

Magdalena Roman, Paulina Adamczyk, Justyna Kamińska

Przewagi konkurencyjne polskich przedsiębiorstw

W naukach ekonomicznych pod pojęciem konkurencyjności kryje się wiele znaczeń, czynników, uwarunkowań oraz procesów. W najprostszym ujęciu, konkurencyjność oznacza długookresową zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, i osiąganie w związku z tym odpowiednich zysków. W literaturze przedmiotu wielokrotnie poddawano analizie konkurencyjność polskiego biznesu, ale nie podejmowano próby oceny źródeł przewag konkurencyjnych polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw (oraz ich produktów i marek) przez przedstawicieli placówek dyplomatycznych (radców handlowych). Osoby te realizując wyznaczone przez swoje państwa zadania biznesowo-doradcze, dysponują zazwyczaj unikatową wiedzą i spostrzeżeniami dotyczącymi gospodarek i przedsiębiorstw krajów, w których pełnią funkcje dyplomatyczne.

W artykule zostały omówione wyniki wywiadów przeprowadzonych z akredytowanymi w Warszawie radcami handlowymi z 21 krajów. Dla potrzeb postępowania badawczego został opracowany specjalny kwestionariusz. Badanie wykonano w ramach badań statutowych prowadzonych w Katedrze Biznesu Międzynarodowego SGH pod kierunkiem prof. dr hab. Małgorzaty Poniatowskiej-Jaksch.

Środowisko prowadzenia biznesu

Analiza przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw powinna być ściśle zwią-

zana z uwarunkowaniami i czynnikami konkurencyjności krajów. Wśród nich można wyróżnić czynniki podstawowe, tj. istniejące we wszystkich państwach (np. zasoby naturalne, niewykwalfikowana siła robocza, kapitał), oraz czynniki wyspecjalizowane i indywidualne – takie jak wiedza, technologia, szczególne umiejętności i kompetencje przedsiębiorstw w danym kraju (główne źródła przewag konkurencyjnych). Ważnym elementem przewagi konkurencyjnej kraju jest ponadto poziom rozwoju infrastruktury biznesowej i tzw. infrastruktury twardej, poziom rozwoju i skuteczność instytucji publicznych oraz pozarządowych, struktura i wielkość gospodarki, efektywność rynku pracy i rynków kapitałowych, umiędzynarodowienie gospodarki, efektywność finansów publicznych, itp.

Otoczenie ekonomiczno-rynkowe

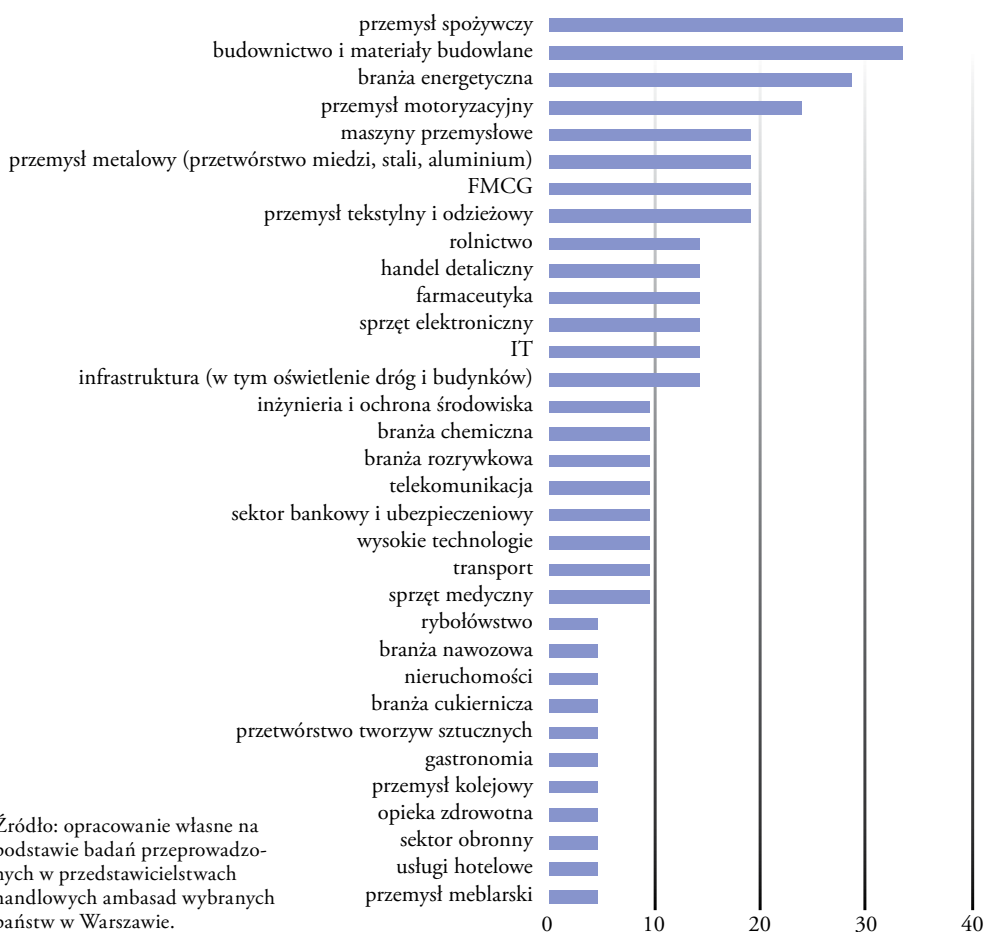
W opinii radców handlowych sytuacja gospodarcza Polski jest bardzo stabilna, biorąc pod uwagę zwłaszcza jej stan podczas światowego kryzysu finansowego i ekonomicznego. Radcy przyznają, że gospodarka Polski rozwija się w zadowalającym tempie i kierunku. Pozytywny wpływ na to zjawisko ma członkostwo naszego kraju w Unii Europejskiej i związany z tym napływ środków finansowych z funduszy unijnych.

