy badanymi cechami ma charakter umiarkowany (Por. [160, s. 343]). Na podstawie powyższego stwierdza się, iż należy potwierdzić hipotezę badawczą H1.

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. 4.8). 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.

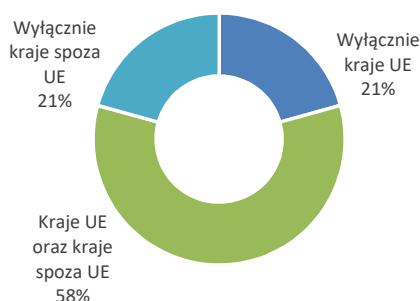
Tabela 4.8. Planowana strategia rozwoju wielkopolskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

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 przeprowadzonych badań, n = 29

Jak już zostało to wskazane, jednym z głównych motywów internacjonalizacji 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 trafiło 79% całego eks-

portu zrealizowanego przez badane podmioty gospodarcze (por. rys. 4.5). Były to głównie kraje Europy Zachodniej i Wschodniej. Największymi odbiorcami wielkopolskich produktów rolno-spożywczych są 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 pewne załamanie związane z embargiem narzuconym na polskie produkty). Wśród innych lokalizacji ankietowani wymienili głównie Azję oraz Amerykę.



Rys. 4.5. Zasięg terytorialny ekspansji zagranicznej analizowanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

Uzyskane wyniki są zbieżne z analizą dokonaną przez innych autorów. Dla przykładu J. Jarosiński (Por. [104, s. 303]) 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 [41, s. 88].

O wyborze kierunku internacjonalizacji świadczyć może obrona przez dane przedsiębiorstwo strategiczna orientacja międzynarodowa<sup>25</sup>. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw z Wielkopolski biorących udział w badaniu większość stosuje strategię etnocentryczną (43%) oraz policentryczną (24%) i regiocentryczną (24%). Przyjąć zatem należy, iż znajdują się one w początkowych fazach internacjonalizacji – czyli tych najmniej zaawansowanych. Orientacja etnocentryczna oznacza bowiem, iż firmy realizują swoją działalność za granicą jedynie na ryn-

<sup>25</sup> Literatura przedmiotu wyróżnia cztery rodzaje strategicznych orientacji międzynarodowych przedsiębiorstw. Są to: strategia etnocentryczna, policentryczna, regiocentryczna oraz geocentryczna (globalna) [158, s.12]; Wymienia się tu również pewną odmianę strategii geocentrycznej, a mianowicie strategię transnarodową (Por.[188], [44], [162], [166], [117], [28]).

kach zbliżonych do krajowego, a ich doświadczenie może być wprost transferowane na obce rynki. Odnośnie do orientacji policentrycznej 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 (Por. [27, s. 441]).

Uzupełnieniem rozważań dotyczących form oraz strategii i kierunków internacjonalizacji jest ocena stopnia umiędzynarodowienia wielkopolskich przedsiębiorstw sektora żywnościowego, która została dokonana w rozdziale 4.5 niniejszej książki.

#### **4.5. Ocena stopnia internacjonalizacji badanych 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<sup>26</sup> (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<sup>27</sup>. Literatura przedmiotu wskazuje na wiele możliwości jego określenia. W szerokim ujęciu należy wyróżnić wskaźniki opisujące stopień umiędzynarodowienia na poziomie mikroekonomicznym i makroekonomicznym (Por. [157, s. 184-198]). Jednocześnie stwierdzić należy, że nie wszystkie potencjalne wskaźniki internacjonalizacji znajdują swoje zastosowanie w powyższym opracowaniu. Wynika to głównie 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 zacho-

<sup>26</sup> 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. [187, s. 19-31].

<sup>27</sup> Internacjonalizacja w tym kontekście oznacza stan umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wyrażony określonymi wskaźnikami i miarami. Por. [187, s. 19-31].

wania 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” [197, s. 82]. Dlatego badanie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest problemem bardzo złożonym, a interpretacja wyników niejednokrotnie wieloznaczna.

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

#### (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. 4.9). 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 szczególnie u 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.

Tabela 4.9. Liczba rynków na świecie obsługiwanych przez badane przedsiębiorstwa

Liczba obsługiwanych rynków	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 4	10	34,5
5-9	7	24,1
10-14	7	24,1
15-19	4	13,8
Powyżej 20	1	3,5
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

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

### (b) Liczba lat obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Kolejną miarą internacjonalizacji użytą na potrzeby niniejszego opracowania jest czas funkcjonowania danego przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Zgadzać 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 [14, s. 361]. 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 4.10. zaprezentowano podział przedsiębiorstw ze względu na okres (podany w latach) ich obecności na rynkach zagranicznych.

Tabela 4.10. 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	13,8
5-10 lat	9	31,0
Powyżej 10 lat	16	55,2
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

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

Wielkopolskie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu w większości prowadzą 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.

### (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 4.11.

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<sup>28</sup>, taka sytuacja nie powinna dziwić. W analizowanej próbie jedynie 4 przedsiębiorstwa podjęły ekspansję zagraniczną w postaci 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.

Tabela 4.11. Liczba filii i oddziałów badanych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Liczba filii i oddziałów za granicą	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0	25	86,2
1	3	10,3
2 i powyżej	1	3,5
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

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

### (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. 4.12). W przypadku aż 62% udział ten wynosi ponad 25%, a dla 28% przedsiębiorstw stanowi więcej niż połowę. Tak wysokie wartości udziałów sprzedaży zagranicznej wśród analizowanych przedsiębiorstw, nie mogą w tym kontekście być równoznaczne z wysokim poziomem umiędzynarodowienia. Głównym

<sup>28</sup> Analiza dokonana w pkt 4.4. niniejszej książki.



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.

Tabela 4.12. Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży badanych przedsiębiorstw ogółem

Udział sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 5%	1	3,5
5-15%	5	17,2
15-25%	5	17,2
25-50%	10	34,5
Powyżej 50%	8	27,6
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

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

#### (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 zaprezentowano w tabeli 4.13. Poniższe dane wskazują na bardzo niski poziom umiędzynarodowienia reprezentowany przez badaną próbę. Jedyne niecałe 14% przedsiębiorstw w ogóle zatrudnia pracowników poza granicami kraju macierzystego.

Tabela 4.13. Udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem

Udział zatrudnionych za granicą do zatrudnionych ogółem	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0%	25	86,2
1-5%	3	10,3
5-15%	1	3,5
Powyżej 15%	0	0
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, 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.

Reasumując należy jednoznacznie uznać, iż poziom umiędzynarodowienia badanych podmiotów 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 wyższym poziomie. Jednak nie mogą stanowić one o ogólnej cenie umiędzynarodowienia. Ponadto, analiza ta stanowi również potwierdzenie prawdziwości jednego z założeń badawczych, a mianowicie, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstw należących do sektora rolno-spożywczego w Polsce odbywa się głównie poprzez handel międzynarodowy.

#### 4.6. Podsumowanie

Podsumowując rozważania prowadzone w prezentowanym rozdziale należy stwierdzić, iż do oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego należy podejść wieloaspektowo. Niezbędna w tym celu jest 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 nasyconie rynku wewnętrznego. Z kolei wśród głównych barier procesu internacjonalizacji znalazły się te związane z aspektami prawnymi. Chodzi tu przede wszystkim o zawilość 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. Równocześnie nale-

ży 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.

Ponadto, w tej części dokonano weryfikacji hipotezy badawczej H1, która stanowi, że istnieje zależność, o stopniu co najmniej umiarkowanym, pomiędzy wyborem formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, a ich doświadczeniem zdobytym na rynku krajowym. Po analizie, jaką zrealizowano na potrzeby badania stwierdza się, iż hipotezę H1 należy przyjąć.

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 5

### DETERMINANTY MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ROLNO-SPOŻYWCZEGO

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

Jednym z podstawowych obszarów badawczych niniejszej pracy była identyfikacja składników, za pomocą których przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z województwa wielkopolskiego mogą osiągać międzynarodową przewagę konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne, albowiem uzyskana 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 szczególnie 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” [215, s. 33]. 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” [177, s. 66]. 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 na rynku, a które autorka określa jako kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa. Co więcej, przewaga konkurencyjna, jak i sama

pozycja może być 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 [60, s. 172]. 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, pozwalająca na identyfikację tych ze składników potencjału konkurencyjnego, które pomagają osiągnąć przewagę 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 potencjału konkurencyjnego 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 modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa – identyfikacji kluczowych, spośród wybranych<sup>29</sup> składników potencjału konkurencyjnego. Zakłada się przy tym, iż ich wyższy od konkurentów poziom 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. Zostały one zakwalifikowane do 6 sfer konkurencyjności przedsiębiorstwa. Są nimi odpowiednio:

- sfera produkcji – stan parku maszynowego; nowoczesność technologii; posiadane systemy zapewnienia jakości; posiadane certyfikaty jakości produktów, patenty, licencje; know-how (innowacje),
- sfera zaopatrzenia (przedprodukcyjna) – dogodna lokalizacja (łatwy dostęp do źródeł zaopatrzenia); sposoby powiązań z dostawcami (formalne lub nieformalne); współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży; optymalizacja dostaw,
- sfera marketingu – oddzielny budżet marketingowy, w tym wyodrębniona działalność promocyjna; znajomość rynku; znajomość konkurentów; znajomość po-

---

<sup>29</sup> 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.

- trzeb i preferencji nabywców; stosowanie elastycznej polityki cenowej; wizerunek przedsiębiorstwa; kreowanie własnych marek,
- sfera finansów – potencjał finansowy przedsiębiorstwa; dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania; informatyzacja czynności finansowo-księgowych,
  - sfera zatrudnienia (kadrowa) – wykształcenie pracowników; wiedza i doświadczenie pracowników; kreatywność pracowników; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, warsztatach, kursach; zaufanie pracowników do właścicieli firmy,
  - sfera organizacji i zarządzania – wielkość przedsiębiorstw; zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania; sprawność zarządzania operacyjnego; zdolność do podejmowania ryzyka; zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (Por. [203, s. 246-247; 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 przy rywalizacji krajowej tożsame są z tymi, które tworzą przewagę na rynku zagranicznym. W obu przypadkach 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 można stwierdzić, że na uzyskanie przewagi konkurencyjnej wpływ ma wiele uwarunkowań i czynników. 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, tym zasobem na poziomie wysokim i bardzo wysokim (idealnym) dysponuje 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%) (por. aneks rys. A.1). Aby określić zmienne decydujące o potencjale konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w późniejszym etapie również uszeregować je według ważności postanowiono wyznaczyć ich średnią arytmetyczną ( $R$ ) oraz podstawowe statystyki opisowe, które opisano kwartyłem pierwszym ( $q_1$ ), medianą ( $m_e$ ), kwartyłem trzecim ( $q_3$ ), odchyleniem standardowym ( $SD$ ) oraz wartością minimalną i maksymalną (tab. 5.1).

W pierwszej kolejności przeanalizowano średnie oceny, jakie uzyskały poszczególne składowe potencjału konkurencyjnego. Na tej podstawie stwierdza się, iż uzyskane wyniki mieściły się w przedziale  $\langle 2,44; 4,00 \rangle$ . Natomiast wartość odchylenia standardowego wahała się w przedziale od 0,77 do 1,27, co oznacza, że rozkład odpowiedzi analizowanej próby badawczej można nazwać umiarkowanie zróżnicowanym. W związku z tym, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa były stosunkowo jednorodnymi.

Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla (zasobów, umiejętności i czynników przedsiębiorstwa) potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym

Składniki potencjału konkurencyjności	R	kwartyle			SD	min	max
		q1	me	q3			
stan parku maszynowego	3,78	3	4	4	0,96	1	5
nowoczesność technologii	3,69	3	4	4	1,04	1	5
posiadane systemy zapewnienia jakości	3,72	3	4	4	0,94	1	5
posiadane certyfikaty jakości produktów	3,72	3	4	4	0,82	2	5
know-how (innowacje)	3,71	3	4	4	1,07	1	5
dogodna lokalizacja	3,38	3	3	4	1,02	1	5
sposoby powiązań z dostawcami	3,83	3	4	4	0,90	1	5
współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży	3,19	2	3	4	1,19	1	5
optymalizacja dostaw	2,98	2	3	4	1,19	1	5
oddzielny budżet marketingowy	3,31	3	3	4	1,10	1	5
znajomość rynku	3,73	3	4	4	0,93	1	5
znajomość konkurentów	3,77	3	4	4	0,86	2	5
znajomość potrzeb i preferencji nabywców	4,00	4	4	4,75	0,77	2	5
stosowanie elastycznej polityki cenowej	3,62	3	4	4	0,92	1	5
wizerunek przedsiębiorstwa	4,00	4	4	5	0,83	2	5
kreowanie własnych marek	3,00	2	3	4	1,27	1	5
potencjał finansowy przedsiębiorstwa	3,62	3	4	4	0,96	1	5
dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	2,99	2	3	4	1,27	1	5
informatyzacja czynności finansowo-księgowych	2,73	2	3	3	1,08	1	5
wykształcenie pracowników	3,01	2	3	4	0,85	1	5
wiedza i doświadczenie pracowników	3,79	3	4	4	0,81	2	5
kreatywność pracowników	3,02	2	3	4	0,97	1	5
uczestnictwo pracowników w szkoleniach	3,09	2	3	4	1,17	1	5
zaufanie pracowników do właścicieli firmy	3,80	3	4	4	0,96	1	5
wielkość przedsiębiorstw	2,88	2	3	4	1,22	1	5
zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania	2,74	2	3	3,75	1,15	1	5
sprawność zarządzania operacyjnego	2,66	2	3	3	1,21	1	5
zdolność do podejmowania ryzyka	2,91	2	3	4	1,21	1	5
zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	2,44	1	2	4	1,49	1	5

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

Wśród istotnych elementów stanowiących o potencjale konkurencyjnym firm respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa sektora żywnościowego najwyżej ocenili te należące do grupy zasobów marketingowych. 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)<sup>30</sup>. 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 ( $R = 3,79$ ;  $m_e = 4$ )<sup>31</sup>. 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 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 konkuren-

<sup>30</sup> W. Głabiszewski 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: [65, s. 304].

<sup>31</sup> Szerzej na temat roli kapitału ludzkiego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw [142, s. 542-552].



cyjnej na rynku cechują się również jednymi z najwyższych rozbieżności odpowiedzi. Innymi słowy stwierdza się, że nie było tu zgodności wśród przedstawicieli ankietowanych przedsiębiorstw.

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla składników potencjału konkurencyjności w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym

Składniki potencjału konkurencyjności	R	kwartyle			SD	min	max
		q1	m <sub>e</sub>	q3			
stan parku maszynowego	3,52	3	4	4	1,12	1	5
nowoczesność technologii	3,55	3	4	4	1,02	1	5
posiadane systemy zapewnienia jakości	3,48	3	3	4	1,02	1	5
posiadane certyfikaty jakości produktów	3,00	2	3	4	1,28	1	5
know-how (innowacje)	3,62	3	4	4	1,18	1	5
dogodna lokalizacja	3,41	3	4	4	1,30	1	5
sposoby powiązań z dostawcami	3,24	3	3	4	1,09	1	5
współpraca z przedsiębiorstwami oraz instytucjami z branży	2,97	2	3	4	1,15	1	5
optymalizacja dostaw	2,90	2	3	4	1,08	1	5
oddzielny budżet marketingowy	2,76	2	3	4	1,24	1	5
znajomość rynku	3,76	3	4	4	0,91	1	5
znajomość konkurentów	3,72	3	4	4	0,96	1	5
znajomość potrzeb i preferencji nabywców	3,59	3	4	4	1,02	1	5
stosowanie elastycznej polityki cenowej	3,17	3	3	4	1,04	1	5
wizerunek przedsiębiorstwa	3,66	3	4	4	1,01	1	5
kreowanie własnych marek	3,48	3	4	4	1,09	1	5
potencjał finansowy przedsiębiorstwa	3,55	3	4	4	1,09	1	5
dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	2,86	2	3	4	1,22	1	5
informatyzacja czynności finansowo-księgowych	2,66	2	3	3	1,08	1	5
wykształcenie pracowników	3,14	3	3	4	0,99	1	5
wiedza i doświadczenie pracowników	3,66	3	4	4	1,04	1	5
kreatywność pracowników	2,90	2	3	4	1,05	1	5
uczestnictwo pracowników w szkoleniach	2,86	2	3	4	1,16	1	5
zaufanie pracowników do właścicieli firmy	3,72	3	4	4	0,88	2	5
wielkość przedsiębiorstw	2,79	2	3	4	1,32	1	5
zakres stosowania systemów wspomagania zarządzania	2,55	2	3	3	1,06	1	5
sprawność zarządzania operacyjnego	2,31	1	2	3	1,07	1	4
zdolność do podejmowania ryzyka	2,79	2	2	4	1,24	1	5
zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	3,69	3	4	4	1,04	1	5

Legenda: R – średnia arytmetyczna; q<sub>1</sub> – kwartył 1; m<sub>e</sub> – mediana; q<sub>3</sub> – kwartył 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna

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

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. Identyfikacja takich źródeł wpływa bowiem na sukces, jaki przedsiębiorstwa odnoszą zagranicą. Ponadto, zdiagnozowanie kluczowych czynników tego sukcesu stanowić będzie bazę do zbudowania modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw. Podobnie, jak w przypadku rynku krajowego respondenci mieli tu do wyboru 29 czynników przydzielonych do 6 sfer wpływających na potencjał konkurencyjny swoich przedsiębiorstw. 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 (por. aneks rys. A.2). Interpretacja otrzymanych wyników skłania autorkę do rozszerzenia analizy, podobnie jak w przypadku wcześniejszym, o zaprezentowanie podstawowych statystyk opisowych dla czynników sukcesu przedsiębiorstw w aspekcie budowania przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym, co zostało przedstawione w tabeli 5.2.

Analiza dokonanych statystyk dla zasobów i umiejętności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych pozwala na wysunięcie kilku wniosków. Po pierwsze, wśród czynników najwyższej 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 poza granicami kraju 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. Utworzono ranking powyżej ocenianych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw pozwalających budować przewagę konkurencyjną (tab. 5.3). Poniższe zestawienie powstało w następujący sposób:

- po pierwsze, uszeregowano za pomocą średniej arytmetycznej  $R$  składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw od najważniejszego, do najmniej ważnego;
- następnie, uwzględniono w analizie wartości mediany dla wskazanych zasobów i wybrano jedynie te czynniki, 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  $R$  i  $m_e$ , wartością różnicującą poszczególne elementy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa było odchylenie standardowe  $SD$ . Prezentuje ono bowiem poziom rozbieżności w odpowiedziach respondentów, który należy rozumieć w następujący sposób: im wartość  $SD$  jest niższa, tym mniejsze było odchylenie od wartości średniej, a zatem większa była zgodność odpowiedzi przedstawicieli badanej próby i odwrotnie.

Na podstawie zebranych w tabeli 5.3 danych dotyczących strategicznie istotnych składników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw przetworstwa 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, obserwuje się nie tylko podobieństwo w wyszczególnionych najważniejszych składnikach tworzących potencjał konkurencyjny, ale również w ocenie ich skuteczności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej niezależnie od kryterium jakim jest zakres prowadzonej działalności gospodarczej. To znaczy, że najważniejszym składnikom nadaje się zbliżoną rangę, bez względu na przekrój badań. Dokładniej mówiąc, wykaz najważniejszych czynników sukcesu jest zbliżony

Tabela 5.3. Ranking najważniejszych składników potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym

Składnik potencjału konkurencyjnego		R		me		SD		Składnik potencjału konkurencyjnego		R	me	SD
miejsce	Rynek krajowy							miejsce	Rynek zagraniczny			
1	znajomość potrzeb i preferencji nabywców	4,00	4	0,77	1				znajomość rynku	3,76	4	0,91
2	wizerunek przedsiębiorstwa	4,00	4	0,83	2				zaufanie pracowników do właścicieli firmy	3,72	4	0,88
3	sposoby powiązań z dostawcami	3,83	4	0,90	3				znajomość konkurentów	3,72	4	0,96
4	zaufanie pracowników do właścicieli firmy	3,80	4	0,96	4				zakres uniejędnarodowienia przedsiębiorstwa	3,69	4	1,04
5	wiedza i doświadczenie pracowników	3,79	4	0,81	5				wizerunek przedsiębiorstwa	3,66	4	1,01
6	stan parku maszynowego	3,78	4	0,96	6				wiedza i doświadczenie pracowników	3,66	4	1,04
7	znajomość konkurentów	3,77	4	0,86	7				know-how (innowacje)	3,62	4	1,18
8	znajomość rynku	3,73	4	0,93	8				nowoczesność technologii	3,55	4	1,02
9	posiadane certyfikaty jakości	3,72	4	0,82	9				potencjał finansowy przedsiębiorstwa	3,55	4	1,09
10	posiadane systemy zapewnienia jakości	3,72	4	0,94	10				stan parku maszynowego	3,52	4	1,12
11	know-how (innowacje)	3,71	4	1,07	11				posiadane systemy zapewnienia jakości	3,48	4	1,02
12	nowoczesność technologii	3,69	4	1,04	12				dogodna lokalizacja	3,41	4	1,30
13	stosowanie elastycznej polityki cenowej	3,62	4	0,92	13				sposoby powiązań z dostawcami	3,24	4	1,09
14	potencjał finansowy przedsiębiorstwa	3,62	4	0,96								

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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;

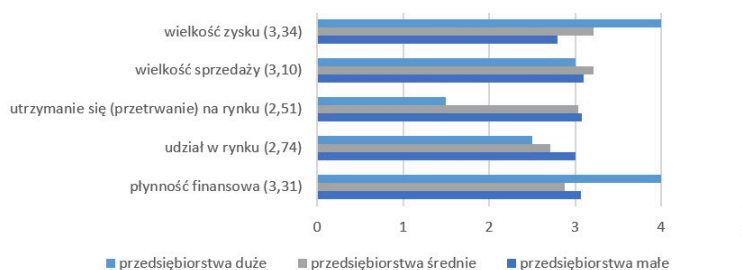
- Następnie należy wskazać, iż to zasoby niewidoczne (niematerialne) stanowią większość spośród wszystkich wymienionych składników potencjału konkurencyjnego. Są one również odpowiednio wyżej oceniane przez respondentów, a zatem można powiedzieć, iż należą one do grupy wiodących czynników pozwalających kształtować przewagę konkurencyjną niezależnie od zasięgu terytorialnego.

