

Ryszard Pilariski, Marek Rawski

Forma własności i sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw a ich promarketingowa orientacja

Wprowadzenie

Orientacja marketingowa jest właściwą dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej. Gospodarka polska dnia dzisiejszego taką gospodarką nie jest, a więc przedsiębiorstwa nie są „zmuszone” podporządkować się tej zasadzie. W wielu przedsiębiorstwach wprowadzenie działań marketingowych nie uważa się za konieczne, mimo że zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania sprzyjają takim działaniom, a poglądy i umiejętności kadry zarządzającej przedsiębiorstw inspirują wdrażanie idei marketingu.

Sklonność reorientowania się polskich przedsiębiorstw na rynek jest zróżnicowana i zależy od wielu czynników, np. wielkości przedsiębiorstwa, zakresu działania, kondycji finansowej, charakteru obsługiwanego rynku, struktury kapitału, formy własności itp. Celem artykułu jest próba identyfikacji intensywności wprowadzania promarketingowych zmian w polskich przedsiębiorstwach w zależności od formy własności i sytuacji finansowej. Przyjęto założenie, że powyższe zmiany przejawiają się w takich zjawiskach, jak:

- wysoka ranga czynników marketingowych w rankingu kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa,
- wykorzystywanie w rywalizacji rynkowej narzędzi marketingowych¹⁾.

W analizie uwzględniono następujące kategorie własności: firma od początku prywatna (15,1%), firma sprywatyzowana (39,1%), firma państwowa lub komunalna (22,1%), spółdzielnia (23,7%) i następujące kategorie sytuacji finansowej: bardzo korzystna (6,8%), korzystna (31,2%), przeciętna (36,5%), trudna (25,5%).

Kluczowe czynniki sukcesu

Za najważniejszy kluczowy czynnik sukcesu w obecnych warunkach gospodarowania, badane przedsiębiorstwa (dla każdej formy własności i bez względu na sytuację finansową) uznały jakość wyrobów i usług (tab. 1 i 2). Jest to czynnik wyróżniający jedną z normatywnych strategii konkurencji, ale jak się wydaje, nie można go jednoznacznie traktować jako wyznacznika firmy w dążeniu do uzyskania przywództwa pod tym względem. To raczej

identyczne postrzeganie czasoprzestrzennych uwarunkowań funkcjonowania „tłumaczy” tę zgodność. Sprowadzić je można do świadomości, że gospodarka rynkowa oznacza powszechną dostępność dóbr, nasiloną konkurencję, intensywną promocję i racjonalne zachowania nabywców. W tej sytuacji warunkiem odnoszenia zarówno sukcesów, jak też utrzymania się na rynku jest oferowanie produktów dobrej jakości, dostosowanej do potrzeb rynku docelowego, bez względu na przyjętą strategię rywalizacji.

Drugą i trzecią pozycję dla każdej formy własności zajmują: koszty własne działalności i polityka cenowa. Biorąc pod uwagę fakt, że oba czynniki istotnie decydują o generowanej nadwyżce ekonomicznej przez przedsiębiorstwa, wydaje się to zrozumiałe.

Przedsiębiorstwa prywatne od początku powstania zdecydowanie częściej postrzegają jako kluczowe czynniki sukcesu: wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, wydajność pracy, rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki, usprawnianie systemu dystrybucji. Zdecydowanie rzadziej wskazują: powiększanie i modernizację potencjału wytwórczego, modernizację i racjonalizację oferty handlowej, nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów. Jest to między innymi wynik „młodego” stażu przedsiębiorstw, który pociąga za sobą konieczność dopasowywania się do warunków otoczenia. Wskazane czynniki są charakterystyczne dla orientacji marketingowej, co świadczy o włączeniu w system zarządzania przedsiębiorstwem idei marketingu.

Przedsiębiorstwa sprywatyzowane za kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej uznają: powiększenie i modernizację potencjału wytwórczego, sprzedaż na rynkach zagranicznych, a zdecydowanie rzadziej reklamę i promocję sprzedaży. Dominują więc czynniki charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Przedsiębiorstwa państwowe, jako kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej wskazują: modernizację i racjonalizację oferty handlowej oraz powiększenie i modernizację potencjału wytwórczego, zdecydowanie rzadziej: rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki oraz sprzedaż na rynku krajowym. Jest to między innymi efekt restrukturyzacji i szukania nowego miejsca na rynku.