Prawie 50 proc. ankietowanych radców wskazywało na szybkie tempo zmian, jakie dokonały się w Polsce w wyniku transformacji na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Z uznaniem odnosili się do kwestii stworzenia od podstaw gospodarki wolnorynkowej, implementacji jej reguł oraz przystąpienia do Unii Europejskiej. Na temat przeobrażenia systemowego w Polsce wyrażali się w samych superlatywach, podkreślali, że dokonały się „fundamentalne zmiany”, niektórzy radcy z uśmiechem przyznali, że są z tego powodu „dumni z Polski”. Zauważono także tempo i charakter zmian. Czterech radców podkreśliło dużą dynamikę zmian gospodarczych w ostatnich latach. Przedstawiciele byłych republik radzieckich (m.in. Łotwy i Węgier) chwalili trwały charakter rozwoju

Polski, a nawet odporność gospodarki polskiej na kryzys. Te same osoby przyznawały, że zmiany w ich krajach ojczyństwowych nie osiągnęły podobnego poziomu.

Polski rynek oferuje możliwości rozwoju w wielu sektorach, gdyż dzięki dostępowi do licznych źródeł surowców oraz wysoko rozwiniętemu przemysłowi, w Polsce można wytwarzać wiele produktów, a co najważniejsze dla inwestorów zagranicznych – względnie tanio. Poziom rozwoju przemysłu, według niektórych, nie różni się lub wręcz jest nieco wyższy niż w krajach Europy Zachodniej. Równie wysoka jest jakość polskich produktów i półproduktów sprzedawanych do innych krajów. Także rynek konsumpcyjny wydaje się być bardzo atrakcyjny. Wielu radców doceniło, że coraz większa liczba inwestorów jest zainteresowana nie

Rysunek 1 **Branże, w których działają w Polsce zagraniczne przedsiębiorstwa, w opinii radców handlowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedstawicielstwach handlowych ambasad wybranych państw w Warszawie.

tylko produkcją, ale i sprzedażą swoich produktów w naszym kraju.

Radcy zauważają, że Polska to duży kraj, o ogromnym potencjale produkcyjnym i atrakcyjnym rynku zbytu, więc przedsiębiorstwa z ich krajów działają w wielu branżach, zarówno w przemyśle, jak i w usługach. Radcy biorący udział w badaniu zostali ponadto poproszeni o sprecyzowanie, w jakich branżach działają zagraniczni przedsiębiorcy na rynku polskim, co pokazuje rysunek 1.

Wszyscy radcy przyznają, że przedsiębiorcy z innych krajów chętnie współpracują z polskimi przedsiębiorcami, a zainteresowanie polskim rynkiem jest coraz większe, o czym świadczą coraz liczniejsze zapytania skierowane do biur handlowych przy ambasadach. Wcześniej inwestorzy często traktowali Polskę jako kraj tranzytowy między Wschodem i Zachodem, obecnie jednak właściciele i menedżerowie zagranicznych firm w coraz większym stopniu poszukują informacji na temat polskiego rynku, chcąc dowiedzieć się więcej o potencjalnej konkurencji.

Radcy dostrzegają, że w Europie powstała wręcz moda na inwestowanie w Polsce, dzięki stabilnej sytuacji ekonomicznej i procesie integrowania naszej gospodarki z innymi rynkami Europy. Inwestorzy często wybierają Polskę jako alternatywę dla rynków Europy Wschodniej, gdzie otoczenie biznesu jest o wiele mniej pewne, a ponadto znacznie gorzej jest chroniona własność intelektualna. Ponadto wielu radców podkreśla, że najwyższe stanowiska w polskich filiach zagranicznych przedsiębiorstw obejmują menedżerowie z Polski, co świadczy o tym, że centrala korporacji jest zadowolona z wyników ich działań. O zadowoleniu firm inwestujących w polski rynek świadczy też to, że coraz częściej reinwestują osiągnięte tu dochody.

