

**Jacek Wysocki**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **WARUNKI UTRZYMANIA I POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA WSPÓLNYM RYNKU EUROPEJSKIM**

### **1. Wstęp**

Wspólny rynek europejski można porównać do rozbudowanego organizmu gospodarczego, który zespala w jedną całość różnorodne gospodarki narodowe, zapewniając im sprawne i bezpieczne funkcjonowanie. Tym samym powstała struktura zapewnia korzyści skali wynikające ze wzrostu inwestycji obniżających koszty jednostkowe oraz umożliwia ograniczanie kosztów transakcyjnych związanych z celami, kursami walutowymi, barierami pozataryfowymi oraz różnorodnością norm i standardów. Równocześnie zapewnia ułatwiony dostęp do rynków poszczególnych krajów członkowskich poprzez gwarancję wzrostu sprzedaży, podniesienie poziomu jakości na skutek presji konkurencyjnej, zwiększenie możliwości pozyskania inwestora strategicznego, poprawę efektywności oraz łatwiejszy dostęp do nowych technologii, kapitału i źródeł zaopatrzenia.

W rezultacie funkcjonowania owego organizmu mamy do czynienia ze zwiększeniem się skali pojedynczych przedsięwzięć inwestycyjnych oraz ich dywersyfikacją, dzięki czemu tworzy się baza pod rozwój infrastruktury sieciowej, eliminującej różnice technologiczno-organizacyjne pomiędzy gospodarkami oraz poszczególnymi przedsiębiorstwami<sup>1</sup>. Wielką szansę może stanowić szeroko rozumiany przymus innowacyjny, który będzie wpływał np. w polskich przedsiębiorstwach na likwidację różnic cywilizacyjnych i rozwojowych, warunkując w długim okresie, mimo swej początkowej uciążliwości, wzrost ich konkurencyjności<sup>2</sup>. Niezwykle istotną sprawą

---

<sup>1</sup> Więcej na ten temat zob. *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*, red. E. Skawińska, PWE, Warszawa 2004, s. 18-19.

<sup>2</sup> W. Szymański, *Szok akcesyjny i jego alternatywa*, [w:] *Polские przedsiębiorstwa wobec szoku akcesyjnego*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005, s. 7-8.

jest możliwość uzyskiwania środków na finansowanie przedsięwzięć z obszaru naukowo-badawczego, co stanowi nadrzędny cel europejskiej polityki naukowej i przemysłowej, ukierunkowanej na wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw krajów Wspólnoty<sup>3</sup>. W odniesieniu do dużych przedsięwzięć infrastrukturalnych w grę wchodzi środki z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Wiąże się to z tym, że priorytetowe znaczenie ma dla Unii Europejskiej rozwój kapitału ludzkiego i zmniejszenie bezrobocia, co znalazło wyraz m.in. w Strategii Lizbońskiej i w „Europejskiej strategii zatrudnienia”, dyskutowanej na szczycie w Luksemburgu w 1997 roku<sup>4</sup>. Dodatkowym efektem może być też ograniczenie konkurencyjności cenowej na skutek wyrównywania się poziomu cen, przy czym należy mieć również na uwadze pojawienie się trudności z podolaniem unijnym wymaganiom standaryzacyjnym i certyfikacyjnym. Na otwartości rynków krajów europejskich korzystają przede wszystkim podmioty najlepiej przygotowane do współzawodnictwa, a tych, pomimo systematycznie zachodzących zmian, jest wśród polskich przedsiębiorstw wciąż mało. Niemniej jednak dzięki takim działaniom polska gospodarka oraz decydujące o jej obliczu przedsiębiorstwa zyskują szansę dogonienia bardziej rozwiniętych i lepiej przygotowanych do prowadzenia walki konkurencyjnej przedsiębiorstw zagranicznych.

Mając to na względzie, celem niniejszego referatu uczyniono identyfikację czynników decydujących o utrzymaniu i poprawie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim. Przyjmując założenie, że szczególną rolę powinno się przypisywać działaniom strategicznym oraz opracowywaniu strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, wskazano na konieczność powiązania tych czynności ze źródłami przewagi konkurencyjnej. Analizując źródła przewagi konkurencyjnej, uzyskuje się informację o tym, jakie środki firma może – i powinna – wykorzystać do budowy przewagi konkurencyjnej stanowiącej o jej sukcesie rynkowym.

## **2. Charakterystyka działań strategicznych budujących konkurencyjność przedsiębiorstw**

W obecnych uwarunkowaniach gospodarczych konkurencyjność przedsiębiorstwa jest głównie pochodną długookresowych działań, które zapewnią mu prowadzenie skutecznej rywalizacji na rynku i utrzymanie w nim swojego udziału<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Por. U. Malinowska, *Uwarunkowania postępu produktowego w przedsiębiorstwie*, materiały konferencji naukowej pt. „Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji”, IFGN, SGH, Warszawa, listopad 2005.

<sup>4</sup> I. Lichniak, *Wpływ akcesji na politykę rynku pracy w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005, s. 118.

<sup>5</sup> Zbliżone stanowisko reprezentują, cytowani przez M.J. Stankiewicza, T.J. Peters oraz R.H. Waterman; por. T.J. Peters, R.H. Waterman Jr, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run*

W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa muszą sobie jednak przyswoić, że zasadniczym warunkiem sprawnego funkcjonowania na rynku europejskim jest i będzie nadal umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków konkurowania z jednoczesnym dostosowaniem się do obowiązujących we Wspólnocie dyrektyw, zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Przedsiębiorstwa muszą zatem podejmować wszelkie możliwe działania wpływające na poprawę ich pozycji konkurencyjnej i zbliżające je w zakresie konkurencyjności do firm odnoszących sukcesy rynkowe. W ramach wspomnianych poczynań również polskie firmy powinny realizować te działania, które owocują:

- zwiększeniem realizowanej sprzedaży i dotychczasowych udziałów w rynku krajowym, umocnieniem posiadanej pozycji na rynku krajowym i rozwojem działalności marketingowej,
- obniżeniem kosztów produkcji i cen oferowanych wyrobów przy zachowaniu lub podniesieniu poziomu jakości,
- zmodernizowaniem i unowocześnieniem parku technologiczno-maszynowego,
- rozwojem własnego zaplecza badawczo-rozwojowego,
- stosowaniem unijnych norm i zdobyciem europejskich certyfikatów jakościowych,
- wprowadzeniem do sprzedaży nowych, unikatowych i innowacyjnych produktów<sup>6</sup>.

Koncentracja na działaniach strategicznych powinna ułatwić polskim przedsiębiorstwom rozpoznanie nie tylko własnej pozycji rynkowej, ale i pozycji konkurencyjnej. Ta wiedza pozwoli następnie na określenie możliwości rozwojowych przedsiębiorstw i na przygotowanie odpowiedniej strategii ich realizacji. A ponieważ zachodzące obecnie zmiany niosą za sobą zarówno niespotykane wcześniej szanse, jak i zagrożenia, więc wymagają od przedsiębiorstwa budowy strategii opartej przede wszystkim na potencjale wewnętrznym, czyli na odpowiednio dobranych zasobach oraz umiejętnościach ich efektywnego wykorzystywania. Głównymi składnikami strategii nie powinny być już wyroby i rynki, lecz procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, które, przekształcane w określone zdolności strategiczne, zapewnią klientom nowe i satysfakcjonujące ich wartości<sup>7</sup>. To właśnie posiadane zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa decydują o strategicznych różnicach występujących między podmiotami i determinują wybór odpowiedniej strategii realizacyjnej, pozwalającej na zbudowanie i utrzymanie przewagi konkurencyj-

---

*Companies*, Harper & Row Publishers, New York 1982; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 200-210.

<sup>6</sup> Por. J. Wysocki, *Sytuacja polskich przedsiębiorstw w kontekście integracji z UE*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, IFGN, SGH, Warszawa 2003, s. 128.

<sup>7</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 322.

nej. Duża różnorodność zasobów sprawia jednak, że mają one różne znaczenie dla strategii i dlatego w celu określenia ich przydatności należy wskazywać tylko takie, które są strategicznie wartościowe<sup>8</sup>. Zasoby posiadające wartość strategiczną, którą należy szacować w odniesieniu do gry sił rynkowych, łącząc umiejętności przedsiębiorstwa (co robi dobrze) z otoczeniem zadaniowym (jakie są wymagania rynku i co oferują konkurencji), są dla formułowania strategii najistotniejsze, gdyż dzięki nim możliwe jest zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>.