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 te należące do sfery marketingu, 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 umożliwi budowanie międzynarodowej 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 badane 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 bowiem, 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 poddano analizie. Za główne w realizacji swojej działalności ankietowani wskazali wielkość zysku oraz płynność finansową (por. rys. 5.1.), 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 (przeżycie) 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.



Rys. 5.1. Istotność celów strategicznych przedsiębiorstw w ocenie respondentów wg kryterium wielkości firmy. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86

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 postępowi 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 33% respondentów. Komentarza w tym miejscu wymaga wysoki udział współpracy odnotowany głównie wśród małych przedsiębiorstw. Prawdopodobnie wynika to z 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.

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).

Tabela 5.4. Rodzaje strategii konkurencji wraz z instrumentami wspierającymi budowanie przewagi konkurencyjnej

Rodzaj prowadzonej strategii konkurencji	Instrumenty wspierające działania szczegółowe
Strategia niskich kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dogodna lokalizacja</li> <li>– obniżenie kosztów produkcji przy zachowaniu jakości oferowanego asortymentu</li> <li>– skala działania (efekt skali)</li> <li>– stan zatrudnienia</li> </ul>
Strategia zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szerokość oferowanego asortymentu</li> <li>– wysoka jakość produktów</li> <li>– znane marki wyrobów</li> <li>– jakość obsługi klienta</li> <li>– wzór wyrobu</li> </ul>
Strategia koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom obsługi klienta</li> <li>– koncentracja geograficzna</li> <li>– obsługa wybranego segmentu konsumentów</li> <li>– koncentracja na wybranym wyrobie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Mając jednak na uwadze fakt, iż badanie tego obszaru działalności przedsiębiorstwa jest zadaniem nietrywialnym 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 działania wspierające ich realizację (por. tab. 5.4). Zaznaczenie przez respondentów działań szczegółowych pozwalających realizować daną strategię mogło okazać 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.

Analizując uzyskany materiał empiryczny stwierdzono, że przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu w większości stosują strategię zróżnicowania oferty produktowej – około 35% odpowiedzi respondentów, następnie przywództwo kosztowe z 30,2% wskazaniem, koncentracja (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – 24,4% oraz 14,0% wskazań na inną strategię (por. tab. 5.5).

Tabela 5.5. Rozkład liczby badanych przedsiębiorstw w zależności od rodzaju stosowanej strategii konkurencji na rynku krajowym

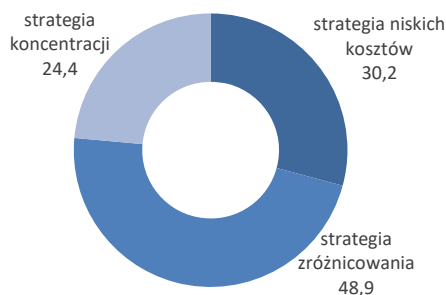
Strategie konkurencji	Badane przedsiębiorstwa*	
	w liczbach bezwzględnych	w procentach
niskich kosztów	26	30,2
zróżnicowania wyrobu i jego sprzedaży (unikatowość oferty)	30	34,9
koncentracji (na wyrobie lub segmencie konsumentów) – niszy rynkowej	21	24,4
Inna, jaka?	12	14,0

\* n = 86

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zaznaczyć, iż strategią określaną jako „inna”, jak zgodnie wskazali wszyscy respondenci była tzw. strategia jakościowa, która w literaturze przedmiotu utożsamiana jest często z unikatowością. Ponadto zauważa się, iż wśród działań pomocniczych przy realizacji strategii zróżnicowania wyróżniono, jako instrument wspierający wprost – jakość oferowanego produktu. Wobec powyższego w dalszej analizie postanowiono odpowiedzi respondentów przynależne do „innej strategii” – 14% zakwalifikować bezpośrednio do unikatowości oferty (por. rys. 5.2).

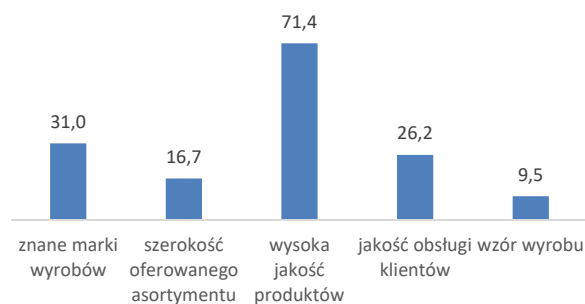




Rys. 5.2. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku krajowym (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86

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. 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 przede wszystkim wysoką jakość oferowanych produktów. Następnie 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 5.3 przedstawia rozkład częstości wybieranych instrumentów wspierających strategię unikatowości.

Dla analizowanej grupy przedsiębiorstw należących do sektora żywnościowego wzór wyrobu stanowią najmniej istotny element pozwalający im realizować wspomnianą strategię.



Rys. 5.3. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikato-  
wości w badanych przedsiębiorstwach (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie  
przeprowadzonych badań, n = 86

Choć warto w tym miejscu podzielić rozważania prezentowane przez J. Bednarz [17, s. 264-265], 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.

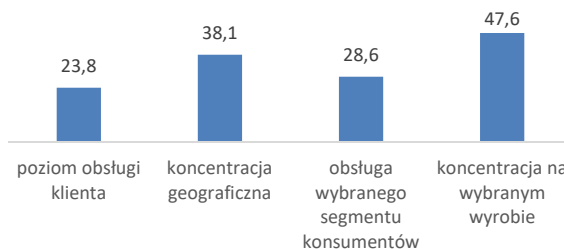
Producenci wyrobów żywnościowych, którzy upatrują możliwość swojej walki konkurencyjnej z wykorzystaniem przywództwa kosztowego za główny czynnik wspierający taką strategię uznali dogodną lokalizację – 50% wskazań ankietowanych (por. rys. 5.4). Może być ona powiązana z uzyskaniem niższej ceny za surowce i materiały potrzebne do produkcji. 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 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.



Rys. 5.4. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów w badanych przedsiębiorstwach (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86

Przy tym rodzaju porterowskiej strategii widać wyraźnie, że przedsiębiorstwa wykorzystują głównie koncentrację na wybranym wyrobie (48% wskazań respondentów). Następuje tu skupienie na wybranym produkcie, a więc i zapewnieniu jemu wysokiej jakości. Część ankietowanych koncentruje 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 5.5.



Rys. 5.5. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji w badanych przedsiębiorstwach (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, 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 w kraju – przedsiębiorstwa 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 do budowy modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw, który to może okazać się pomocny przy próbie dokonania umiędzynarodowienia działalności przez przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego. Jak wynika ze zgrupowanego materiału empirycznego, respondenci wykorzystują wszystkie trzy rodzaje strategii konkurencji, tj. przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz strategię koncentracji. Podobnie jak w kraju, tak i na rynkach zagranicznych część z nich decyduje się na stosowanie kilku strategii równocześnie. Producenci artykułów spożywczych biorący udział w badaniu 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. 5.6).

Tabela 5.6. 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

\* n = 29.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

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 5.6. 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.



Rys. 5.6. Rozkład częstości dla strategii konkurencji stosowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

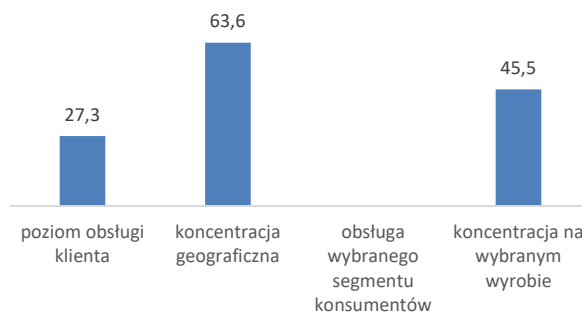


Rys. 5.7. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii unikatowości na rynkach zagranicznych (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

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 należą-

cych do sektora rolno-spożywczego od lat cieszą się uznaniem zagranicznych konsumentów. Świadczą o tym przede wszystkim wyniki handlu zagranicznego tymi artykułami 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 5.7.

Następnym w kolejności rodzajem strategii rozpatrywanym pod względem częstości stosowania przez przedsiębiorstwa należące do analizowanej próby badawczej jest koncentracja. 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. Przedsiębiorcy skupiają się zatem jedynie na eksporcie wybranych produktów wysokiej jakości, dzięki którym konkurowanie na obcych rynkach sprawia, że czują się pewnie. Na rysunku 5.8 wyszczególniono procentowy rozkład odpowiedzi dla instrumentów wspierających stosowanie strategii koncentracji.



Rys. 5.8. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii koncentracji na rynkach zagranicznych (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

Z kolei, najmniej atrakcyjnym dla badanych przedsiębiorstw sposobem na konkurowanie na rynkach zagranicznych okazało się być przywództwo kosztowe. Tę strategię konkurencji stosuje niespełna 14% ankietowanych. Ci z producentów, którzy realizują przywództwo kosztowe na rynkach zagranicznych zgodnie podkre-

ślają, iż nie byłoby to 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, które w dużej mierze jest związane z doświadczeniem przedsiębiorstw na rynku. Ponadto, ten rodzaj strategii wymusza również wykorzystanie efektu skali, czyli 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 uzyskanie niższych cen zakupu surowców i materiałów niezbędnych do produkcji. Co więcej, analizowane 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. 5.9).



Rys. 5.9. Analiza częstości wykorzystywania instrumentów do realizacji strategii niskich kosztów na rynkach zagranicznych (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

Na podstawie dokonanych powyżej zaobserwowano 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 zebrano i uporządkowano otrzymany materiał. 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 5.7.

Tabela 5.7. Analiza częstotliwości dla działań wspierających stosowanie określonej strategii konkurencyjności z podziałem na rynek krajowy oraz zagraniczny

Rodzaj strategii konkurencyjności	Instrumenty wspierające/działania szczegółowe	n	Rodzaj strategii konkurencyjności	Instrumenty wspierające/działania szczegółowe	n
<i>Rynek krajowy (N = 86)</i>			<i>Rynek zagraniczny N = (29)</i>		
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 różnicowania unikatowości oferty (42 wskazania)	szerokość oferowanego asortymentu	7	Strategia różnicowania – unikatowości oferty (16 wskazań)	szerokość oferowanego asortymentu	2
	wysoka jakość produktów	30		wysoka jakość produktów	12
	znane marki wyrobów	13		znane marki wyrobów	6
	jakość obsługi klienta	11		jakość obsługi klienta	2
Strategia koncentracji – niszy rynkowej (21 wskazań)	wzór wyrobu	4	Strategia koncentracji – niszy rynkowej (11 wskazań)	wzór wyrobu	0
	poziom obsługi klienta konsumentów	5		poziom obsługi klienta konsumentów	3
	koncentracja geograficzna	8		koncentracja geograficzna	7
	obsługa wybranego segmentu	6		obsługa wybranego segmentu	0
Inna (0 wskazań)	koncentracja na wybranym wyrobie	10	koncentracja na wybranym wyrobie	5	
		0	Inna (1 wskazania)		1

Legenda: n – liczba wskazań przez przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Analiza danych 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 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 uzupełniająca. Na rynku krajowym tylko 4 ankietowanych (co stanowi 4,65% przedsiębiorstw analizowanej próby) zadeklarowało jednoczesne wykorzystanie 2 strategii konkurowania. Są to po połowie strategia niskich kosztów oraz zróżnicowania. W przypadku przywództwa kosztowego uzupełnieniem były odpowiednio strategię zróżnicowania oraz koncentracji. Obniżenie kosztów nastąpiło tu głównie dzięki zwiększonej produkcji, a sprzedaż koncentrowała 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 u 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. 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 biorący udział w badaniu skupiają się głównie na tych rynkach zbytu, gdzie mają już swoich stałych odbiorców.