Bariery współpracy między polskimi i zagranicznymi przedsiębiorstwami, o których wspomnieli radcy, to niski po-

ziom zaawansowania technologicznego i nowoczesności polskiej gospodarki, słaby stan infrastruktury transportowej, kryzys ekonomiczny dotyczący zwłaszcza firmy zagraniczne, a także małe znaczenie giełdy i rynków kapitałowych w polskiej gospodarce.

Otoczenie społeczno-kulturowe

Niewątpliwie między Polską a niektórymi krajami, z których pochodzą ankietowani radcy, istnieją różnice kulturowe. Kilku z nich wspomniało o silnym poczuciu dziedzictwa historycznego. Na stosunki biznesowe między Polską a innymi krajami mogą więc mieć pewien wpływ minione konflikty, lub utrzymywane przez wieki dobre stosunki. Na sytuację gospodarczą Polski ma też wpływ przywiązanie Polaków do tradycji, co m.in. spowodowało rozdrobnienie polskich gospodarstw rolnych i niską wydajność rolnictwa.

W wielu krajach (m.in. we Włoszech, Hiszpanii, Szwecji, Norwegii) panuje opinia, że Polska jest nudnym, a nawet niebezpiecznym krajem. Osoby, które odwiedziły kiedykolwiek Polskę, zmieniają swoje wyobrażenie na temat Polaków i warunków życia w Polsce.

Sześciu (prawie 30 proc. próby) radców handlowych wyraziło opinię, że Polacy w pewnym aspekcie przypominają ich rodaków. Zdumiewające jest to, że taki wniosek sformułowali przedstawiciele różnych kultur, z krajów różniących się pod względem zamożności. Polacy są tacy jak my – powiedzieli przedstawiciele: Danii, Japonii, Łotwy, Rumunii, Węgier i Włoch. Taka sytuacja może wynikać z faktu, że radcy handlowi utożsamiają się z Polakami, lub Polacy posiadają cechy charakteru pożądane przez tamte narody. Część radców zauważyła, że do zmniejszenia się dystansu kulturowego przyczyniła się fala migracji Polaków do Europy Zachodniej, zwłaszcza do Irlandii, Norwegii i Holandii.

Otoczenie polityczne i prawno-administracyjne

W opinii przedstawicieli zagranicznych placówek dyplomatycznych polski ustroj polityczny jest stabilny, prawo jest skutecznie egzekwowane, istnieją także sprawnie działające instytucje. Radcy zdają się dostrzegać wysiłki polskiego rządu w kierunku przyspieszania procedur administracyjnych, i niwelowania przeszkód biurokratycznych i niepotrzebnych regulacji. Wciąż jednak załatwienie wielu spraw administracyjnych wymaga czasu i wysiłku, trudno jest też zdobyć koncesje i pozwolenia (problem ten, zauważony przez ponad połowę badanych radców, znajduje też odzwierciedlenie w raporcie Banku Światowego *Doing Business*). Co więcej, dla wielu przedsiębiorców przepisy są niejasne, procedury fiskalne zbyt skomplikowane i nastręczają wiele problemów. Z drugiej strony część radców przyznaje, że sytuacja w ich krajach jest niewiele lepsza; ponadto podkreślają również, że właśnie po to istnieją biura handlowe, aby pomagać przedsiębiorcom w radzeniu sobie z różnymi problemami.

Ważnym aspektem otoczenia prawnego w Polsce jest członkostwo w Unii Europejskiej. Ułatwiło to znacznie procedury związane z handlem, wpłynęło na intensyfikację wymiany międzynarodowej oraz uwiarygodniło w oczach inwestorów.

Mikroekonomiczne aspekty konkurencyjności

Konkurencyjność przedsiębiorstw, w tym międzynarodowa, jest uwarunkowana szeregiem zmiennych o charakterze zewnętrznym, ale również wewnętrznym (sytuacja wewnątrz firmy, relacje z pracownikami oraz odbiorcami, czynniki dotyczące osoby przedsiębiorcy, infrastruktura, itp.). Alternatywne w stosunku do powyżej zaprezentowanych klasyfikacje wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw, akcentują ich podział na czynniki twarde, które są

bardziej tradycyjne (np. strategia, struktura, formalizacja, procedury działania) i miękkie, do których przykłada się zwykle mniejszą wagę, a często stawały się czynnikami sukcesu wielu przedsiębiorstw (np. kadra, styl, doświadczenie, struktura organizacyjna, zespół wartości). W innym ujęciu, czynniki przewagi konkurencyjnej dzieli się na „czynniki wyższego rzędu” (np. polityka znaku towarowego, inwestycje w obszarze B+R, lojalność odbiorcy) które, jeśli są dobrze wykorzystane, mogą stać się motorem sukcesu, oraz „czynniki niższego rzędu”, kiedy przedsiębiorstwo skupia się głównie na utrzymywaniu przewagi w zakresie cen czynników produkcji.