W praktyce wejście polskich przedsiębiorstw na rynki europejskie oraz ich dalsza ekspansja muszą zostać poprzedzone zbudowaniem określonej strategii działania, w której należy uwzględnić wszystkie szanse i zagrożenia, jakie są skutkiem integracji europejskiej, oraz odrzucić „skupianie” na standardowych wyrobach czy narzuconych wymaganiach rynku. Jednocześnie głównym składnikiem rzutującym na kształt strategii rozwojowej polskich przedsiębiorstw powinno być wykorzystanie potencjału tkwiącego wewnątrz ich struktur w sposób bardziej efektywny niż czynią to konkurenci europejscy. Decydując się na rozwój zasobów niematerialnych, w tym wiedzy, marki i reputacji, a także własnych umiejętności, podobnie jak ma to miejsce w krajach wysoko rozwiniętych, polskie przedsiębiorstwa zyskują możliwość zbudowania silnej i gwarantującej sukces rynkowej pozycji konkurencyjnej<sup>10</sup>. Słuszność tego kierunku wynika z tego, że nadal stosowana przez polskie firmy strategia kosztowa ma charakter przejściowy i zapewnia jedynie krótkotrwałe zyski. W tej sytuacji budowanie strategii rozwojowych na przewadze kosztowej nie rokuje sukcesu w długim okresie, gdyż nie pozwala na zachowanie unikatowości prowadzonych działań i wyeliminowanie naśladownictwa ze strony innych przedsiębiorstw. Konkurowanie niskimi kosztami traci na znaczeniu przede wszystkim ze względu na konkurentów z krajów azjatyckich, w tym z Chin i Indii,

---

<sup>8</sup> Przykładem zasobów strategicznych są monopol naturalny, koszty nieodwracalne i wyłączność; Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s.170.

<sup>9</sup> M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 52.

<sup>10</sup> Podejście to znajduje potwierdzenie w licznych opracowaniach teoretycznych oraz badaniach empirycznych prowadzonych przez krajowe ośrodki naukowe, por.: U. Kłosiwicz, B. Słomińska, *Niematerialne zasoby firmy źródłem sukcesu na rynku*, „Marketing i Rynek” 1996 nr 10; G. Gierszewska, *Kluczowe czynniki sukcesu*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997 nr 32, s. 31-33; *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001; *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, red. M.J. Stankiewicz, Wyd. UMK, Toruń 2002; M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE, Poznań 2002; J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa 2004; *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, Raport z badań, IFGN, SGH, Warszawa 2005.

które swoją ekspansję rynkową opierają na tym właśnie elemencie, często ograniczając koszty do poziomu nieosiągalnego dla polskich firm, szczególnie z branży produkcyjnej. Dodatkowo dochodzi tu kwestia presji konkurencyjnej ze strony dobrze przygotowanych do rywalizacji przedsiębiorstw europejskich.

Podjmując decyzję o konkurowaniu na wspólnym rynku europejskim, polskie przedsiębiorstwa muszą przede wszystkim nauczyć się efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami i umiejętnościami, gdyż w ostatecznej ocenie ta sprawność jest kluczowa dla zdobycia odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Swoim podstawowym celem polskie przedsiębiorstwa powinny zatem uczynić nie tylko osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków, ale i dążenie do wzrostu wartości firmy. Także realizowana przez nie sprzedaż powinna być efektem działań zorientowanych na tworzenie wartości użytkowych dla klienta, zaspokajanie oczekiwań oraz uzyskanie jego satysfakcji. Aby możliwie maksymalnie wykorzystywać posiadane zasoby i kreować kluczowe umiejętności, kierujący przedsiębiorstwami muszą pamiętać, że ich ilość, charakter oraz odpowiednia alokacja są podstawowymi fundamentami strategicznego rozwoju każdej organizacji. Nie wolno też zapominać o strukturze zasobów, która wpływa na wzajemne powiązania między nimi i decyduje o dostępnych konfiguracjach, zapewniających możliwie najlepszą realizację przyjętych zadań. Szczególny nacisk trzeba kłaść na rozwój tych zasobów i umiejętności, które pozwalają na zdobywanie nowych rynków, rozwój nowych produktów lub integrację różnych działań w sprawnie funkcjonujące systemy. Konieczne jest również ciągle myślenie o wewnętrznym uczeniu się, stosowaniu licencji lub aliansach strategicznych z innymi partnerami. Wszystkie rozwijane na tej podstawie kluczowe umiejętności powinny być dodatkowo badane pod kątem ich przydatności do kreowania nowych wartości i przyszłych potrzeb rynkowych, które, zaakceptowane przez klientów, zapewnią oferującemu je przedsiębiorstwu określone dochody.

Funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu wymaga nie tylko odkrywania przez polskie przedsiębiorstwa własnych kluczowych umiejętności, ale także dbałości o nie i dalszy ich rozwój w celu skutecznego wyróżniania się wśród konkurentów. Jest to możliwe m.in. poprzez stosowanie unikatowej i trudnej do zaimplementowania przez konkurencję technologii produkcyjnej, wprowadzanie nowoczesnych systemów zarządzania organizacją, elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe, realizację przedsięwzięć przy współpracy z innymi podmiotami, stosowanie outsourcingu z równoczesną koncentracją na kluczowym dla przedsiębiorstwa rodzaju działalności, nastawienie się na wysoką jakość produkcji, jej unikatowość lub działania dywersyfikacyjne, uwzględniające tworzenie wartości dla potencjalnych nabywców.

Wobec różnicowania się i globalizacji rynku zwiększanie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw należy realizować drogą dostarczania produktów nisz-

wych nie mających substytutów oraz zaspokajania popytu pojawiającego się na rynkach niszowych<sup>11</sup>. Jednocześnie każda decyzja kadry menedżerskiej o wyjściu z ofertą produktową poza kraj macierzysty powinna być poprzedzona podstawowymi badaniami rynkowymi dotyczącymi możliwości zaistnienia i utrzymania się na rynku zewnętrznym. Przedstawiciele licznych polskich firm, które odniosły sukces na rynkach zagranicznych, podkreślają, że decydującą rolę odgrywają tu właściwe relacje z klientami zagranicznymi oraz przekonanie ich o walorach oferowanych produktów, zgodności z normami europejskim w zakresie jakości i bezpieczeństwa, a także odpowiedniej relacji jakości do ceny. Skutecznym rozwiązaniem wpływającym na poprawę konkurencyjności może być tworzenie jak największej liczby tzw. przebojów eksportowych, wyróżniających polskie produkty spośród oferty pozostałych przedsiębiorstw funkcjonujących na wspólnym rynku europejskim<sup>12</sup>. Bardzo ważne są także związki biznesowe z przedsiębiorstwami zagranicznymi i dostosowywanie własnej strategii do funkcjonowania w takich relacjach. W warunkach stale rosnącej konkurencyjności podobne działania stają się ekonomiczną koniecznością, tym bardziej, że konkurencja polskich przedsiębiorstw z korporacjami ponadnarodowymi jest obecnie niemożliwa, gdyż nasze rodzime firmy nie są w stanie osiągnąć sprawnej i funkcjonalnej postaci wielkich koncernów międzynarodowych<sup>13</sup>.

Wymienione propozycje działań prowadzących do wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw można rozpatrywać w kontekście ich wykorzystania zarówno do utrzymania osiągniętej już przewagi konkurencyjnej, jak i do budowy nowej przewagi, przy czym najlepszym rozwiązaniem jest ich równoległe zastosowanie do osiągnięcia obu tych celów.

W kształtowaniu konkurencyjności pomocne mogą okazać się też niektóre doświadczenia firm amerykańskich, z których wynika, iż są pewne zasady działania i zachowania się przedsiębiorstw w otoczeniu, które wpływają na ich sukcesy rynkowe. Sukcesy te są zasługą ich własnego potencjału i chęci do jego dalszego rozwoju, w tym przede wszystkim pochodną umiejętności menedżerów, którzy potrafią efektywnie wykorzystywać zasoby przedsiębiorstwa w celu realizacji określonej strategii działania. W ich opinii, dążąc do osiągnięcia sukcesu, szczególną uwagę należy zwracać na:

---

<sup>11</sup> Na ten fakt zwraca szczególnie uwagę K. Kuciński, zob. *Przedsiębiorstwa i gospodarka po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>12</sup> Za takim rozwiązaniem opowiada się także W. Szymański, który uważa, że w perspektywie integracji i postępującej globalizacji szanse polskich firm i polskiej gospodarki tkwią w tworzeniu całego szeregu hitów eksportowych; por. W. Szymański, *Rozstrzygająca rola przedsiębiorstw w dostosowaniu gospodarki do integracji europejskiej i globalizacji*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>13</sup> Z. Pierścionek, *Szanse polskich przedsiębiorstw na globalizację – globalizacja szansą dla polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005, s. 98.

- nieustanną potrzebę działania, sprowadzającą się do natychmiastowej analizy wyłaniających się problemów, poszukiwania odpowiedzi i wdrażania rozwiązań,
- utrzymywanie bliskich relacji z klientami oraz poznawanie ich potrzeb i oczekiwań, które bardzo szybko należy zaspokajać,
- popieranie autonomii i przedsiębiorczości w ramach danej organizacji,
- poprawę wydajności i efektywności zatrudnionych w organizacji ludzi poprzez uświadamianie im roli, jaką odgrywają w firmie, i korzyści, jakie mogą mieć z jej sukcesu,
- koncentrację na podstawowym profilu działalności firmy, w którym wykorzystywane są jej specyficzne umiejętności i doświadczenia,
- uproszczenie struktury organizacyjnej w wyniku ograniczenia kadry na wyższych stanowiskach zarządczych,
- wypracowanie systemu zarządzającego pozwalającego na centralizację i autonomię podejmowanych działań<sup>14</sup>.

Stosowanie się do wymienionych zasad nie zagwarantuje każdemu przedsiębiorstwu stuprocentowej pewności osiągnięcia sukcesu rynkowego, szczególnie w polskich firmach, które w dość krótkim czasie zostały zmuszone do odnalezienia się w zupełnie odmiennych uwarunkowaniach konkurencyjnych, ale w pewnym wymiarze może stanowić pomoc przy wytyczaniu prawidłowego kierunku ich dalszego rozwoju.

### **3. Przewaga konkurencyjna warunkująca sukces rynkowy polskich przedsiębiorstw**

Uwzględniając obecne, szybko zmieniające się uwarunkowania gospodarcze, wynikające z postępujących procesów integracyjnych i globalizacyjnych, polskie przedsiębiorstwa szczególną uwagę w zakresie utrzymania i podniesienia konkurencyjności powinny kierować na działania wymuszające rozwój własnych zasobów i umiejętności. Ostatnie badania naukowe prowadzone w tym obszarze oraz doświadczenia polskich przedsiębiorstw, którym udało się odnieść sukces na rynku europejskim, wskazują, że decydujące znaczenie dla konkurencyjności będą miały zdolności przedsiębiorstw do efektywnego wykorzystywania potencjału wewnętrznego<sup>15</sup>. Tym samym skutkiem ekonomicznego gospodarowania posiadanymi zasobami i umiejętnościami będzie możliwość zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na

---

<sup>14</sup> Sugerowane kierunki działań prowadzących do sukcesu rynkowego są wynikiem badań przeprowadzonych w 62 wzorowo zarządzanych przedsiębiorstwach amerykańskich (np. Boeing, Kodak, McDonald's) i mogą stanowić swego rodzaju podpowiedź dla polskich przedsiębiorstw jak postępować, aby być konkurencyjnym; Por. T.J. Peters, R.H. Waterman, wyd. cyt., s. 8-19; J. Penc, wyd. cyt., s. 342.

<sup>15</sup> *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, SGH, Warszawa 2006.

wykreowanych kluczowych umiejętnościach przedsiębiorstwa, pozwalających na tworzenie wartości istotnych dla klientów, jej pracowników oraz akcjonariuszy.