Resumując należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa z analizowanej próby badawczej stosują wszystkie z 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 szczególnie 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 urzeczywistnia się dopiero poprzez kreowanie i późniejsze stosowanie instrumentów konkurowania, które w konsekwencji dają możliwość wyróżnienia przedsiębiorstwa na rynku, a więc i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Są to zatem 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.

Wobec tego, uwzględniając cel pracy 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. Otrzymany materiał poznawczy, postanowiono przyporządkować do następujących grup oddziaływania:

- jakość/produkt (jakość produktu; nowoczesność technologii; marka produktów (renoma przedsiębiorstwa); szerokość oferowanego asortymentu; wprowadzanie nowych produktów; atrakcyjność opakowania; proekologiczne cechy produktu; elastyczność w dostosowywaniu produktów do potrzeb klientów; znajomość rynku i potrzeb nabywców; rozwój technologii),
- cena (poziom ceny; ceny promocyjne; ceny nowości; upusty, obniżki; warunki płatności),
- dystrybucja/usługa (czas realizacji zamówień; terminowość dostaw; zapewnienie łatwego dostępu do oferowanych produktów),
- komunikacja/informacja (prowadzenie programów lojalnościowych; reklama; promocja sprzedaży; public relations; udział w targach i wystawach; materiały reklamowe; własna strona internetowa).

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. Na rynku krajowym instrumentem konkurowania stosowanym najczęściej jest jakość oferowanego do sprzedaży produktu. Jako narzędzie walki konkurencyjnej używane często i powszechnie zostało wskazane przez ponad 75% ankietowanych. Przedsiębiorstwa walczą o klienta zapewniając im łatwy dostęp do oferowanych produktów – tego narzędzia często i powszechnie używa ponad 70% respondentów. Z powodzeniem wykorzystywana jest także cena wyrobów – ten instrument konkurowania jest stosowany często i powszechnie przez 64% przedstawicieli przedsiębiorstw (por. aneks rys. A.3).

W opracowaniu zdecydowano się uwzględnić także szczegółowe informacje zawierające podstawowe statystyki opisowe dotyczące poszczególnych instrumentów konkurowania, które zawarto w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstotliwości ich stosowania przez analizowane przedsiębiorstwa na rynku krajowym

Instrument konkurowania przedsiębiorstw	R	kwartyle			SD	min	max
		q <sub>1</sub>	m <sub>e</sub>	q <sub>3</sub>			
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 – średnia arytmetyczna; q<sub>1</sub> – kwartył 1; m<sub>e</sub> – mediana; q<sub>3</sub> – kwartył 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna

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

Zgromadzony materiał empiryczny uzasadnia stwierdzenie, iż badane przedsiębiorstwa wykorzystują szereg narzędzi w walce konkurencyjnej zarówno o pośredników handlowych, jak i nabywców finalnych. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku krajowym jest to głównie jakość oferowanego produktu ( $R = 4,03$ ). 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.

Aby móc w pełni określić listę kluczowych narzędzi konkurowania należy uzupełnić analizę 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. Podobnie, jak w przypadku rynku krajowego respondenci mieli tu do wyboru 25 instrumentów przydzielonych do 4 obszarów oddziaływania. Wstępna analiza pozwala na wysunięcie następujących wniosków. Po pierwsze, stwierdza się, iż instrumentem szczególnie często stosowanym w walce z rywalami jest jakość oferowanego do sprzedaży produktu – z tego narzędzia w sposób częsty i powszechny korzysta aż 86% respondentów. 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 (76% wskazań jako narzędzie stosowane często i powszechnie) oraz znajomość rynku i potrzeb nabywców, poziom ceny oraz terminowość dostaw (72%) (por. aneks rys. A.4). Interpretacja otrzymanych wyników skłania autorkę do rozszerzenia analizy, o zaprezentowanie podstawowych statystyk opisowych dla poszczególnych instrumentów konkurowania. Szczegółowe statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla instrumentów konkurowania w kontekście częstości ich stosowania przez analizowane przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym

Instrument konkurowania przedsiębiorstw	R	kwartyle			SD	min	max
		q <sub>1</sub>	m <sub>e</sub>	q <sub>3</sub>			
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 – średnia arytmetyczna; kw. 1 – kwartył 1; m<sub>e</sub> – mediana; kw. 3 – kwartył 3; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna

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

Po pierwsze 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 4.3. Tam bariera informacyjna (rozumiana jako znajomości rynku, na którym zamierza rozpocząć się działalność) praktycznie nie istniała. W rywalizacji rynkowej przedsiębiorstwa wykorzystują również jako narzędzie swojej walki poziom cen ( $R = 3,86$ ) 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.

W celu określenia, które ze wskazanych instrumentów konkurowania są najbardziej cenione przez przedstawicieli wybranych wielkopolskich przedsiębiorstw postanowiono zebrane dane uporządkować i uszeregować wykorzystując do tego celu średnią arytmetyczną oraz wartości mediany. Utworzy się w ten sposób ranking najwyższej ocenianych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw pozwalających uzyskać przedsiębiorstwu wysoką pozycję konkurencyjną (tab. 5.10).

Poniższe zestawienie powstało w następujący sposób: po pierwsze, wykorzystując wartości  $R$  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 5.10. Ranking najważniejszych instrumentów konkrowania badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i zagranicznym

Instrument konkrowania przedsiębiorstw		R	m <sub>e</sub>	SD	Instrument konkrowania przedsiębiorstw		R	m <sub>e</sub>	SD
LP	Rynek krajowy				LP	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 – średnia arytmetyczna; m – mediana; SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Na podstawie zebranych i zaprezentowanych w tabeli 5.10 danych empirycznych dotyczących instrumentów wykorzystywanych w walce konkurencyjnej przez analizowane 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.
- 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 narzędziem 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.
- Do najistotniejszych instrumentów konkurowania należy zaliczyć przede wszystkim te, które oddziałują na obszar nazwany jakoś/produkt.

Niezbędne w tym miejscu jest również dokonanie weryfikacji hipotezy badawczej – H2 w brzmieniu: „*Podstawowym czynnikiem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym jest 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 stanowiące o przewadze konkurencyjnej, 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 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 książce, 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 modelu 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, które stanowią zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania, z drugiej są to zarazem determinanty stanowiące o międzynarodowej przewadze konkurencyjnej.

#### **5.4. Budowa modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością analizowanych przedsiębiorstw**

Model w metodologii badań naukowych to pojęcie, które traktuje się jako teorię, jako wzorzec, obraz idealny oraz jako odwzorowanie badanej rzeczywistości [81, s. 33]. W teorii z zakresu nauk o zarządzaniu pojęcie model stosowane jest często zamiennie z pojęciem struktury [229, s. 16]. Wydaje się, że słuszne będzie uznanie, iż na ową strukturę składać się będą opisane wymiary konkurencyjności 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: potencjał konkurencyjny 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 tym, ten wymiar konkurencyjności 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 (Por. [8, s. 14-21]), a nie stanowi zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Autorkę z kolei ciekawi sam fakt kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Chodzi głównie o taki dobór czynników, które tę umiejętność kształtują i pomagają osiągnąć przewagę konkurencyjną. Zatem na podstawie powyższego oraz zgodnie z założeniami niniejszej książki, pozycja konkurencyjna nie stanowi obiektu zainteresowania autorki. W związku z tym, proponowane rozwiązanie ukazywać będzie prawdopodobnie najbardziej skuteczne wersje działania w zakresie następujących elementów modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw:

- składników potencjału konkurencyjnego analizowanych 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 identyfikacja składników poszczególnych wymiarów tworzących model zarządzania konkurencyjnością przebiegać będzie wieloetapowo. Po pierwsze należy wyszczególnić te spośród elementów stanowiących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, które stanowią o sukcesie 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. Wobec tego, etapy budowy modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw odnoszą się nie tylko do tworzących go elementów, ale także do dokonania charakterystyki – identyfikacji poszczególnych składowych, z uwzględnieniem analizy relacji między nimi, ich wagi dla całości zjawiska oraz związku z kontekstem, w którym są oceniane.

Punktem wyjścia do skonstruowania modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, który został zaprezentowany na rysunku 1.2 były krytyczne studia literatury przedmiotu. Z kolei na podstawie wyników badań empirycznych stworzono listę determinant, które wpływać mogą na uzyskanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Autorka ma świadomość, iż ze względu na złożoność zjawiska jakim jest zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw szczególnie w ujęciu międzynarodowym stworzenie modelu, który będzie uniwersalny jest zadaniem niełatwym. Mimo to wydaje się, iż zaproponowane rozwiązanie teoretyczne, a więc związane z wyszczególnianiem samodzielnych wymiarów konkurencyjności, jak również ukazujące etapy czy wręcz kolejność procesu decyzyjnego może znaleźć zastosowanie u szerokiej grupy odbiorców. Co więcej, autorka uważa iż prezentowany teoretyczny model może stanowić wręcz podstawę do spraw-

nego zarządzania konkurencyjnością przez przedsiębiorstwa. Natomiast należy wskazać, iż identyfikacja poszczególnych składowych wskazanych wymiarów konkurencyjności jest już rzeczą indywidualną. Inne czynniki będą bowiem stanowić o sukcesie przedsiębiorstw sektora żywnościowego, a inne też będą kształtować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektorów bardziej rozwiniętych, czy po prostu nie tak tradycyjnych. Należy przy tym zaznaczyć, iż w niniejszym opracowaniu ukazano z jednej strony sprawdzone rozwiązania, 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. Zbudowany na tej podstawie model zawierający najważniejsze czynniki tworzące zdolność przedsiębiorstwa do konkurencyjności zaprezentowano przedstawicielom przedsiębiorstw (ekspertom), aby możliwa była do przeprowadzenia jego weryfikacja. Poproszono przy tym również o wskazanie charakteru i siły zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami.

Pierwszym elementem proponowanego modelu zarządzania konkurencyjnością jest potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Wobec tego należało zacząć od identyfikacji jego składników. Za pomocą prezentowanej w podrozdziale 5.1 niniejszej pracy metodyki badań wyselekcjonowano najważniejsze w ocenie respondentów zasoby oraz umiejętności. W oparciu o przedstawione tam informacje w tabeli 5.11 zostały zawarte najistotniejsze ze składników tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw biorących udział w badaniu z uwzględnieniem rodzaju rynku, na którym są one szczególnie ważne.

Tabela 5.11. Składniki potencjału konkurencyjnego tworzące kluczowe czynniki sukcesu analizowanych 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 na podstawie przeprowadzonych badań.

Zauważa się, iż analizowane przedsiębiorstwa wykorzystują szereg zasobów, które stanowią podstawę w budowaniu międzynarodowej konkurencyjności. Są to składniki zakwalifikowane do wszystkich sześciu 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 przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu na rynku. Stosowna analiza została przez autorkę wykonana i zaprezentowana w podrozdziale 5.2. 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 5.12 przedstawia najczęściej stosowane strategie konkurowania w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski.