Wyniki przeprowadzonych wśród radców handlowych badań wskazują, że Polacy postrzegani są jako naród bardzo przedsiębiorczy. Prawie 81 proc. ankietowanych wskazało właśnie wysoki poziom przedsiębiorczości, jako jedną z najważniejszych cech charakteru Polaków. Polacy przedstawiani byli jako osoby z inicjatywą, które nie czekają na biznes, lecz sami go szukają.

Element często powtarzany przez badanych w kontekście oceny polskich firm, to ich zdolność do szybkiego dostosowania się do warunków panujących na rynku. Ponad 25 proc. radców handlowych przyznało, że polskie firmy są elastyczne, i z łatwością potrafią dostrzec lukę na rynku oraz dopasować swoje produkty, czy usługi do zmieniających się wymagań. Cztery osoby biorące udział w badaniu wyraziły opinię, że polskie firmy są innowacyjne. U polskich przedsiębiorców można dostrzec chęć wyróżnienia się ze swoimi produktami czy usługami, a także pomysłowość. Dążą one bowiem do zdobycia nowych klientów lub utrzymania się na rynku, pełnym produktów znanych zachodnich marek.

Ocena kompetencji pracowników i przedsiębiorców

Wśród cech polskich pracowników radcowie najczęściej wymieniali pracowi-

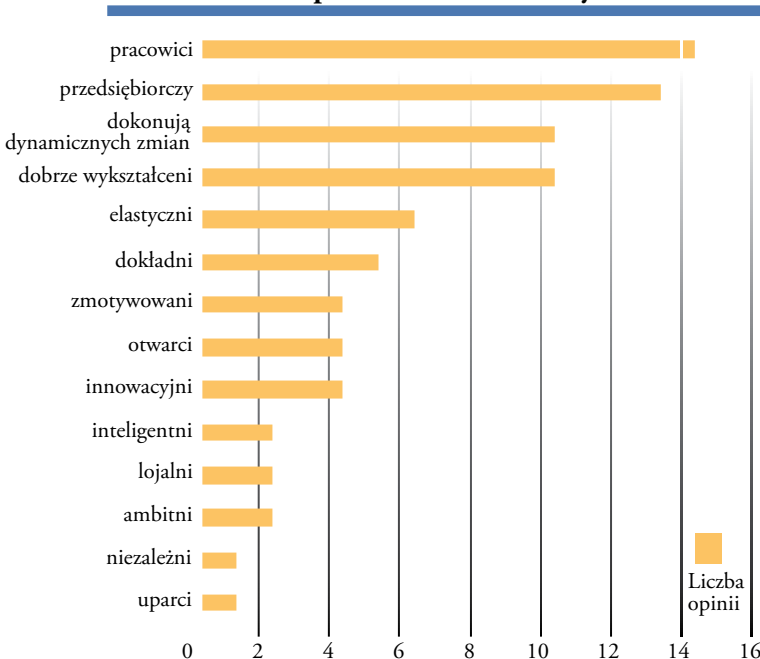
tość i dobre wykształcenie. 75 proc. osób biorących udział w wywiadach stwierdziło, że Polacy wyróżniają się pracowitością na tle fachowców z innych krajów. Mimo, że według statystyk efektywność pracy w Polsce jest niższa w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, sytuacja ta poprawia się. Pracowitość charakteryzuje zarówno pracowników fizycznych, jak umysłowych. Cechą często wymienianą wraz z pracowitością jest duża motywacja Polaków do pracy i ich wysokie zaangażowanie. Radcowie ze Szwecji i Szwajcarii zaobserwowali, że motywacja do pracy polskich pracowników jest o wiele wyższa niż w Europie Zachodniej. Niektórzy dopatrywali się przyczyn w gorszej sytuacji ekonomicznej Polaków, oraz w silnym dążeniu do poprawy swoich warunków bytowych. Zdaniem radcy handlowego Włoch, ze względu na silną motywację do pracy i dynamiczny wzrost przedsiębiorczości, Polska za 10-20 lat dorówna rozwojowi gospodarczemu krajów Europy Zachodniej.

Co drugi radca zaakcentował dobre wykształcenie polskich pracowników i przedsiębiorców. Zdaniem badanych polskie szkoły bardzo dobrze przygotowują uczniów i studentów do pracy. Wysokie kwalifikacje i chęć do dalszej nauki to główne powody, dla których coraz więcej Polaków obejmuje za granicą stanowiska menedżerskie i kierownicze.

Inną cechą wyróżnioną przez radców handlowych jest dokładność polskich pracowników. Polacy postrzegani są jako osoby precyzyjne, które poważnie traktują powierzone im zadania. Dokładność podczas pracy przytaczano głównie w kontekście prac fizycznych i czynności manualnych. Radcowie z Japonii, Czech czy Szwajcarii doceniają precyzję pracy Polaków przy liniach produkcyjnych. Dodatkowo niższe koszty pracy niż w tych krajach sprawiają, że rośnie opłacalność przenoszenia firm do Polski, lub zatrudniania polskich pracowników w swoich zakładach pracy. Polscy pracownicy są także cenieni za otwartość, inteligencję, ambicję, lojalność, uczciwość, niezależność i upór w dążeniu do celu (rysunek 2).