Najlepiej widać to na przykładzie polskich przedsiębiorstw eksportujących, w tym koncentrujących się na rynkach europejskich. Uzyskiwane przez nie wyniki są zadowalające, głównie w odniesieniu do skali produkcji, i w praktyce są porównywalne z wynikami uzyskiwanymi przez działające na polskim rynku przedsiębiorstwa zagraniczne o podobnym potencjale produkcyjnym<sup>16</sup>. Poza tym duża część tych firm od lat działa już na rynkach zagranicznych, rozwijając tam sieci dystrybucyjne czy przejmując pośredników. Przykładami takich przedsiębiorstw są: Inter Groclin SA – producent wyposażenia samochodowego, którego prawie cała produkcja trafia na rynki UE<sup>17</sup>, Mlekovita – producent wyrobów mleczarskich, który nieźle sobie radzi na rynku niemieckim, wysyłając tam ponad 40% produktów, czy Fabryka Mebli Forte SA – producent mebli, którego głównym odbiorcą jest rynek niemiecki<sup>18</sup>. Z kolei w odniesieniu do grupy dużych polskich przedsiębiorstw eksportujących z branży produkcyjnej można powiedzieć, że stanowią one przykłady najbardziej konkurencyjnych firm krajowych, które należy stawiać za wzór pozostałym podmiotom, gdyż są stanie konkurować z firmami zagranicznymi nie tylko na rynku krajowym, ale i na całym rynku unijnym<sup>19</sup>. Sprzedaż eksportowa realizowana przez te podmioty pozytywnie świadczy o jakości ich wyrobów oraz jest wymiernym przykładem ich dobrej kondycji finansowej i potencjału konkurencyjnego. Zyski z eksportu mogą stanowić źródło finansujące dalsze działania inwestycyjno-rozwojowe, znajomość zaś rynków krajów Unii Europejskiej oraz zaznaczenie na nich swojej obecności powinny dodatnio wpływać na poprawę konkurencyjności wspomnianych firm oraz całej naszej gospodarki. Należy również zwrócić uwagę na idące w dobrym kierunku zmiany w strukturze eksportu polskich przedsiębiorstw, polegające na zmniejszaniu się udziału surowców i wyrobów pracochłonnych na rzecz wyrobów o większym stopniu przetworzenia technologicznego.

Odnosząc się do przedsiębiorstw eksportujących, można przyjąć, że jako pierwsze dostrzegły one potrzebę zmian w swoich sposobach konkurowania i poprzez stopniowe wykorzystanie specyficznych dla siebie zasobów oraz umiejętności zaczęły budować przewagę konkurencyjną ułatwiającą im sprawne konkurowanie z firmami europejskimi. Przedsiębiorstwa te wyraźnie wskazują na konieczność

---

<sup>16</sup> Więcej zob. J. Wysocki, *Zmiana warunków konkurowania polskich przedsiębiorstw w związku z integracją z Unią Europejską*, [w:] *Przedsiębiorstwa i gospodarka po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005.

<sup>17</sup> Firma chwali się, że blisko 2% eksportu Polski do krajów Unii pochodzi z jej zakładów produkujących wyposażenie i akcesoria samochodowe.

<sup>18</sup> Zob. *Jak polskie firmy podbijają świat*, „Gazeta Finansowa” 2005 (z 24 marca).

<sup>19</sup> O tym, że do procesu integracyjnego najlepiej przygotowane są przedsiębiorstwa eksportujące dotychczas na rynki UE i firmy z kapitałem zagranicznym, pisze także W. Szymański; por. W. Szymański, *Szok akcesyjny...*, s. 11.



wykorzystywania przy budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej umiejętności związanych z wyborem kierunków ekspansji rynkowej i ich elastycznych zmian, zdolności do postrzegania preferencji i zachowań odbiorców, zdolności do uczenia się nowych technologii, zdolności do integrowania działań marketingowych z produkcyjnymi i logistycznymi oraz umiejętności stosowania konkurencyjnej technologii własnego pochodzenia<sup>20</sup>. Niestety spora grupa przedsiębiorstw wciąż jeszcze przykłada zbyt małą wagę do umiejętności zbierania i przetwarzania informacji o odbiorcach oraz konkurentach, do umiejętności uczenia się zarządu i pracowników czy umiejętności z zakresu działań marketingowych. A przecież Polska dysponuje już znacznym, potencjałem ilościowym i jakościowym w obszarze zasobów ludzkich (tj. wykwalifikowanej siły roboczej oraz ludzi z nowoczesnym wykształceniem technicznym i wykształceniem ekonomicznym), który należałoby i trzeba wykorzystywać. Źródła przewagi konkurencyjnej wspomnianych przedsiębiorstw można zatem uznać za podstawę osiągniętego i utrzymywanego przez nie sukcesu rynkowego oraz wskazywać je jako podpowiedź dla innych przedsiębiorstw poszukujących rozwiązań wpływających na poprawę własnej pozycji konkurencyjnej. Skuteczność i efekty działań opartych na wewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej będą jednak wymagać dużej kreatywności ze strony menadżerów i dłuższego okresu ich realizacji.

#### 4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, iż poza realizacją działań dostosowawczych i podejmowaniem przez polskie przedsiębiorstwa kroków zgodnych ze wskazywanymi zaleceniami, a także budowaniem strategii opartej na potencjale wewnętrznym, utrzymanie i poprawa ich konkurencyjności wymaga sprzyjających okoliczności zewnętrznych, kształtowanych przez makrootoczenie, na które podmioty rynkowe nie mają większego wpływu. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań oraz opiniami ekspertów, sukces przedsiębiorstwa jest uzależniony nie tylko od wysiłku, zdolności oraz wiedzy menadżerów i pracowników, kultury organizacyjnej i nakładów kapitałowych, ale też od warunków makroekonomicznych, instytucjonalnych i politycznych, w jakich dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. W związku z tym istotna rola przypada strukturalnym instytucjonalnym, od których zależy siła i jakość bodźców stymulujących przedsiębiorstwa do aktywnego działania i dalszego rozwoju, w tym również stworzenie dobrego i stabilnego prawa gospodarczego oraz przejrzystych zasad konkurencyjności rynkowej. Rozwiązania takie są bardzo potrzebne, gdyż w większości polskie firmy ledwo dają sobie radę z obciążeniami wynikającymi z kosztów działań dostosowawczych, które skutecznie

---

<sup>20</sup> J. Wysocki, *Źródła przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2006.

utrudniają prowadzenie normalnej działalności gospodarczej. Pomimo iż w polityce gospodarczej Unii Europejskiej preferowane są działania pobudzające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, nie oznacza to, że duże przedsiębiorstwa nie mogą liczyć na pomoc legislacyjną, organizacyjną czy finansową ze strony instytucji unijnych lub organizacji rządowych. Niezwykle ważny jest również wniosek, że wszystkie wskazywane działania decydują nie tylko o sile konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw, ale i o kondycji naszej gospodarki. Uznając przedsiębiorstwa i gospodarkę za jeden wspólny organizm, administracja państwowa powinna czynnie uczestniczyć w procesie rozwoju wspólnego rynku europejskiego i stosować wszelkie możliwe rozwiązania zmierzające do poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw oraz wspierające dalszy ich rozwój. Poza wsparciem ze strony państwa polskie przedsiębiorstwa nie mogą jednak zapominać o wysokiej jakości oferowanych produktów i usług, zaspokajaniu oczekiwań odbiorców, promocji własnej marki czy zwracaniu się ku innowacyjności i postępowi technicznemu.

## Literatura

- Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa 2004.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE. Raport z badań*, IFGN, SGH, Warszawa 2005.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścioneck, S. Jurk-Stępień, SGH, Warszawa 2006.
- Jak polskie firmy podbijają świat*, „Gazeta Finansowa” 2005 (z 24 marca).
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Malinowska U., *Uwarunkowania postępu produktowego w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencji naukowej pt. „Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji”, IFGN, SGH, Warszawa, listopad 2005.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, New York 1982.
- Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005.
- Przedsiębiorstwa i gospodarka po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*, red. E. Skawińska, PWE, Warszawa 2004.

- Szymański W., *Rozstrzygająca rola przedsiębiorstw w dostosowaniu gospodarki do integracji europejskiej i globalizacji*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Szok akcesyjny i jego alternatywa*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec szoku akcesyjnego*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2005.
- Wysocki J., *Sytuacja polskich przedsiębiorstw w kontekście integracji z UE*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, IFGN, SGH, Warszawa 2003.
- Wysocki J., *Źródła przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji*, red. K. Kuciński, IFGN, SGH, Warszawa 2006.

## **SUPPORT AND IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS OF POLISH COMPANIES ON THE COMMON EUROPEAN MARKET**

### **Summary**

In principle it turns out that the success of Polish companies on the common European market depends on their ability to adapt to new conditions of competition. In practice this aim can be achieved by initiating suitable adapting and restructuring programmes which allow to eliminate weaknesses of Polish companies, such as: poor quality of products, lack of capital, low level of investments, outdated technologies, insufficient management and marketing knowledge or inexperience. Apart from that, in order to compete with foreign enterprises, Polish companies should not only concentrate on profits, but first of all on the growth of the firm value and on the creation of the value for potential clients.

At present economic situation, Polish companies should throw away traditional, related with costs, sources of a competitive advantage and build their long-term strategies on the base of direct sources of competitive advantage, coming from their internal resources and competences. In fact, only internal sources give an enterprise a permanent competitive advantage that allows to compete with foreign companies and determines its market success.