Tabela 5.12. Strategie konkurowania stosowane przez wybrane 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 na podstawie przeprowadzonych badań.

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 5.13 przedstawiono najczęściej stosowane instrumenty konkurowania z podziałem na rynek krajowy oraz zagraniczny.

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.

Tabela 5.13. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania przez analizowane 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

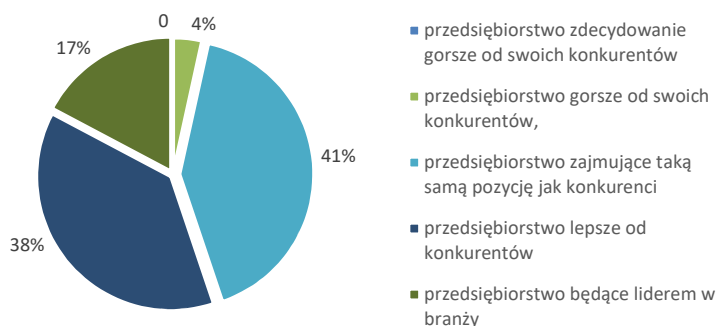
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Należy uznać, iż zaprezentowane powyżej składowe poszczególnych elementów modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw stanowią prawdopodobnie najlepiej dobrane komponenty tworzące międzynarodową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora żywnościowego. 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.

### 5.5. Weryfikacja modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw

Walidacja zarówno modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw, jak i jego elementów składowych była możliwa dzięki założeniu, że doświadczenie przedsiębiorstw, które w długim czasie skutecznie konkurują na rynku zagranicznym może stanowić podstawę dla rozpoznania czynników sukcesów rynkowych tych podmiotów gospodarczych z sektora żywnościowego, które do tej pory konkurowały 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 już działalność na rynkach zagranicznych wykorzystując do tego jedną z przedstawianych form wejścia na rynki zagraniczne. Zatem można powiedzieć, iż w przypadku tego badania dobór próby był celowy i okazał się być pełnym. Wywiady zostały przeprowadzone przez autorkę osobiście oraz telefonicznie na grupie wszystkich 29 przedsiębiorstw. Zostały one potraktowane jako wzór do naśladowania względem swoich konkurentów funkcjonujących na rynku krajowym. Taka koncepcja realizacji badań spełniała jedno z podstawowych założeń tego opracowania, a mianowicie, że przedsiębiorstwa muszą najpierw odnieść sukces w kraju by następnie zacząć funkcjonować za granicą. A przez sukces w tym kontekście należy rozumieć osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wobec powyższego, respondenci zostali poproszeni o określenie posiadanej przez swoje przedsiębiorstwo pozycji na rynku względem swoich najgroźniejszych konkurentów. Rozkład odpowiedzi dla badanej próby przedstawia rysunek 5.10.



Rys. 5.10. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny zajmowanej pozycji konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

Na tej podstawie potwierdzić można tezę, iż przedsiębiorstwa zakwalifikowane do drugiego etapu badań zajmują w zdecydowanej większości wiodącą pozycję 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 odniosły sukces na rynku i można je wobec tego potraktować jak wzór, to poproszono ich przedstawicieli o weryfikację zaproponowanego modelu. Jako pierwsze walidacji zostały poddane wyszczególnione w pierwszym etapie badań składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Respondenci zostali 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 (średnią) R poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw<sup>32</sup>. Wobec powyższego wyłoniono najważniejsze zasoby kształtujące międzynarodową konkurencyjność analizowanej grupy przedsiębiorstw. Uszeregowane według ważności zasoby zostały zaprezentowane w tabeli 5.14 niniejszej pracy.

Analizując wskazane wyniki należy mieć na uwadze fakt, iż przedstawiciele przedsiębiorstw odnosili się tym razem do możliwości budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej, a więc brali pod uwagę rywalizację prowadzoną zarówno na rynku zagranicznym, jak i krajowym pod silną presją zagranicznych konkurentów. Wobec powyższego stwierdza się, iż najważniejsze dla przedsiębiorstw są zasoby należące do sfery marketingu. Szczególnie zwraca się uwagę na dobrą znajomość rynku, na którym prowadzona jest działalność przedsiębiorstwa i reguła 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 dają 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 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

---

<sup>32</sup> Wskaźnik R składników potencjału konkurencyjnego będących kluczowymi czynnikami sukcesu został przedstawiony jako średnia arytmetyczna 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 zasobem najważniejszym i odwrotnie.



cenowa, a także sposób w jaki przedsiębiorstwa są powiązane ze swoimi dostawcami.

Tabela 5.14. Wykaz składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw będących najważniejszymi zasobami dla kształtowania 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.	sposoby powiązań z dostawcami	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.	zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	14,31
16.	stosowanie elastycznej polityki cenowej	14,83

↑  
ranga ważności

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

Drugim elementem składowym prezentowanego modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw są stosowane strategie konkurowania. W pierwszym etapie realizowanych badań zaproponowano przedsiębiorstwom wybór między trzema bazowymi (porterowskimi) strategiami. Uwzględniono przy tym również najważniejsze zdaniem autorki, działania 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. W celu weryfikacji przedstawionych tam informacji tym razem poproszono ekspertów o identyfikację tylko jednej, ich zdaniem najważniejszej strategii, która pozwala na osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Spośród 29 respondentów 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%) przedstawiciele przedsiębiorstw 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 wymiarem konkurowania 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, respondenci 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 R poszczególnych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw, który stanowi średnią poszczególnych narzędzi. Wykaz najważniejszych instrumentów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania dla kształtowania 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 na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29

Otrzymane w ten sposób wyniki skłaniają do następujących wniosków. Po pierwsze należy stwierdzić, że przedsiębiorcy jednoznacznie uznali, iż w walce z konkurentami najczęściej rywalizują za pomocą jakości oferowanych produktów. Respondenci 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. Eksperti 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 badań należy uznać, iż zaproponowany model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych 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 zarządzania międzynarodową konkurencyjnością analizowanych przedsiębiorstw stało się poddanie respondentom 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 pytania dotyczące istotności poszczególnych wymiarów tworzących model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, a także o określenie siły relacji pomiędzy nimi. Zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw wymiarem najważniejszym w procesie zarządzania swoją konkurencyjnością 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 ( $R = 4,14$ ;  $m = 4$   $SD = 0,69$ ). Dalej jest pozycja konkurencyjna, traktowana jako wynik rywalizacji, która uzyskała wartość wskaźnika R na poziomie 3,86, podobnie jak instrumenty konkurowania  $R = 3,83$ . Następnie, w celu wskazania relacji pomiędzy poszczególnymi elementami zapewniającymi przedsiębiorstwu uzyskanie jak najlepszego poziomu konkurencyjności podjęto decyzję o zastosowaniu korelacji rho Spearmana (por. tab. 5.17).

Tabela 5.17. Statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy poszczególnymi wymiarami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności analizowanych 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	0,478	0,504	0,750

przyjęty poziom istotności  $p = 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza powyższego zestawienia skłania autorkę do wyciągnięcia następujących wniosków:

- Po pierwsze, wszystkie prezentowane zależności pomiędzy elementami tworzącymi model międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw biorących udział w badaniu 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 międzynarodową 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 (Por. [152, s. 311]).
- Po trzecie, najwyższe widoczne zależności występują pomiędzy: osiągniętą przewagą konkurencyjną a uzyskaną na jej podstawie pozycją konkurencyjną. Z kolei korelacje o najniższych wartościach odnoszą się do wpływu stosowanej strategii konkurencji na uzyskaną pozycję konkurencyjną.

Konkludując, wobec wyników analizy zaprezentowanych powyżej należy stwierdzić, iż udało się zidentyfikować korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami tworzącymi model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością ba-

danych przedsiębiorstw. Co więcej, potwierdzona została hipoteza H3, która brzmi następująco „*Istnieją statystycznie istotne związki korelacyjne pomiędzy wymiarami tworzącymi model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw: najsilniejsze relacje występują pomiędzy uzyskaną przewagą konkurencyjną, a osiągniętą na jej podstawie pozycją konkurencyjną*”.

Podsumowując, badania przeprowadzone w ramach walidacji opracowanego modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw biorących udział w badaniu 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 nie tylko powstał on dzięki opinii praktyków, ale również zweryfikowany został przez przedstawicieli przedsiębiorstw, które cechuje dobrą praktyką zarządzania i w konsekwencji również osiągniętym sukcesem na rynkach zagranicznych.

## 5.6. Podsumowanie

W piątym i zarazem ostatnim rozdziale 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 książce. Stworzony na tej podstawie model zarządzania międzynarodową konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw, poddany został weryfikacji dokonanej przez przedstawicieli przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych, która uwzględniała 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 książce.

Rozważania zawarte w pierwszym podrozdziale obejmowały identyfikację składników potencjału konkurencyjnego jakim dysponują badane jednostki. Wyszczególniono te ze składników, które w ocenie respondentów tworzą 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 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.

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, to dla przedsiębiorstw ważny jest również fakt posiadania znanych marek wśród swoich wyrobów. Podkreślić należy, że choć jest to istotna strategia, to również ważne są dwie pozostałe. Uogólniając można jedynie dodać, że realizując nawet przywódtwo kosztowe analizowane przedsiębiorstwa starają się w sposób szczególnie zachować wysoką jakość oferowanych produktów.

W trzecim podrozdziale autorka scharakteryzowała najczęściej wykorzystywane w rywalizacji instrumenty konkurowania. Zauważono, iż choć analizowana grupa przedsiębiorstw do walki konkurencyjnej stosuje 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 następanej hipotezy badawczej. Na podstawie prezentowanych wyników badań słuszne, zdaniem autorki, jest odrzucenie postawionej hipotezy H2. 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 w tym kontekście nazwać jakości produktów „podstawowym czynnikiem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw”, a zatem nie można też przyjąć postawionej hipotezy za prawdziwą.

W następnym podrozdziale wyselekcjonowano główne składowe wymiarów konkurencyjności badanych przedsiębiorstw tworzących ich zdolność do konkurowania. Wyszczególniono więc 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.

Ostatnim elementem była walidacja stworzonego modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością analizowanych 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 trzecia 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 książki 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 konkurencyjności 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 książki pozwoliły na realizację nie tylko celu głównego pracy, ale także celu aplikacyjnego. W opracowaniu 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 system zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw. W sposób szczególny skupiono swoją uwagę na zasobach tworzących potencjał konkurencyjny, strategii konkurencyjności stanowiącej jedno ze źródeł uzyskania przewagi na rynku, instrumentów konkurencyjności 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 teoretyczny model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, który powstał w oparciu o ukazaną metodykę dla tego procesu. Ponadto, w prezentowanej książce 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 następnym 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 tło do rozważań nad wynikami badań osiągniętymi poprzez przeprowadzony proces ankietyzacji.