Jednakże podczas wywiadów można było usłyszeć także negatywne opinie, kierowane pod adresem polskich pracowników lub przedsiębiorców. Było ich stosunkowo mniej, być może dlatego, że radcy chcieli w bardziej dyplomatyczny sposób wypowiadać się na temat Polaków. (rysunek 3). Cztery osoby zwróciły uwagę na bardzo sztywną hierarchię w polskich przedsiębiorstwach. Według nich brak elastyczności i nieformalnych stosun-

Rysunek 2 **pozytywne cechy Polaków w opinii radców handlowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedstawicielstwach handlowych ambasad wybranych państw w Warszawie.

ków międzyludzkich, to sytuacja zdecydowanie mniej korzystna dla prowadzenia biznesu.

Kolejnym mankamentem polskich przedsiębiorców są zbyt sformalizowane kontakty handlowe. Polacy uważani są za osoby ściśle przestrzegające zasad, rzadko zdobywające się na nieformalne gesty. Nadmierny formalizm wymieniano także w kwestii odpowiadania na maile (kiedy nie są one zaadresowane do najważniejszej osoby w firmie zdarza się, że są ignorowane). Zbyt oficjalne podejście przedsiębiorców utrudnia im bardzo nawiązywanie kontaktów handlowych, i zdaniem naszych gości często zaprzepaszcza szanse na biznes.

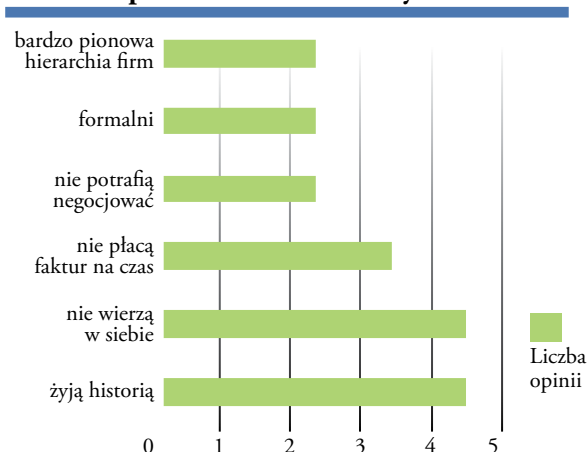
Radcowie zauważają również, iż Polacy – mimo opinii uczciwych partnerów – czasem dopuszczają się nadużyć, zaś powszechne jest opóźnianie płatności czy dostaw towarów, przez co tracą zaufanie współników z zagranicy. W związku z tym przedsiębiorstwa zagraniczne dążą do zachowania jak największej kontroli nad wspólnymi przedsięwzięciami, co może być z kolei źródłem potencjalnych konfliktów. Polacy ponoć obsesyjnie boją się posądzenia o korupcję, co utrudnia współpracę i normalne stosunki biznesowe. Opisywana sytuacja stanowiła duży problem po wejściu Polski do Unii Europejskiej, lecz obecnie powoli ulega poprawie.

Inne negatywne cechy Polaków wymieniane przez radców to: awersja do ryzyka oraz mała wiara w siebie i swoje możliwości. Jedna osoba stwierdziła, że Polacy wolą skłamać niż przyznać się do niewiedzy.

Współpraca

Kilku radców wyraziło opinię, że na polskim rynku istnieje wiele czynników mogących przeszkadzać we współpracy między polskimi i zagranicznymi przed-

Rysunek 3 Cechy negatywne polskich przedsiębiorców sygnalizowane przez radców handlowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedstawicielstwach handlowych ambasad wybranych państw w Warszawie.

siębiorstwami. Najczęściej wymienianym, przez ponad połowę ankietowanych, słabym ogniwem współpracy jest bariera językowa. Wielu radców uważa, że poziom znajomości języków obcych, zwłaszcza angielskiego, nie jest zadowalający, przez co Polacy nie potrafią swobodnie porozumiewać się z obcokrajowcami.

Innym czynnikiem, wspomnianym już w analizie otoczenia makroekonomicznego, są różnice kulturowe między Polakami a innymi narodami, na które składają się m.in.: odmienna kultura organizacyjna w firmach i rozbudowana administracja w polskich przedsiębiorstwach, różne style negocjacji, preferowanie przez Polaków kontaktów osobistych w biznesie, czy też różnice w stopniu formalizacji stosunków biznesowych.

Ponadto Polacy planują krótkookresowo i trudno jest utrzymać z nimi długotrwałe stosunki handlowe, wiele decyzji podejmują także bez głębszego przemyślenia, pod wpływem chwili. Często nie zdają sobie sprawy z przeszkód stojących na drodze do rozwoju przedsiębiorstwa czy założenia firmy w innym państwie, nie znają istotnych regulacji obowiązujących w docelowych krajach. Z drugiej strony zdarza się, iż chcą zdobyć o swoim part-

nerze więcej informacji niż jest skłonny on udzielić, np. na temat stanu finansów w przedsiębiorstwie.