Spółdzielnie, jako kluczowe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej wskazują: racjonalizację zatrudnienia, politykę płac i sprawy socjalne, zdecydowanie rza-

Tab. 1. Ranking obecnych i przyszłych kluczowych czynników sukcesu firm w przekroju form własności

Czynniki sukcesu	Forma własności firmy							
	prywatna		sprywatyzowana		państwowa		spółdzielcza	
	O	P	O	P	O	P	O	P
● Jakość wyrobów i usług	1	1	1	1	1	1	1	1
● Koszty własne	3	3	2	2	3	2	2	2
● Modernizacja i racjonalizacja oferty handlowej	9	11	7	6	4	6	7	5
● Nowe rodzaje działalności gospodarczej	14	10	17	15	15	9	17	13
● Nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów	11	5	5	10	6	7	4	8
● Polityka cenowa	2	9	3	5	2	5	3	4
● Powiększenie i modernizacja potencjału wytwórczego	17	14	9	12	5	11	15	12
● Racjonalizacja zatrudnienia, polityka płac, sprawy społeczne	15	17	12	14	13	15	8	16
● Reklama i promocja sprzedaży	12	8	15	9	10	10	9	3
● Rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki	6	6	8	11	11	12	10	6
● Sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajowym)	5	4	4	7	8	13	5	14
● Sprzedaż na rynkach zagranicznych (intensyfikacja eksportu)	13	16	10	13	14	14	16	15
● Usprawnienie systemu dystrybucji (nowe kanały dystrybucji)	10	7	14	8	12	8	13	11
● Wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i pozycji własnej	4	12	11	4	9	4	11	7
● Wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych	16	15	13	16	16	16	14	10
● Wydajność pracy	8	13	16	17	17	17	12	17
● Zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów	7	2	6	3	7	3	6	9

Uwaga: „O” – obecne czynniki sukcesu, „P” – przyszłe czynniki sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

dziej: sprzedaż na rynkach zagranicznych i usprawnienie systemu dystrybucji.

Czynniki sukcesu wskazywane przez firmy państwowe i spółdzielnie pozwalają stwierdzić, że te podmioty rynku wykorzystują reguły zarządzania typowe dla orientacji produkcyjnej.

Zbieżne i względnie niskie pozycje w hierarchii ważności czynników sukcesu firmy zajmują: wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych i nowe rodzaje działalności gospodarczej, co może świadczyć o wzroście świadomości w przedsiębiorstwie – nie posiadany potencjał decyduje o sukcesie na rynku, a efektywność jego wykorzystania; posiadany przez przedsiębiorstwa potencjał nie jest wystarczający, aby funkcjonować efektywnie na rynku.

Obraz wskazywanych przez przedsiębiorstwa przyszłych kluczowych czynników sukcesu, przewidywanych na najbliższe trzy lata, jest odmienny od obrazu czynników dnia dzisiejszego (tab. 1.).

Przedsiębiorstwa od początku prywatne za przyszłe czynniki sukcesu zdecydowanie częściej uznają typowe dla orientacji marketingowej, a więc: nowe rodzaje działalności gospodarczej, nowe rynki zbytu dla dotychczasowych produktów, reklama i promocja sprzedaży, zadowolenie finalnych odbiorców, usprawnienie systemu dystrybucji. Zdecydowanie mniejsze znaczenie w przyszłości przypisują: polityce cen, sprzedaży na rynkach zagranicznych, wiedzy o potrzebach

klientów (największe przetasowanie), wydajności pracy.

Przedsiębiorstwa sprywatyzowane, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): reklamę i promocję sprzedaży, usprawnienie systemu dystrybucji, wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (największe przetasowanie), zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów firmy. Podkreślanie charakterystyk marketingowych jako przyszłych czynników sukcesu wskazywałoby na przechodzenie z orientacji dystrybucyjnej do marketingowej. Rzadziej jako przyszłe czynniki sukcesu sprywatyzowane przedsiębiorstwa widzą: nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów, powiększanie i modernizację potencjału.

Przedsiębiorstwa państwowe, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): nowe rodzaje działalności gospodarczej, usprawnienia systemu dystrybucji, wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, zadowolenie finalnych odbiorców produktów firmy. Jednocześnie rzadziej jako czynniki sukcesu firmy państwowe wskazują: politykę cenową, powiększanie i modernizację potencjału wytwórczego, sprzedaż na rynku krajowym. Zaobserwowane przetasowania częstotliwości wskazywania czynników sukcesu świadczą o przechodzeniu tej

Tab. 2 Ranking obecnych i przyszłych kluczowych czynników sukcesu firm w przekroju sytuacji finansowej

Czynniki sukcesu	Sytuacja finansowa firmy							
	bardzo korzystna		korzystna		prze-ciętna		trudna	
	O	P	O	P	O	P	O	P
● Jakość wyrobów i usług	1	1	1	1	1	1	1	2
● Koszty własne	10	11	2	4	2	3	4	3
● Modernizacja i racjonalizacja oferty handlowej	9	9	5	9	5	9	7	7
● Nowe rodzaje działalności gospodarczej	14	12	17	14	17	16	17	15
● Nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów	5	5	8	8	7	12	5	4
● Polityka cenowa	7	6	3	11	3	4	3	6
● Powiększenie i modernizacja potencjału wytwórczego	13	15	10	10	8	17	12	11
● Racjonalizacja zatrudnienia, polityka płac, sprawy so-cjalne	15	16	11	17	13	15	10	17
● Reklama i promocja sprzedaży	11	17	13	5	9	6	14	8
● Rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki	6	10	4	7	10	10	8	13
● Sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajo-wym)	8	8	7	13	4	11	6	5
● Sprzedaż na rynkach zagranicznych (intensyfikacja eksportu)	16	14	16	15	14	13	13	14
● Usprawnienie systemu dystrybucji (nowe kanały dystrybucji)	4	7	12	12	15	7	15	10
● Wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i pozy-cji własnej	2	3	9	6	11	8	2	9
● Wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych	12	13	14	16	12	14	16	16
● Wydajność pracy	17	4	15	2	16	2	11	1
● Zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów	3	2	6	3	6	5	9	12

Uwaga: „O” – obecne czynniki sukcesu, „P” – przyszłe czynniki sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

kategorii przedsiębiorstw do orientacji dystrybucyjnej.

Spółdzielnie, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do obecnie wskazywanych): nowe rodzaje działalności gospodarczej, reklamę i promocję sprzedaży (największe przetasowania), rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki. Jednocześnie zdecydowanie rzadziej wymieniają: nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów, racjonalizację zatrudnienia, politykę płac i sprawy socjalne, sprzedaż na rynku krajowym (największe przetasowanie). Przedstawione wyniki badań wskazują na zmianę orientacji produkcyjnej na dystrybucyjną.

Analizując układ przyszłych czynników sukcesu można dostrzec, że dwa najważniejsze (dla każdej formy własności) czynniki pozostają te same, co obecnie, tj. jakość wyrobów i usług oraz koszty własne. Może to wskazywać na pozytywną ocenę przez badane przedsiębiorstwa dotychczasowego kierunku rozwoju i zakładanie podobnego zachowania się podmiotów rynku w przyszłości.

Generalnie wszystkie przedsiębiorstwa (z wyjątkiem spółdzielni), jako przyszły czynnik sukcesu, zdecydowanie częściej dostrzegają znaczenie zadowolenia finalnych odbiorców wyrobów firm (ranga 3.), co może świadczyć o świadomości, że marketing jako filozofia

zarządzania firmą może jej przynieść korzystne efekty.

Przetasowania ważności przyszłych czynników sukcesu na dalszych pozycjach istotnie się różnią w przekroju poszczególnych form własności, przy czym największe przetasowania występują na liście rankingowej czynników deklarowanych przez spółdzielnie.

Generalnie wszystkie czynniki będące przejawem włączania filozofii marketingu w system zarządzania przedsiębiorstwem są zdecydowanie wyżej w rankingu w stosunku do stanu obecnego, a zdecydowanie mniejsze znaczenie mają czynniki dotyczące potencjału przedsiębiorstwa i efektywności jego wykorzystania. Wzrosło więc znaczenie (w różnym stopniu dla przedsiębiorstw o różnej formie własności) w hierarchii przyszłych czynników sukcesu (w stosunku do stanu obecnego): wiedzy o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej, reklamy i promocji sprzedaży oraz nowych rynków zbytu dla dotychczasowych wyrobów przedsiębiorstwa.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstw powoduje istotne zróżnicowanie obecnych kluczowych czynników sukcesu na dalszych pozycjach. Wśród czynników sukcesu wymienianych na drugiej pozycji występuje zróżnicowanie, z wyraźną jednak koncentracją na czterech elementach (koszty własne, polityka cenowa, usprawnienie systemu dystrybucji, wiedza o potrze-

bach klientów). Zjawisko to należy traktować jako odzwierciedlenie aspiracji i problemów charakterystycznych dla przedsiębiorstw znajdujących się w różnej sytuacji finansowej.

W firmach o bardzo korzystnej sytuacji finansowej istnieje generalnie dążenie do ekspansji oraz świadomość, że jest ona możliwa, jeżeli uwzględni się zewnętrzne warunki charakteryzujące się znaczną dynamiką (te firmy mają relatywnie najmniejsze problemy wewnętrzne). Tym też należy tłumaczyć fakt, że na kolejnych miejscach wymieniają najczęściej wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej oraz usprawnienia systemu dystrybucji. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji marketingowej (idea marketingu jest włączana w system zarządzania przedsiębiorstwem).

Przedsiębiorstwa o korzystnej i przeciętnej sytuacji finansowej, za obecne czynniki sukcesu uważają te, które skoncentrowane są na problemach wewnętrznych. Na drugim miejscu wymieniają koszty własne, a dalej: politykę cenową, modernizację i racjonalizację oferty handlowej, sprzedaż na rynku krajowym. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Firmy o trudnej sytuacji finansowej mają identyczny układ dwóch podstawowych czynników sukcesu z firmami o bardzo korzystnej sytuacji finansowej (jakość wyrobów i usług, wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej). Można sądzić, że podłoże wskazań jest odmienne. Wybory firm o bardzo korzystnej sytuacji finansowej potwierdzają dotychczasową filozofię prowadzenia działalności gospodarczej. Wskazania firm o trudnej sytuacji finansowej należy interpretować jako dostrzeżenie konieczności zmiany orientacji, gdyż obecna nie daje efektów (mają one charakter deklaracyjny). Dalsze czynniki sukcesu firm o trudnej sytuacji finansowej to: koszty własne, polityka cenowa, sprzedaż na rynku krajowym. Są to czynniki charakterystyczne dla orientacji produkcyjnej.

Na końcu listy obecnych kluczowych czynników sukcesu, przedsiębiorstwa najczęściej wymieniały (bez względu na sytuację finansową) nowe rodzaje działalności gospodarczej oraz sprzedaż na rynkach zagranicznych (uruchomienie lub intensyfikację eksportu). Wydaje się, że ta sytuacja odzwierciedla przekonanie większości polskich firm o ich małych szansach na rynkach zagranicznych.

Analizując przyszłe kluczowe czynniki sukcesu (przewidywane w ciągu najbliższych trzech lat) można dostrzec następujące prawidłowości.

Firmy o bardzo korzystnej sytuacji finansowej wymieniają (z taką samą częstotliwością) te same przyszłe czynniki, które wskazywały obecnie (tab. 2.). Pozwala to stwierdzić, że charakteryzuje je ustabilizowana pozycja rynkowa, a przewidywane zmiany w otoczeniu traktują jako kontynuację obecnych tendencji (świadczy o tym również przypisanie większego znaczenia w przyszłości wydajności pracy).

Firmy o korzystnej sytuacji finansowej, jako przyszłe czynniki sukcesu, zdecydowanie częściej wskazują (w stosunku do stanu obecnego): reklamę i promocję sprzedaży, wydajność pracy, zadowolenie finalnych odbiorców. Jednocześnie rzadziej wskazują na: polity-

kę cenową, sprzedaż na rynku krajowym, racjonalizację zatrudnienia.

Firmy o przeciętnej sytuacji finansowej zdecydowanie częściej wskazują: nowe rodzaje działalności, reklamę i promocję sprzedaży, usprawnienia systemu dystrybucji, wydajność pracy. Jednocześnie zdecydowanie rzadziej wskazują na: modernizację i racjonalizację oferty handlowej, powiększanie i modernizację potencjału, sprzedaż na rynku krajowym.

Zaobserwowane przetasowania tak w przedsiębiorstwach o korzystnej, jak i przeciętnej sytuacji finansowej są charakterystyczne dla orientacji dystrybucyjnej.

Firmy o trudnej sytuacji finansowej za najważniejsze czynniki przyszłych sukcesów kolejno uznają: wydajność pracy, jakość wyrobów i usług, koszty własne. Oznacza to przesunięcie na dalszy plan (w porównaniu z obecnymi czynnikami sukcesu) wiedzy o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej oraz polityki cenowej. Zdecydowanie większe znaczenie przypisują w przyszłości reklamie i promocji sprzedaży. Wskazania te podkreślają ich słabe strony i sposób na przetrwanie, co oznacza dążenie firm o trudnej sytuacji finansowej do zwiększenia efektywności działania. Ich problemem są bowiem wysokie koszty i wynikająca z nich mała rentowność.

Analizując przyszłe czynniki sukcesu należy zwrócić uwagę na przewidywany (bez względu na sytuację finansową firmy) gwałtowny wzrost znaczenia wydajności pracy. Świadczy to o dostrzeganiu wzrastającej roli efektywności ekonomicznej w rywalizacji rynkowej. Stopień relatywnego wzrostu znaczenia tego czynnika w poszczególnych grupach przedsiębiorstw pozwala wnioskować o obecnej skali tego problemu. Nie jest więc zaskoczeniem fakt, że największe przesunięcia dotyczą przedsiębiorstw o korzystnej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej. Dostrzegają one konieczność zmian w relacjach między pracą żywą a uprzedmiotowioną.

Instrumenty rywalizacji rynkowej

Badane przedsiębiorstwa w rywalizacji rynkowej wykorzystują odmienne narzędzia. Zjawisko to należy uznać za normalne, uwzględniając różnice w filozofii prowadzenia działalności gospodarczej, obszarach działania, przyjętych celach i posiadanych zasobach. Powodują one nie tylko obiektywne zróżnicowanie szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych stron, ale także istotne różnice w ich postrzeganiu. Dodatkowym czynnikiem powodującym zróżnicowanie w operowaniu narzędziami rywalizacji rynkowej jest możliwość alternatywnego ich wykorzystania wynikająca z ich substytucyjnego charakteru. Pozwala to zastosować strategię nie tylko z przewagą wykorzystania mocnych stron i szans, ale także eliminowania słabości i zagrożeń.

Badane przedsiębiorstwa wskazały z różną częstotliwością (albo jako element główny, albo wspomagający) wszystkie instrumenty wyznaczające wymiary rywalizacji rynkowej. Można dostrzec istotne ich zróżnicowanie w przekroju form własności przedsiębiorstw (tab. 3.).

Tab. 3. Narzędzia rywalizacji przedsiębiorstw w przekroju form własności – wskazania głównego czynnika (dane w %)

Zmienne rywalizacji	Forma własności przedsiębiorstwa			
	prywatna	sprywatyzowana	państwo- wa	spółdziel- cza
● Intensywna i skuteczna reklama i promocja sprzedaży	3,0	0,8	6,2	12,2
● Korzystna lokalizacja	3,1	5,2	8,0	17,5
● Korzystne dla klientów ceny i warunki płatności	27,3	21,4	28,2	28,1
● Nowoczesna technologia	0,0	3,5	1,8	1,8
● Sprawny system dystrybucji wyrobów	12,1	5,2	8,0	5,2
● Stosunkowo niskie koszty działalności	12,1	0,8	1,8	3,5
● Szybkość reakcji na zmiany popytu	0,0	5,2	1,8	1,8
● Unikalność oferty	3,0	5,2	8,0	1,8
● Wysoka jakość wyrobów	33,3	44,0	28,2	24,6
● Wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu	0,0	3,5	6,2	0,0
● Znajomość i prestiż marki	6,1	5,2	1,8	3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tab. 4. Narzędzia rywalizacji przedsiębiorstw w przekroju sytuacji finansowej – wskazania głównego czynnika (dane w %)

Zmienne rywalizacji	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa			
	bardzo korzystna	korzystna	prze- ciężna	trudna
● Intensywna i skuteczna reklama i promocja sprzedaży	7,1	5,9	4,1	1,6
● Korzystna lokalizacja	0,0	9,4	8,2	6,3
● Korzystne dla klientów ceny i warunki płatności	7,1	16,5	34,0	30,1
● Nowoczesna technologia	0,0	3,5	2,0	1,6
● Sprawny system dystrybucji wyrobów	21,3	2,4	6,2	7,9
● Stosunkowo niskie koszty działalności	0,0	5,9	3,1	0,0
● Szybkość reakcji na zmiany popytu	0,0	4,7	3,1	1,6
● Unikalność oferty	0,0	5,9	5,1	3,2
● Wysoka jakość wyrobów	50,2	37,6	23,7	41,3
● Wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu	7,1	2,4	5,1	1,6
● Znajomość i prestiż marki	7,1	5,9	5,1	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród wskazanych przez badane przedsiębiorstwa zasadniczych czynników rywalizacji, dominują zdecydowanie dwa (dla każdej formy własności, chociaż względne znaczenie w przekroju form własności jest znacznie zróżnicowane):

- wysoka jakość wyrobów – wskazywana przez co trzecie od początku prywatne przedsiębiorstwo, prawie co drugie przedsiębiorstwo sprywatyzowane, 28% przedsiębiorstw państwowych i średnio co czwartą spółdzielnię,

- korzystne dla klientów ceny i warunki płatności – wskazywane przez 27% przedsiębiorstw od początku powstania prywatnych, średnio co piąte przedsiębiorstwo sprywatyzowane, 28% przedsiębiorstw państwowych (tyle samo wskazań, co wysoka jakość wyrobów), prawie co trzecią spółdzielnię (więcej wskazań niż wysoka jakość wyrobów).

Zasygnalizowana sytuacja ukazuje dwie strategie stosowane przez przedsiębiorstwa. Pierwsza, zdomi-

nowana jest przez produkt (koncentrowanie się na wydatkach) i stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa od początku prywatne i przedsiębiorstwa sprywatyzowane. Druga, zdominowana jest przez cenę (koncentrowanie się na przychodach) i stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielnie.

Ponieważ wysoka jakość produktów oraz korzystna cena i warunki płatności nie dają podstawy do budowania trwałej pozycji na rynku, badane przedsiębiorstwa ujawniają wykorzystywanie w swoim działaniu dodatkowych wymiarów rywalizacji (wskazania na trzecich i dalszych miejscach). Ich zróżnicowanie z punktu widzenia formy własności badanego przedsiębiorstwa jest znamienne.

W przypadku przedsiębiorstw od początku prywatnych, dalsze narzędzia rywalizacji to przede wszystkim: sprawny system dystrybucji oraz stosunkowo niskie koszty działalności. Przedsiębiorstwa sprywa-

tyzowane jako dalsze z podobną częstotliwością stosują wszystkie narzędzia rywalizacji, z wyjątkiem: intensywnej reklamy i promocji oraz stosunkowo niskich kosztów działalności. W przypadku przedsiębiorstw państwowych, jako dalsze narzędzia rywalizacji znaczenie mają: korzystna lokalizacja, sprawny system dystrybucji i unikalność oferty. W przypadku spółdzielni, dodatkowe narzędzia rywalizacji to: intensywna reklama i promocja sprzedaży oraz korzystna lokalizacja.

Znamienne jest także, że wszystkie badane przedsiębiorstwa, bez względu na formę własności, względnie rzadko jako narzędzie rywalizacji rynkowej wykorzystują takie czynniki, jak: nowoczesna technologia, szybkość reakcji na zmiany popytu oraz wysokie kwalifikacje i doświadczenie personelu.

Najbardziej jednoznaczne, a zarazem i specyficzne wykorzystanie podstawowych narzędzi rywalizacji rynkowej występuje w firmach, które określiły swoją sytuację finansową jako bardzo korzystną (tab. 4.). Wyraża się to we wskazaniu najmniejszej ich liczby (w porównaniu z pozostałymi firmami) i koncentracji na dwóch narzędziach. Najważniejszym z nich jest wysoka jakość wyrobów (ponad połowa wskazań), a na drugiej pozycji znalazł się sprawny system dystrybucji wyrobów (wskazanie co piątej firmy). Można to uznać za rezultat mało oczekiwaną. Należy sądzić, że system dystrybucji stanowi obecnie istotną przeszkodę w ekspansji rynkowej dla przedsiębiorstw o dużych aspiracjach rynkowych (do których należy zaliczyć omawianą kategorię). Do takiego sądu upoważnia także wysoka pozycja usprawnienia systemu dystrybucji wśród wskazywanych przez firmy obecnych kluczowych czynników sukcesu oraz poszukiwania nowych rynków zbytu dla dotychczasowych wyrobów. Nieliczne przedsiębiorstwa o bardzo korzystnej sytuacji finansowej wykorzystują ceny i warunki płatności, znajomość i prestiż marki oraz promocję jako pod-

stawowe narzędzie rywalizacji rynkowej. Nie ma generalnie dla nich znaczenia np. korzystna lokalizacja czy nowoczesna technologia.

Pozostałe przedsiębiorstwa, o korzystnej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej wymieniają zdecydowanie najczęściej jako podstawowe narzędzie rywalizacji rynkowej wysoką jakość wyrobów oraz korzystne dla klientów ceny i warunki płatności. Uwzględniane są zatem dwie podstawowe zmienne wyznaczające wartość produktu dla nabywcy. Nie można jednak wskazać, iż w miarę pogarszania się sytuacji finansowej jedna z nich wskazuje jakąś tendencję. Oczekiwanie takie jest zresztą nieuprawnione, gdyż rywalizację jakością lub ceną należy traktować jako strategię alternatywną, a o wyborze powinien decydować rezultat analizy słabych i mocnych stron. Uprawniony jest sąd, iż wskazana przez przedsiębiorstwa strategia rywalizacji rynkowej nie ma na celu ekspansji rynkowej, ale służy do obrony przed wypadnięciem z rynku (ugrzęźnięciem). Warto również zwrócić uwagę na malejące znaczenie promocji, jako zmiennej rywalizacji rynkowej, w miarę pogarszania się sytuacji finansowej firm oraz wykorzystywanie korzystnej lokalizacji przez firmy o dobrej, przeciętnej i trudnej sytuacji finansowej.

Ryszard Pilawski, Marek Rawski

¹⁾ Bazę informacyjną prowadzonych rozważań stanowią badania zrealizowane w ramach grantu KBN pt. „Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce”. Łącznie przebadano 355 przedsiębiorstw. Szczegółowe założenia metodyczne badania i charakterystykę jego przebiegu można znaleźć w publikacji: *Kierunki zarządzania marketingowego w Polsce*, raport z badań, praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, AE, Kraków 1999, s. 11–19.

Autorzy – mgr Marek Rawski, dr Ryszard Pilawski – Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ada Demb, F.-Friedrich Neubauer

Rada nadzorcza

Czy jest i jaka jest jej odpowiedzialność

Przekład Michał Rusiński

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Wszędzie i zawsze tam, gdzie opinia publiczna uznaje, że firmy zawodzą, czy to w wyniku bankructwa, czy też w wyniku niespełnienia oczekiwań, jakie z nimi wiąże społeczeństwo, naoczni świadkowie wołają: „Gdzie była ich rada?”. Jest to uczciwe postawione pytanie. Niezależnie, czy nadzór jest jedno-, czy dwuszczeblowy, rady są odpowiedzialne za działanie swoich firm.

Książka została napisana przede wszystkim dla praktyków. Autorzy koncentrują się w niej na problematyce zarządzania, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, przywództwa i efektywności. Tematy poruszane w niej są więc niezależne od systemów prawnych, w których przedsiębiorstwa działają.