Na podstawie dokonanych studiów literaturowych, które umożliwiły zdiagnozowanie luki poznawczej, a także określenie celu głównego i aplikacyjnego, jak również po opracowaniu założeń metodologicznych i przygotowaniu kwestionariusza anonimowego wywiadu, przystąpiono do przeprowadzenia pierwszego etapu badania empirycznego. Próbkę 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 badanych przedsiębiorstw ukazujący sprawdzone rozwiązania w zakresie rozpatrywanych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstw. Następnie przystąpiono do drugiego badania, którego celem była weryfikacja przedstawionego modelu oraz określenie siły korelacji pomiędzy jego wymiarami. Wobec powyższego stwierdza się, iż realizacja badań ukierunkowana była na osiągnięcie postawionych celów pracy oraz weryfikację hipotez badawczych.

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 zarządzania międzynarodową konkurencyjnością analizowanych 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, 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.

Zidentyfikowane determinanty stanowiły uzupełnienie teoretycznego modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw ukazując najczęściej wybierane i stosowane wersje działań w zakresie wyszczególnionych wymiarów tworzących konkurencyjność badanych przedsiębiorstw z wyróżnieniem na rynek krajowy oraz zagraniczny, realizując tym samym cel aplikacyjny. 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 i wadami, które zostały opisane w części metodycznej niniejszej książki. Najważniejszym jednak 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 stanowczo zaznaczyć, iż nie umniejsza to rzetelności prowadzonych badań, jak również kalkulacji statystycznych wraz z wnioskowaniem wykonanym na ich podstawie.

Reasumując można stwierdzić, iż zarówno cel główny, jak i aplikacyjny został osiągnięty. Ponadto, dzięki wykonaniu analiz statystycznych zweryfikowano postawione w pracy hipotezy. Co więcej, prezentowana książka 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. Równocześnie zauważa się, iż problematyka zawarta w prezentowanym opracowaniu 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 teoretycznym modelu zarządzania międzynarodową konkurencyjnością 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” 8/2000.
- [2] Adamik A., Matejun M., Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych, w: Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2007.
- [3] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Warszawa, PWN 2002.
- [4] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym, in: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Juchnicz, cz. I, Olsztyn, Wydawnictwo UWM 2006.
- [5] Albaum G., Strandkov 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 7/1957.
- [7] Arend R.I., Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 24, no. 3/2003.
- [8] Badzińska E., Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów, Warszawa, PWE 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, vol. 1, nr. 1 (250)/2013.
- [11] Barlett Ch.A., Ghoshal S.G., Managing across Borders: The Transnational Solution, Cambridge MA, Harvard Business School Press 1989.
- [12] Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, “Journal of Management”, vol. 17, no. 1/1991.
- [13] Barney J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York, Addison-Wesley Publishing Company 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, in: International Management ed. P.W. Beamish, A. Morrison, Ph.M. Rosenzweig, wyd. 3, Irwin Boston 1997.
- [16] Bednarz J., Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw in: 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, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2013.

- 
- [18] Bielski I., Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Bydgoszcz, Wyd. Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy 2007.
- [19] Biere A., Involvement of agricultural economics in graduate agribusiness programs: an uncomfortable linkage. *Western Journal of Agricultural Economics*, 13(1) 1988.
- [20] Bogdanienko J., Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej, in: *Firma w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, Toruń, Wyd. Dom Organizatora 2006.
- [21] Bossak J.W., Bieńkowski W., Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Warszawa, SGH w Warszawie 2004.
- [22] Bowman C., Generic strategies: a substitute for thinking?, „*The Ashridge Journal*”, Spring 2008.
- [23] Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet 2000.
- [24] Buckley A., Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena, Warszawa, WN PWN 2002.
- [25] Budzyńska A., Handel międzynarodowy Polski i jego znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju, *Zeszyty Naukowe nr 22*, Poznań, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu 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 in: *International Business and Global Economy. Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej*, Gdańsk, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 2016.
- [28] Cateora P.R., Graham J.L., *International Marketing*, New York, McGraw Hill-Irwin 2007.
- [29] Cetinski V., Milohnic I., Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality, „*Tourism and Hospitality Management*” 2008, vol. 14/1.
- [30] Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge MA, MIT Press 1962.
- [31] Chlipała P., Wiktor J.W., Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, Warszawa, PWE 2012.
- [32] Coyne K.P., Sustainable Competitive Advantage – What It Is and What It Isn't, „*Business Horizons*”, January/February. 1986.
- [33] Cygler J., *Alianse strategiczne*, Warszawa, Difin 2002.
- [34] Cyrson E., Nowy paradygmat strategii konkurencji in: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Warszawa-Poznań, WN PWN 2002.
- [35] Czupiał J., Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa in: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I., Olsztyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego 2006.
- [36] Czyżewski A., Sapa A., Mechanizm wymiany rolno-żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej, Poznań, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2003.
- [37] D'Aveni R.A., *Hypercompetition*, New York, Free Press 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, Gdańsk, Wyd. Scientific Publishing Group 2004.
- [40] Daszkiewicz N., Wach K., Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, , Kraków Wyd. UEK 2013.
- [41] Daszkiewicz N., Wach K., Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey, in: Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In search for Regional Specifics, red. A. Durendez, K. Wach, 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, in: Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, red. E. Duliniec, Warszawa, SGH w Warszawie 2007.
- [44] Duliniec E., Marketing międzynarodowy, Warszawa, PWE 2012.
- [45] Dunford M., Louri H., Rosenstock M., Competition, competitiveness, and enterprise policies, MPRA Paper 29971, Germany, University Library of Munich 2001.
- [46] Dzikowska M., Gorynia M., Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?, *Gospodarka Narodowa* 4(248) 2012.
- [47] Eitman D.K., i in., *Multinational Business Finance*, Boston, Addison-Wesley Publishing Company 2001.
- [48] Encyklopedia agrobiznesu, red. A. Woś, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- [49] Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Warszawa, Gebethner i S-ka 1996.
- [50] Firlej K., Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia prowadzonych badań, in: Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce, red. K. Firlej, Kraków, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2013.
- [51] Firlej K., 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, Warszawa, Difin 2012.
- [53] Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „*Gospodarka Planowa*” 1984, nr 9.
- [54] Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Warszawa, PWE 1999.
- [55] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Poznań, AE w Poznaniu 2000.
- [56] Fonfara K., Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy in: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, red. K. Fonfara, Warszawa, PWE 2009.
- [57] Fonfara K., Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego in: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, red. K. Fonfara, Warszawa, PWE 2009.
- [58] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing, Warszawa, PWE 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, New York, John Wiley & Sons Inc. 1997.
- [60] Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Warszawa, PTE 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, Toruń, TNOiK 2005.
- [63] Glabiszewski W., Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu* nr 81/2006.
- [64] Glabiszewski W., Sudolska A., Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, *Organizacja i Kierowanie* nr 2(136) 2009.
- [65] Glabiszewski W., 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*, Warszawa, PWE 2011.
- [67] Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności, in: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Toruń, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”1999.
- [68] Godziszewski B., Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), Wałbrzych, WWSZiP 2006.
- [69] Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń, UMK 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 in: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, red. M. Gorynia, Poznań, Wyd.AE w Poznaniu 2000.
- [72] Gorynia M., Luka konkurencyjna – koncepcja i metodyka badań, in: *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*, Warszawa, PWE 2007.
- [74] Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE 2007.
- [75] Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, DIFIN 2008.
- [76] Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności in: Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łązniewska, Warszawa, WN PWN 2009.
- [77] Gorynia M., Jankowska B., *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Warszawa, Difin 2011.
- [78] Gostomski E., *Rodzaje transakcji stosowanych w obrotach międzynarodowych*, in: *Podstawy handlu zagranicznego*, red. H. Treder, Gdańsk, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 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, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2004.
- [82] Grzegorzczak W., Marketing na rynku międzynarodowym, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer business 2013.
- [83] Grzegorzczak W., Marketing na rynku międzynarodowym, Kraków, Wolters Kluwer 2009.
- [84] Hadryś-Nowak A., Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych, Poznań, Oficyna Wydawnicza G&P 2013.
- [85] Haffer M., Instrumenty konkurencyjności, in: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, Toruń, TNOiK „Dom Organizatora” 1999.
- [86] Haffner R., Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Toruń, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu 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., Prahalad C.K., Przewaga konkurencyjna jutro, Warszawa, Business Press 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, London, FT Prentice Hall 2007.
- [91] <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 10.12.2018 r.).
- [92] <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database> (dostęp: 10.08.2018 r.).
- [93] <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/handel-zagraniczny-artykulami-rolno-spozywczymi> (dostęp: 15.08.2018 r.).
- [94] <https://www.centrumwiedzy.edu.pl>, (dostęp: 24.07.2007 r.).
- [95] <https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy#> (dostęp: 19.05.2019 r.).
- [96] <http://lista2000.rankingi-rp.pl/> (dostęp: 30.11.2018 r.).
- [97] <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczość-technologia/analizy-z-obszaru-handlu-zagranicznego> (dostęp: 20.08.2018 r.).
- [98] <https://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm> (dostęp: 30.11.2018 r.).
- [99] Hunt S.D., Morgan R.M., The Comparative Advantage Theory of Competition, Journal of Marketing, 1995, April, Vol. 59, No. 2.
- [100] Hutt M.P., Speh T.W., Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, Warszawa, WN PWN 1997.
- [101] Hymer S., The International Operations of National Firms, A Study of Direct Investment, Cambridge 1976.
- [102] 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”, Vol. 7, no. 1, 1998.
- [103] Janiuk I., Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Warszawa, DIFIN 2004.
- [104] Jarosiński M., Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH 2013.



- [105] Johanson J., Wiedersheim-Paul F., The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(32), 1975.
- [106] Johanson J., Vahlne J.E., The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, 1977.
- [107] Johanson J., Mattsson L.G., Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in: *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, I.E. Vahlne, New York, Croom Helm 1988.
- [108] Johanson J., Vahlne J., The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, vol. 7, no. 9, 1990.
- [109] Johanson J., Vahlne J.E., The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, 2009.
- [110] Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.
- [111] Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Warszawa, SGH w Warszawie 2009.
- [112] 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*”, Vol. 23, No. 8, 2002.
- [113] Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Monografie i Opracowania nr 136, Wrocław 2000.
- [114] Kaleta A., *Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej in: Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pięrcionek, K. Poznańska, Warszawa, SGH 2000.
- [115] Kamiński W., *Ekonomika i organizacja przemysłu spożywczego*, Warszawa, Wyd. Naukowo-Techniczne 1984.
- [116] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa, PWE 1996.
- [117] Keegan J., Green M.C., *Global marketing*, Prentice Hall, Upper Side River 2000.
- [118] Kielbasa M., *Przyszłość sektora rolno-spożywczego w Polsce w odniesieniu do stanu obecnego*, *Progress in Economic Sciences* nr 2(2015).
- [119] Knight G.A., Cavusgil S.T., *The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, *Advances in International Marketing*, no. 8, 1996.
- [120] Koczerga M., *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, in: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu 2008.
- [121] Kogut B., *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*, „*Sloan Management Review*”, Vol. 24, No. 4, 1985.
- [122] *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, red. N. Daszkiewicz, Warszawa, WN PWN 2008.
- [123] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, Gebethner i Ska 1994.
- [124] Kulhavy E., *Internationales Marketing*, Rudolf Trauner Verlag, Linz 1990.
- [125] Kulisa B., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw in: Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Nehring, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2007.