Konkurencyjność

Jako najbardziej im znane polskie produkty ankietowani wymieniają: wyroby przetwórstwa mięsnego, alkohole mocne, słodocze, owoce i warzywa oraz piwo. Artykuły spożywcze dominują wśród wszystkich wskazywanych przez badane osoby. Dobrze postrzegane są także buty i odzież. Na świecie znana jest również polska wieprzowina i wszelkiego rodzaju produkty z drewna. W zdecydowanie mniejszym stopniu uznaniem cieszą się produkty przemysłu maszynowego i elektrycznego.

Radców zapytano również o polskie produkty, które są popularne w ich krajach. Niestety, wielu z nich nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie. W krajach Europy Zachodniej bardzo trudno znaleźć na półkach sklepowych polskie produkty występujące pod własną marką. Najczęściej produkty sprowadzane z naszego kraju są przeznaczone dla Polaków mieszkających za granicą, i sprzedawane są na tzw. polskich półkach w supermarketach. Można wśród nich wymienić polski chleb, pasztety, polskie piwo. Jednak coraz większy wybór tych towarów sprawia, że zyskują one popularność i są coraz częściej kupowane także przez obcokrajowców. W krajach spoza Europy polskie produkty są jeszcze rzadziej spotykane, a jeśli już są tam obecne, to należą do segmentu premium i są oferowane po stosunkowo wysokich cenach (w związku z czym popyt na nie jest stosunkowo niewielki). Poza tym niektóre kraje nie mogą samodzielnie obniżyć stawek celnych wobec Polski, co negatywnie wpływa na wymianę handlową z nimi.

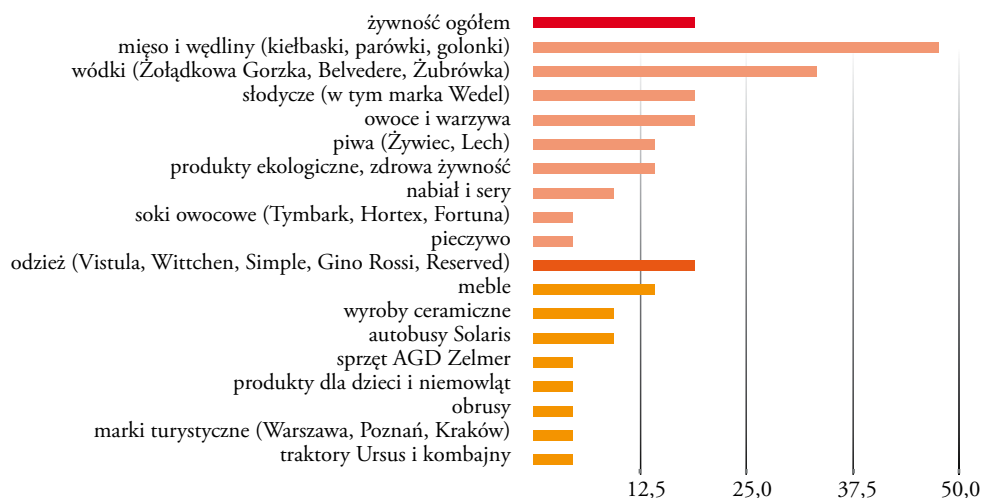
Niektórzy respondenci wymieniali kilka marek polskich produktów, dostępnych za granicą. Są to głównie polskie wódki, takie jak Żubrówka, Sobieski oraz

Belvedere. W niektórych krajach znane są także polskie marki kosmetyków, stacje benzynowe Orlen, oraz Balex Metal (producent blach dachowych). W Rumunii produkowany jest i sprzedawany sok Tymbark, w Turcji zaś istnieje sieć sklepów Smyk. Najwięcej polskich produktów wymienił radca z Węgier, który deklaruje, że w jego kraju można kupić polskie sery, wędliny oraz słodocze. Część polskich produktów sprzedawana jest pod zagranicznymi markami, np. meble Ikea, telewizory LCD, detergenty i kosmetyki (np. pasta Colgate).

Większość radców podkreślała, że polskie wyroby odnoszą sukcesy nie w dziedzinie produktów konsumenckich, lecz przemysłowych (głównie w segmencie B2B). Inne kraje najchętniej importują polskie półprodukty, nieprzetworzoną żywność, części do maszyn, towary przemysłowe, sprzęt medyczny, surowce mineralne oraz wyroby hutnicze. Koncerny motoryzacyjne powszechnie wykorzystują części samochodowe z Polski, z których produkowane są samochody marek takich, jak m.in. Honda, Toyota, Fiat czy Volkswagen. Jeśli chodzi natomiast o polskie branże konkurencyjne, to radcowie zaliczyli do nich: przemysł samochodowy, branżę IT, przemysł maszynowy i metalowy, produkcję materiałów budowlanych, rolnictwo i przemysł spożywczy, przemysł meblarski, przemysł tekstylny, przetwórstwo tworzyw sztucznych, usługi bankowe, branżę chemiczną, farmaceutyczną i kosmetyczną, przemysł papierniczy oraz przemysł lotniczy.