- 
- [126] Krzyżanowska M., Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, *Marketing i Rynek* 8/2007.
- [127] Krzyżanowska M., Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej, *Marketing i Rynek* 9/2007.
- [128] Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa, WN PWN 2001.
- [129] Leonidou L.C., An analysis of the barriers hindering small business export development, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, no. 3, 2004.
- [130] Levitt T., *Innovative Imitation*, *Harvard Business Review*, September–October 1966.
- [131] Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Warszawa, Difin 2010.
- [132] Limański A., Drabik I., Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie* z. 93, 2016.
- [133] Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Warszawa, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych 1995.
- [134] Ma H., Competitive advantage and firm performance, *Competitive Review: An International Business Journal*, vol. 10, no. 2, 2000.
- [135] Macias J., Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji* 9/2008.
- [136] Majchrzak M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Warszawa, CEDEWU 2012.
- [137] Małkowska-Borowczyk M., Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna a strategia konkurencji in: *Strategia konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Poznań, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2005.
- [138] Mantura W., Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, in: *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Poznań, PTE 2002.
- [139] Mantura W., Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw, in: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej 2009.
- [140] Matejun M., Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, in: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2009.
- [141] Matejun M., The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of Small and Medium Enterprises, „*Management*”, vol. 18, no. 1/2014.
- [142] Matejun M., Rozwój kapitału ludzkiego a konkurencyjność firm sektora MSP, *Marketing i Rynek* 3/2016.
- [143] McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960.
- [144] Meissner H.G., *Aussenhandelmarketing*, Verlag C.E., Poeschel, Stuttgart 1981.
- [145] Mintzberg H., Waters J.H., Of Strategy, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal* 6/1985.
- [146] Moon H.Ch., Newman S.P., Competitiveness of product, firm, industry and nation in a global business, „*International Business Journal*” Vol. 5, No. 1, 1995.

- [147] Mynarski S., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kraków, Wyd. Zakamycze 2000.
- [148] Nowakowski M.K., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw jako czynnik budowy konkurencyjności* in: *Uwarunkowania ekspansji eksportowej polskich firm*, red. K. Kuciński, *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, Tom LXXVII, Warszawa, SGH 1999.
- [149] Obiedzińska A., *Ekspertyza: Przemysł spożywczy pod kątem wpływu wprowadzenia w Polsce nowych regulacji dotyczących dostępu do zasobów genetycznych i podziału korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów*, 2013.
- [150] Oblój K., *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa, PWE 2007.
- [151] OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, Volume 1: Synthesis Report*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.
- [152] Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Warszawa, WN PWN 2011.
- [153] Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no. 1 1994.
- [154] Pawlak K., *Zmiany w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi po akcesji do Unii Europejskiej*, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, tom 14(29) nr 2/2014.
- [155] Pawlak K., Poczta W., *Międzynarodowy handel rolny. Teorie, konkurencyjność, scenariusze rozwoju*, Warszawa, PWE 2001.
- [156] Pawłowski E., Trzeciński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Poznań, Wyd. Politechniki Poznańskiej 2011.
- [157] Pera B., *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* nr 319/2017.
- [158] Perlmutter H.V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, *Columbia Journal of World Business*, vol. 9/1969.
- [159] Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic Management* vol. 14, no. 3/1993.
- [160] Peternek P., Kośny M., *Kilka uwag o testowaniu istotności współczynnika korelacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 20/2011.
- [161] Piercy N.F., *Company Internationalization: Active and Reactive Exporting*, *European Journal of Marketing*, 3/1985.
- [162] Pietrasiński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Warszawa, PWE 2005.
- [163] Pietrasiński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE 2014.
- [164] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa, WN PWN 2003.
- [165] Pławgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Warszawa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz” 2004.
- [166] Pluta-Olearnik M., *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, Warszawa, PWE 2012.
- [167] *Polski przemysł spożywczy w latach 2008-2013*, red. B. Mroczek, nr 117, Warszawa, IERiGŻ-PIB 2014.

- 
- [168] Popczyk W., Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New-Connect, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego 2013.
- [169] Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press 1985.
- [170] Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan 1990.
- [171] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, PWE 2000.
- [172] Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990 May-June.
- [173] Przemysł spożywczy w Wielkopolsce. Znaczenie dla rynku pracy, Poznań, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu 2018.
- [174] Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Kraków, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001.
- [175] Przybylska K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 3, 2006.
- [176] Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek 3/2009.
- [177] Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Poznań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2010.
- [178] Rembiasz M., *Zachowania strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw sektora meblarskiego w procesie internacjonalizacji*, Poznań, Wyd. Politechniki Poznańskiej 2011.
- [179] *Rocznik Statystyczny rolnictwa 2015*, Warszawa, Zakład Wydawnictw Statystycznych 2015.
- [180] *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa, Główny Urząd Statystyczny (2005-2018).
- [181] *Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego*, Poznań, Główny Urząd Statystyczny w Poznaniu 2018.
- [182] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE 2009.
- [183] Rowiński J., *Handel zagraniczny artykułami rolno-spożywczymi*, „Przemysł Spożywczy” nr 8, 2002.
- [184] Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa, Difin 2007.
- [185] Rumelt R.P., *What in the world is competitive advantage*, Policy Working Paper, vol. 105, no. 2003.
- [186] Rybicki J., Pawłowski B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej* in: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Chorodzyńska, R. Wisła, Warszawa, Instytut Wiedzy i Innowacji 2009.
- [187] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE 2004.
- [188] Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Warszawa, PWE 2012.
- [189] Schweizer R., Vahlne J.E., Johanson J., *Internationalization as an Entrepreneurial Process*, Journal of International Entrepreneurship, vol. 8, no. 4/2010.

- [190] Sektor spożywczy w Polsce, Warszawa, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2011.
- [191] Sektor Spożywczy w Polsce. Profil sektorowy, Warszawa, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2013.
- [192] Sękowska R., Michna A., Męczyńska A., Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety, in: Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, red. A. Adamik, Warszawa, Wyd. C.H. Beck 2011.
- [193] Sigalas C., Pekka V., Economou, Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization, *Journal of Strategy and Management*, vol. 6, no. 1/2003.
- [194] Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm, Warszawa, WN PWN 1999.
- [195] Singh P.K., Management of Business processes can help an organization archive competitive advantage, *International Management Review*, vol. 8, no. 2/2012.
- [196] Skawińska E., Relacje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw in: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. E. Skawińska, Warszawa-Poznań, WN PWN 2002.
- [197] Skawińska E., Eksport produktów żywnościowych jako konkurencyjna przewaga jakościowa przedsiębiorstw w Polsce in: *Ekonomia w dobie globalizacji*, red. E. Bojar, Lublin, Politechnika Lubelska 2005.
- [198] Skawińska E., Cyrson E., Zalewski R.I., Konkurencyjność przedsiębiorstw, Poznań, Wyd. Politechniki Poznańskiej 2011.
- [199] Skawińska E., Internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstw w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. E. Skawińska, Poznań, Politechnika Poznańska 2010.
- [200] Smalec A., Marketing międzynarodowy. Wybrane zagadnienia, Szczecin, WN Uniwersytetu Szczecińskiego 2012.
- [201] Smyk S., Fomal 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.
- [202] Stankiewicz M. J., Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, *Gospodarka Narodowa* nr 7-8/2000.
- [203] Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Toruń, TNOiK Dom Organizatora 2005.
- [204] Starzyńska W., Statystyka praktyczna, Warszawa, WN PWN 2000.
- [205] Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych- poszukiwanie źródeł przewagi in: *Perspektywy I kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe nr 66 red. J. Schroeder, Poznań, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006.
- [206] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., Globalizacja. Strategia i zarządzanie, Warszawa, Felberg SJA 2001.
- [207] Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Warszawa, PWE 2001.

- 
- [208] Strzyżewska M., Marketing na rynkach zagranicznych in: Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, red. M.K. Nowakowski, Warszawa, SGH 2005.
- [209] Sullivan D., Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no. 1/1996.
- [210] Sutherland J., Canwell D., Klucz do zarządzania strategicznego. Najnowsze teorie, pojęcia, postaci, Warszawa, WN PWN 2007.
- [211] Szczepaniak I., Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, in: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (5). Synteza, red. I. Szczepaniak, Warszawa, IERiGŻ PIB 2014.
- [212] Szczepaniak I., Wyniki handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, in: Monitoring i ocena konkurencyjności polskich producentów żywności (2), red. I. Szczepaniak, Warszawa, IERiGŻ PIB 2012.
- [213] Szczepaniak I., Ekonomiczna ocena innowacyjności polskiego przemysłu spożywczego, „Przemysł Spożywczy”, t. 70, nr 2, 2016.
- [214] Szwajca D., Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Gliwice, Wyd. Politechniki Śląskiej 2012.
- [215] Śliwiński R., Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2010.
- [216] Świetlik K., Malejąca konsumpcja żywności, „Przemysł Spożywczy” 12/2013.
- [217] Tereszczuk M., Konkurencyjność polskich producentów żywności na rynkach wybranych krajów WNP, *Biuletyn Informacyjny* nr 12(234) 2010.
- [218] The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994.
- [219] Thompson A., Strickland A.J., Strategic Management. Concepts and cases, 6th ed., IRWIN, Boston 1992.
- [220] Turnbull P.W., Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?, Conference on Export Expansion and Market Entry Models, Dalhousie University, 1985.
- [221] Uwarunkowania rozwoju przetwórstwa przemysłowego w Wielkopolsce. Raport z analizy badania społecznego przetwórstwa przemysłowego w województwie wielkopolskim, Poznań 2012.
- [222] Wach K., Formy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw in: Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia, red. K. Wacha, Kraków, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2005.
- [223] Wach K., Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie, Warszawa, WN PWN 2012.
- [224] Wach K., Daszkiewicz N., Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, Kraków Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2013.
- [225] Wach K., Modelowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych w: Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, red. K. Zieliński, Warszawa, WN PWN 2015.
- [226] Wach K., Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVII, zeszyt 10, część I, Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania, 2016.
- [227] Wach K., Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia, in: *Handel zagraniczny*

- i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce, red. M. Maciejewski, K. Wach, Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2017.
- [228] Wernerfelt B., A Resorce – Based View of the Firm, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, no. 2/1984.
- [229] Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi Kraków, Oficyna Ekonomiczna 2003.
- [230] Wierzbowski J., Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności, in: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych 1995.
- [231] Wierzejski T., Makroekonomiczne determinanty internacjonalizacji gospodarki na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce, Toruń, PWE oddział w Toruniu 2010.
- [232] Wigier M., Handel zagraniczny z UE oraz krajami kandydującymi przed i po integracji, „Przemysł Spożywczy” nr 8, 2003.
- [233] Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki, Warszawa, PWE 2008.
- [234] Wilkin J., Bilans 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla rolnictwa i obszarów wiejskich, in: Polska wieś 2014. Raport o stanie wsi, red. I. Nurzyńska, W. Poczta, Warszawa, Wyd. Nauk. Scholar 2014.
- [235] Winker R., Bariery internacjonalizacji organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 747/2007.
- [236] Witek-Hajduk M.K., Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie 2010.
- [237] Witkowska J., Wysokińska Z., Umieędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne, Łódź, Uniwersytet Łódzki 2006.
- [238] Wrzosek W., Marketing w procesach konkurencji, Marketing i Rynek 10/1997.
- [239] Wrzosek W., Funkcjonowanie rynku, Warszawa, PWE 1998.
- [240] Wrzosek W., Przewaga konkurencyjna, Marketing i Rynek 7/1999.
- [241] Vahlne J.E., Johanson J., The upsala model on evolution of the multinational business enterprise: From internationalization to coordination of networks, International Marketing Review, vol. 30, no. 3/2013.
- [242] Vahlne J., Ivarsson I., The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations, Journal of International Business Studies, 45(3), 2014.
- [243] Young S., International market entry and development – strategies and management, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire 1989.
- [244] Zielińska-Głębocka A., Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską, Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2000.
- [245] Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa (za lata 2017,2018).
- [246] Zorska A., Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej, Warszawa, PWN 1998.
- [247] Zydlewska A., Decyzje strategiczne w marketingu na rynku instytucjonalnym, in: Marketing na rynku instytucjonalnym, red. T. Gołębiowski, Warszawa, PWE 2003.

## ANEKS

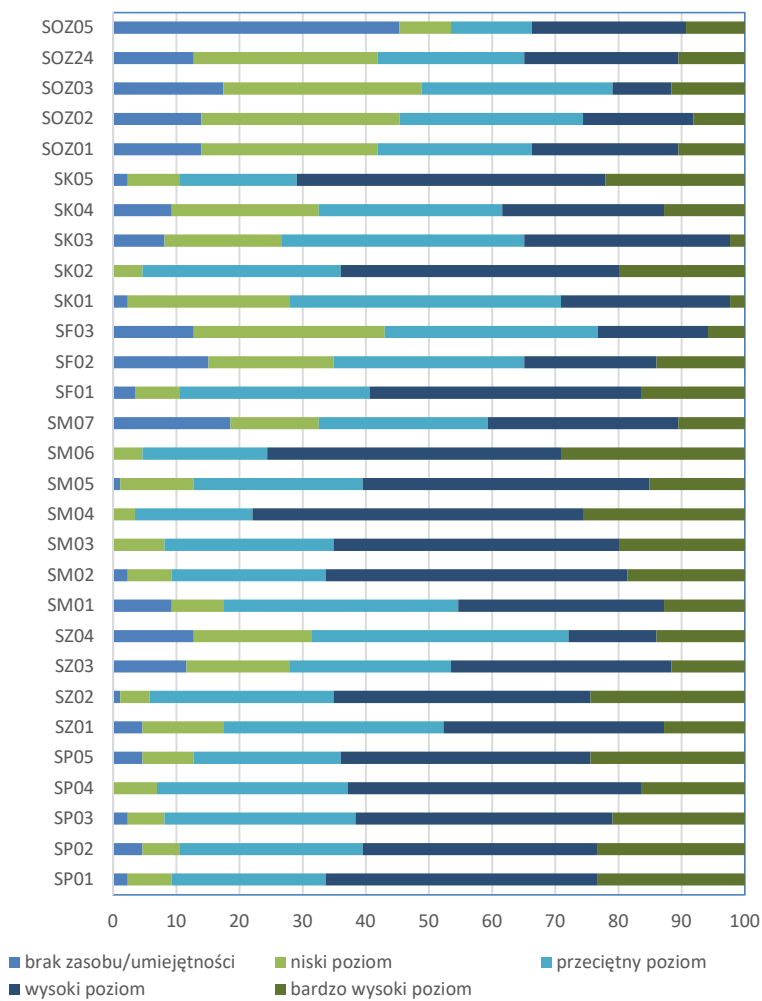
Tabela A1. Lista składników potencjału konkurencyjnego objętych badaniem

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

Legenda do rysunku A.1 oraz A.2.

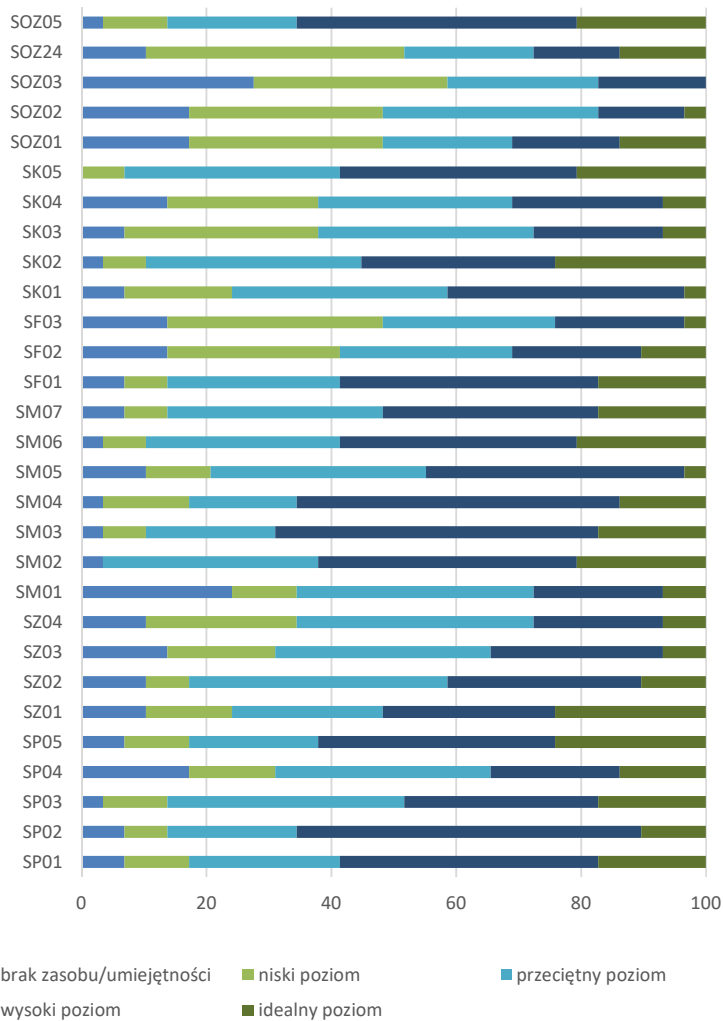
Źródło: opracowanie na podstawie: [203, s. 246-247; 254-260]).





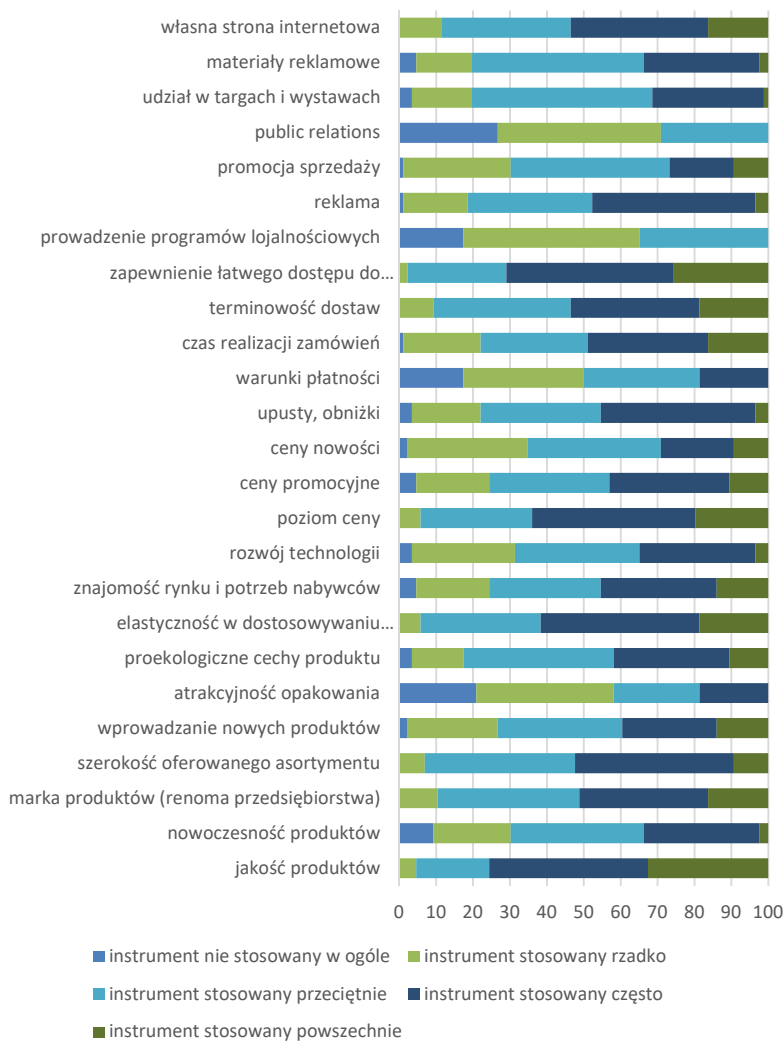
Rys. A.1. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86



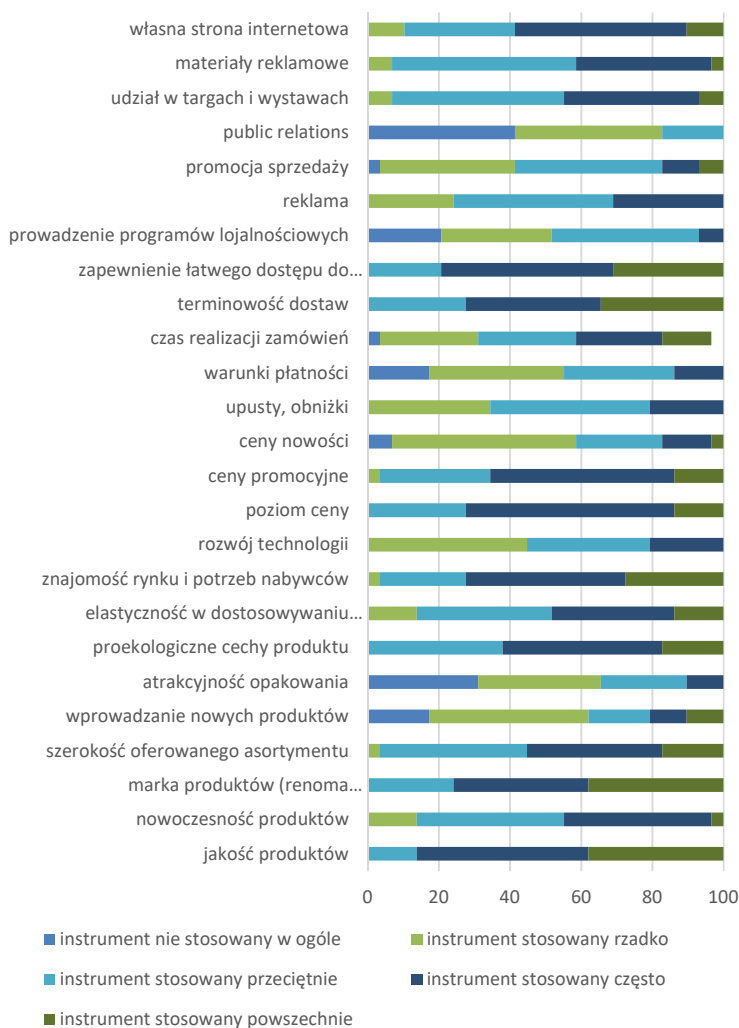
Rys. A.2. Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny posiadanych składników potencjału konkurencyjności analizowanej próby badawczej względem możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29



Rys. A.3. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurencji na rynku krajowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 86



Rys. A.4. Rozkład odpowiedzi dotyczący stosowania poszczególnych instrumentów konkurencji na rynku zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n = 29