Sektor usług w Polsce i jego wizerunek

Wszyscy ankietowani radcowie przyznali, iż jako pracownicy dyplomatyczni mają zapewnioną prywatną opiekę medyczną, z której są bardzo zadowoleni. Publiczną służbę zdrowia oceniali zwykle na podstawie zasłyszanych opinii.

Rysunek 4 **Polskie produkty i marki cenione przez ankietowanych radców**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedstawicielstwach handlowych ambasad wybranych państw w Warszawie.

Ankietowani mają bardzo dobre zdanie na temat polskich lekarzy, uważają ich za profesjonalistów (jedynym sygnalizowanym minusem była słaba znajomość języków obcych wśród personelu medycznego). Jednak ogólna ocena państwowych usług medycznych jest umiarkowana (z tendencją ku negatywnej), co wynika ze złego stanu polskich szpitali, długiego czasu oczekiwania na zabieg i wizytę, czy braku specjalistycznego sprzętu medycznego. Kilku radców podczas wywiadu zasugerowało ostrożnie potrzebę reformy polskiej służby zdrowia. Na szczególną pochwałę zasługują natomiast polscy dentyści: kilkoro badanych radców przyznało, że preferują usługi stomatologiczne w Polsce od dostępnych w ich krajach ojczystych. Wśród odpowiedzi zdecydowanie lepsze opinie można było zauważyć wśród osób pochodzących z krajów anglosaskich – ankietowani byli pod wrażeniem stosunkowo niskich cen usług medycznych w Polsce, przy równoczesnym zachowaniu dobrej jakości.

Zdecydowana większość ankietowanych dobrze ocenia polskie hotele – radcy uważają je za konkurencyjne ze względu na niską cenę i jakość usług nie odbiegającą od europejskich standardów. Korzystają oni głównie z hoteli sieciowych, jednak

niektórzy szczególnie cenią sobie małe prywatne domy wczasowe oraz hotele na prowincji. Radcy przyznają jednak, że opinie dotyczą głównie Warszawy, więc mogą być mylące – kilka osób zwróciło uwagę na zbyt małą bazę hotelową w innych większych miastach Polski, np. w Poznaniu i Łodzi.

Ogólnie rzecz biorąc respondenci byli zadowoleni z usług gastronomicznych (radcy zwracają uwagę na wysoką jakość oraz dużą różnorodność oferty); jedynie kilkoro z nich oceniło negatywnie polskie restauracje. Analizując pozyskane informacje, można zauważyć pewne zależności pomiędzy krajem pochodzenia radcy a wyrażoną opinią: respondenci z krajów Europy Środkowowschodniej i Azji wskazali zbyt wysokie ceny jako istotny mankament polskich restauracji; z kolei radcy pochodzący z Europy Zachodniej, uważając ceny potraw za konkurencyjne, zwracali uwagę na niedostateczną jakość obsługi oraz kompetencje personelu.

Z badań wynika, że w opinii radców handlowych polska gospodarka, jej poszczególne branże i sektory, przedsiębiorstwa oraz wytwarzane przez nie produkty i marki, charakteryzują się stosunkowo wysokim potencjałem konkurowania. Jego źródła tkwią w licznych przewagach

**Tablica 1 Analiza SWOT polskiej gospodarki
i polskich przedsiębiorstw w opinii radców handlowych – ujęcie syntetyczne**

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Korzystna lokalizacja Polski na mapie Europy i związane z nią względnie niskie koszty transportu do najważniejszych partnerów handlowych</p> <p>Otwarcie, przedsiębiorczy i kompetentni menedżerowie</p> <p>Stosunkowo tania, a przy tym wysoko wykształcona i wykwalifikowana siła robocza</p> <p>Możliwość korzystania ze wsparcia ze środków z Unii Europejskiej</p> <p>Elastyczność, szybkie dostosowanie się do potrzeb rynkowych</p> <p>Dążenie do sukcesywnego rozwoju, modernizacji i wprowadzania na rynek nowych produktów</p> <p>Doświadczenie w konkurencyjnym na rynku krajowym</p> <p>Silna pozycja w segmencie B2B na rynkach zagranicznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Niska innowacyjność technologiczna produktów – Przywiązanie do tradycji, przywiązywanie dużej wagi do kontaktu osobistego, nie odpowiadanie na e-maile, zwłaszcza te w języku angielskim – Niski stopień promocji polskich produktów za granicą, mało znanych marek na rynkach zagranicznych – Rozbudowana struktura organizacyjna w firmach, hierarchiczny proces podejmowania decyzji – Trudność w nawiązywaniu długotrwałych relacji biznesowych z zagranicznymi przedsiębiorcami – Szybkie podejmowanie decyzji biznesowych bez racjonalnej analizy – Częste niedotrzymywanie terminów dostaw i płatności – Nadmierna skłonność do ścisłego przestrzegania zasad
SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Wzrost zainteresowania polskimi przedsiębiorstwami, jako partnerami biznesowymi, wśród zagranicznych przedsiębiorstw</p> <p>Coraz lepsza opinia o polskich przedsiębiorstwach i jakości polskich produktów na świecie</p> <p>Istnienie wielu różnorodnych niszowych branż, w których Polacy się specjalizują</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Rosnący poziom płac i utrata przewagi kosztowej nad przedsiębiorstwami z Europy Zachodniej – Występujące niekiedy problemy ze znalezieniem partnerów biznesowych – Trudna sytuacja firm dotkniętych kryzysem (wycofywanie się z inwestycji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy.

konkurencyjnych, których zbiorcze zestawienie zawarto w tablicy 1. Pytani o główne przyczyny sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych radcowie stwierdzili, że najcenniejszym aktywem kraju jest kapitał intelektualny.

Do wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych przyczynia się także: ich duża elastyczność, wysoka jakość produktów nie odbiegająca od standardów unijnych, i ceny – polskie produkty są tańsze od ich odpowiedników wytwarzanych w Europie Zachodniej. Kolejnym czynnikiem jest wieloletnia tradycja w wytwarzaniu pewnych towarów. Radcy zwrócili też uwagę na wykorzystywanie zaawansowanych technologii w polskim przemyśle lotniczym oraz innowacyjność sektora usług informatycznych. Ponadto o sukcesie niektórych polskich przedsiębiorstw decydują także: centralne położenie Polski w Europie, bliskość rynków zbytu, oraz znaczące dotacje unijne.

Ważnym zagadnieniem poruszonym przez ankietowanych jest promocja naszego kraju za granicą. Niestety zauważalny jest brak dobrej strategii promocji Polski i możliwości, jakie oferuje polski rynek. W państwach, które reprezentują ankietowani, Polska często uchodzi za ubogi kraj postkomunistyczny, zaś polskie towary mają opinię tanich, ale o niskiej jakości. Kilku radców zasugerowało, że polski rząd powinien podjąć kroki na rzecz poprawy promocji wymiany handlowej, lepszego poznania innych narodów, zwiększenia przepływu informacji, komunikacji, w tym także promowania turystyki. Radcowie zwracają uwagę, iż firmy polskie są w większości prywatne, dlatego nie można ich zmusić do inwestowania za granicą. Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie zagranicznych centrów informacji i promocji, podległych instytucjom ekonomicznym działającym w kraju.

Zapytani o bezpośrednie działania, jakie mógłby podjąć polski rząd w celu

przyciągnięcia inwestycji zagranicznych, prawie 90 proc. badanych radców podkreśliło, że rząd bardzo aktywnie działa w tym kierunku. Radcowie z aprobatą wyrażali się o tworzeniu specjalnych stref ekonomicznych, oraz działalności Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Z drugiej strony jednak pojawiły się głosy, że polski rząd oraz PAIiZ koncentrują się na pomocy dla dużych podmiotów, zamiast wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa, które stanowią ponad 99 proc. firm w Polsce. Wiele polskich przedsiębiorstw sprzedaje produkty pod obcymi markami, bądź przyjmuje zagraniczne nazwy, co jest oznaką kompleksów i niewielkiej pewności siebie. Potrzebna im jest wiedza na temat lepszego wykorzystywania środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej, eliminacja

zbędnych i utrudniających działalność przepisów prawnych, większy dostęp do wszelkiego rodzaju informacji, a także bardziej przejrzysta alokacja dotacji z budżetu.

Szansą dla polskiej gospodarki jest coraz lepsza opinia o polskich przedsiębiorstwach i jakości polskich produktów na świecie, a także wysoki potencjał do konkurencyjności w licznych niszach rynku globalnego. Aby zwiększyć poziom umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, niezbędne jest podjęcie wyzwań strategicznych zarówno przez państwo, jak też przez same firmy. Muszą się one intensywnie promować na rynkach zagranicznych oraz przełamać bariery rozwojowe, które znajdują się przede wszystkim w samych przedsiębiorstwach i mentalności ich właścicieli.

Bibliografia:

1. Bossak J.W., Bielnicki W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
2. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005.
3. *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
4. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
5. Pierścionek Z., *Wybrane metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Herman A., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
6. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
7. Sosnowska A., *Czynniki kształtujące konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po roku 2004*, [w:] Sosnowska A., Łobejko S. (red.), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
8. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
9. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2005.
10. *The World Competitiveness Yearbook 2010*, IMD, Lausanne 2010.
11. *Zarządzanie marketingowe na rynkach zagranicznych jako instrument konkurencyjności przedsiębiorstw*, Nowakowski M. (red.), Warszawa 1995 (maszynopis powielony).
12. Zarzycka A., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, [w:] Herman A., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 2-14.

Magdalena Roman, Paulina Adamczyk, Justyna Kamińska – Studenckie Koło Naukowe Biznesu Międzynarodowego działające przy Katedrze Biznesu Międzynarodowego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH.