Barbara JANKOWSKA*

Strategie konkurencyjne w polskiej branży budowlanej

Wstęp

Zbliżające się pełne włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej jest ogromnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Wyniki licznych badań wskazują, że polskie firmy obawiają się wzrostu natężenia konkurencji w ich branżach w związku z przystąpieniem naszego kraju do Unii Europejskiej. Niebagatelne znaczenie ma w związku z powyższym, umiejętność podejmowania gry konkurencyjnej na rynku. Skuteczna, wydajna i adekwatna strategia konkurencji może okazać się remedium przeciw silnej presji konkurencji.

W niniejszym artykule zaprezentowano część wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw budowlanych, które dotyczyły międzynarodowej konkurencyjności polskiej branży budowlanej. Autorka przedstawia, jakimi strategiami konkurencji dysponują polskie firmy budowlane[1]. Umiejętność konkurowania przez przedsiębiorstwa budowlane wydaje się być tym bardziej istotna, że wiele z nich ma aspiracje funkcjonować na rynkach zagranicznych, wśród których ważne miejsce zajmują rynki unijne[2].

Badania zostały przeprowadzone w 2002 roku i objęły 40 przedsiębiorstw budowlanych zarejestrowanych w Polsce. Wyniki prezentuje się w podziale na trzy kategorie rynków: rynek krajowy, rynek niemiecki i pozostałe rynki oraz w przekroju firm z różnym stopniem umiędzynarodowienia. Wyszczególnienie rynku niemieckiego wynika z jego ogromnego znaczenia dla internacjonalizacji polskiej branży budowlanej.

Metoda badawcza

Na początku 2002 roku rozpoczęto pierwotne badania empiryczne nad międzynarodową konkurencyjnością polskiej branży budowlanej. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

---

* Autorka jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji we wrześniu 2003 r.

1 Niniejszy artykuł jest fragmentem empirycznej egzemplifikacji koncepcji konkurencji wewnątrzbranżowej, która była dyskutowana przez autorkę na łamach „Gospodarki Narodowej". Por. B. Jankowska, Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa" 2002, nr 4.

2 Ponad 58% ankietowanych przedsiębiorstw zgłasza chęć podjęcia aktywności na rynkach zagranicznych.

- najpierw przesłano do respondentów zaproszenie do udziału w badaniach, po czym ci z nich, którzy wyrazili chęć uczestnictwa otrzymali do wglądu kwestionariusze ankiety, a następnie skierowano do nich ankieterów. Ankieterzy przeprowadzili wywiady według przygotowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (w kilku przypadkach zrezygnowano z wywiadu bezpośredniego, gdyż respondenci wyrazili gotowość samodzielnego wypełnienia ankiety).
- Badania zmierzały do ustalenia stanowiska menedżerów badanych przedsiębiorstw odnośnie do możliwych determinant międzynarodowej konkurencyjności branży, w której działają, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu ich przedsiębiorstw na wspomnianą konkurencyjność. Odpowiedzi menedżerów miały pozwolić na scharakteryzowanie tych czynników. Pytania zostały skonstruowane w taki sposób, że w przeważającej mierze odpowiedzi mogły być udzielane na podstawie intuicji, przekonań czy odczuć, co do określonego problemu. W toku prowadzonych badań okazało się, że przyjęcie powyższej zasady, jeśli chodzi o konstrukcję pytań było właściwe, gdyż pytania wymagające udzielania skwantyfikowanych odpowiedzi były źle postrzegane przez respondentów, można nawet stwierdzić, że zniechęcały do wypełniania ankiety.
- Badaniami objęto przedsiębiorstwa zarejestrowane w Polsce, bez znaczenia było więc pochodzenie kapitału firmy, co uzasadnia się tym, że niezależnie od pochodzenia kapitału, firmy te kreują określony poziom inwestycji, produkcji oraz zatrudnienia w Polsce.

Przedsiębiorstwa poddane badaniom musiały spełniać pewne kryteria, a mianowicie:

- kryterium przedmiotu działalności – firma musiała prowadzić działalność w ramach 45 działu EKD, przy czym w przypadku nieeksporterów przychody osiągane dzięki prowadzeniu działalności w ramach działu 45 EKD musiały dominować w przychodach ze sprzedaży ogółem, natomiast w przypadku eksporterów taka dominacja nie musiała mieć miejsca,
- kryterium wielkości firmy – początkowo przyjęto, że badane przedsiębiorstwa musiały zatrudniać co najmniej 50 osób, jednakże w związku z ogromnymi trudnościami związanymi z zachęceniem firm do udziału w badaniach, wywiady przeprowadzono także z menedżerami z mniejszych przedsiębiorstw, które były zainteresowane uczestnictwem w badaniach,
- kryterium podejmowania działalności eksportowej – badaniami objęto zarówno firmy nie realizujące przychodów ze sprzedaży eksportowej, jak i eksporterów. Jednak w tym drugim przypadku kwestionariusze ankiety skierowano zasadniczo do firm, które w portfelu rynków zagranicznych posiadają rynek niemiecki, co wynika z dużego znaczenia tego rynku dla branży[3],
- warunkiem sine qua non uczestnictwa w badaniu była gotowość do współpracy ze strony przedsiębiorstwa zaproszonego do udziału w badaniu.

[3] Wśród firm eksporterów, które nie wykazywały powiązań z rynkiem niemieckim znalazła się tylko 1 firma.

Warto dodać, że zaproszenia do udziału w badaniach skierowano do około 500 firm. Listę przedsiębiorstw – eksporterów sporządzono przede wszystkim w oparciu o dane z Departamentu Administrowania Obrotem Towarami i Usługami w ówczesnym Ministerstwie Gospodarki. We wspomnianym departamencie przygotowano zestawienie przedsiębiorstw, które uzyskały zezwolenia w kategorii „prace budowlane" na realizację umów o dzieło w RFN. Po przeanalizowaniu zestawienia okazało się, że znalazło się w nim około 190 firm budowlanych w myśl EKD.

Próba badawcza

W badaniach prowadzonych wśród firm uczestniczyło ogółem 40 przedsiębiorstw. Wśród nich znalazły się:

- osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą – 1 firma,
- spółka jawna – 4 firmy,
- spółka cywilna – 1 firma,
- spółka z o.o. – 19 firm,
- spółka akcyjna – 15 firm.

W 4 firmach posiada udziały kapitał zagraniczny, przy czym 100% udział kapitału zagranicznego wystąpił w 2 przedsiębiorstwach i były to firmy z grupy nieeksporterów.

Jeśli chodzi o wielkość przychodów ze sprzedaży, to przeważająca grupa respondentów osiągała przychody ze sprzedaży w przedziale od 4 do 20 mln zł tak na rynku krajowym, jak i niemieckim. Natomiast na pozostałych rynkach realizowano przychody poniżej 1 mln zł.

Średnia wartość wyniku finansowego netto za rok 2000 różni się w zależności od tego, czy dotyczy firm eksportujących czy też działających tylko na rynku krajowym (tablica 1). Najwyższe wartości osiąga wynik finansowy netto w grupie przedsiębiorstw podejmujących aktywność na kilku rynkach zagranicznych, co mogłoby sugerować, że przedsiębiorstwa najbardziej umiędzynarodowione mają najlepsze wyniki ekonomiczne. Niestety, trzeba zauważyć, że duża część respondentów nie chciała określić wartości wypracowanego przez ich firmę zysku netto, dlatego też trudno jednoznacznie stwierdzić, czy aktywność międzynarodowa sprzyja osiąganiu lepszych rezultatów finansowych.

Tablica 1

Wynik finansowy netto przedsiębiorstw z różnym stopniem umiędzynarodowienia (mln zł)

Kategoria firmy	LW	Ś	OS	Min	Max
Nieeksporterzy	13	1,66	1,38	0,01	5,60
Eksporterzy – 1 rynek zagraniczny	13	3,63	1,84	-0,45	13,05
Eksporterzy – kilka rynków zagranicznych	4	15,51	9,14	0,00	32,34

LW – liczba wskazań, Ś – średnia, OS – odchylenie standardowe

Badane firmy charakteryzowały się następującym poziomem zatrudnienia:

- do 50 osób – 8 firm
- 51 – 100 osób – 7 firm
- 101 – 500 osób – 18 firm
- powyżej 500 osób – 7 firm

Jeśli chodzi o przedmiot działalności określony przez grupę EKD, to najwięcej, bo aż 70% respondentów zajmuje się wznoszeniem kompletnych budynków i budowli, a najmniej, bo tylko 20% obejmuje swą domeną wynajem sprzętu budowlanego wraz z obsługą operatorską (tablica 2).

Tablica 2

Zróżnicowanie w obszarze domeny działania badanych firm wg grup EKD

Grupa EKD (Europejskiej Klasyfikacji Działalności)	Odsetek wskazań
45.1. – Przygotowanie terenu pod budowę	42,50
45.2 – Wznoszenie kompletnych budowli lub ich części; inżynieria lądowa i wodna	70,00
45.3. – Wykonywanie instalacji budowlanych	55,00
45.4. – Budowlane prace wykończeniowe	50,00
45.5. – Wynajem sprzętu budowlanego i burzącego wraz z obsługą operatorską	20,00

Badaniami objęto zarówno eksporterów, jak i firmy działające tylko na rynku krajowym, gdyż nieeksporterzy podejmują rywalizację z konkurencją międzynarodową na rynku macierzystym. Ich zagranicznymi konkurentami są firmy eksportujące do Polski usługi budowlane.

Struktura konkurencji w polskiej branży budowlanej

Charakter strategii konkurencji obieranych przez przedsiębiorstwa jest do pewnego stopnia konsekwencją struktury konkurencji w danej branży, a więc liczby i wielkości firm-uczestników branży. Jeśli chodzi o liczbę konkurentów w branży, przeważająca część respondentów jest zdania, że liczba ich bezpośrednich konkurentów mieści się w przedziale od 1 do 20, co mogłoby sugerować, że branża zdaniem badanych firm jest skoncentrowana (tablica 3). Postrzeganie branży jako skoncentrowanej może wynikać z tego, że badane firmy dostrzegają w swoim otoczeniu przedsiębiorstwa, które próbują zdominować rynek, a same uważają, że zajmują pozycję zdominowanych. Wydaje się, że respondenci mają świadomość, iż w ich otoczeniu funkcjonują firmy budowlane, które potrafią wywierać istotny wpływ na cenę, wielkość produkcji, warunki handlowe, na wykluczanie konkurentów z rynku oraz na „dyscyplinowanie" rywali.

Tablica 3

Liczba konkurentów na poszczególnych rynkach

Liczba konkurentów	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1-20	51,28	55,56	75,00
21-50	33,33	11,11	0,00
51-100	10,26	27,78	0,00
>100	5,13	5,56	25,00

Jednakże trudno zgodzić się z opinią, że polska branża budowlana jest branżą skoncentrowaną, gdyż według danych GUS usługi budowlane w 2001 roku świadczyły 177 653 podmioty gospodarcze[4]. Postrzeganie branży jako skoncentrowanej przez respondentów można tłumaczyć tym, że szacując liczbę konkurentów ograniczają się do tych najbliższych, a więc np. funkcjonujących w ich grupie strategicznej[5].

Ocena natężenia konkurencji przez menedżerów badanych firm na wszystkich rynkach również świadczy o tym, że w branży funkcjonuje liczna grupa mniejszych firm, a więc branża nie jest skoncentrowana. Na wszystkich rynkach występuje zdaniem respondentów natężenie konkurencji wyższe od umiarkowanego (tablica 4)[6]. Najostrzejsza konkurencja występuje na rynku krajowym i prawie osiąga poziom dużego.

Tablica 4

Natężenie konkurencji na poszczególnych rynkach

Rynki	Liczba wskazań	Średnia	Odchylenie standardowe
Rynek krajowy	38	2,92	0,27
Rynek niemiecki	19	2,74	0,44
Pozostałe rynki	5	2,20	0,75

Największy wpływ na natężenie gry konkurencyjnej w przypadku branży budowlanej mają zdaniem ankietowanych następujące zjawiska (tablica 5):

- na rynku krajowym i niemieckim występowanie dużej liczby firm o zbliżonym rozmiarze i jakości zasobów, co w przypadku branży budowlanej prowadzi do wzajemnego zwalczania się firm i tym samym czyni sytuację w branży bardzo niestabilną,
- na pozostałych rynkach szybkie tempo wzrostu danej branży, co niewątpliwie jest korzystniejsze niż powolny wzrost branży, w przypadku którego

[4] Por. *Rocznik statystyczny*, GUS, Warszawa, 2002.

[5] Grupy strategiczne w branży budowlanej można by wyróżnić posługując się przykładowo dwoma następującymi kryteriami: wielkość przedsiębiorstwa i grupa EKD w ramach działu 45 EKD, która charakteryzuje domenę przedsiębiorstwa. Dla firm działających w ramach kilku grup 45 działu EKD należałoby wybrać grupę, która generuje największą część przychodów ze sprzedaży.

[6] Skala ocen dla natężenia konkurencji: 3 – duże natężenie, 2 – natężenie umiarkowane, 1 – małe natężenie, 0 – natężenie nieistotne.

firmy za wszelką cenę walczą o wzrost udziału w rynku. Jednak wymaga od uczestników branży poświęcania zasobów na rozwój, bez którego nie jest możliwe przechwytywanie korzyści płynących z dużego popytu na produkt branży.

Tablica 5

Przyczyny określonego poziomu natężenia konkurencji na poszczególnych rynkach

Zjawiska	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Występowanie dużej liczby firm o zbliżonym rozmiarze i jakości zasobów	85,00	68,18	20,00
2. Powolne tempo wzrostu danej branży (powolny wzrost przychodów ze sprzedaży)	60,00	22,73	20,00
3. Szybkie tempo wzrostu danej branży (szybki wzrost przychodów ze sprzedaży)	0,00	0,00	60,00
4. Występowanie wysokich kosztów stałych	52,50	36,36	20,00
5. Brak kosztów zmiany po stronie nabywców	7,50	4,55	20,00
6. Duże znaczenie danej branży dla przedsiębiorstwa (np. prestiż, uzyskanie wiarygodności)	17,50	18,18	0,00

Na kształt interakcji wewnątrz branży mają wpływ także potencjalni konkurenci, a więc nowo wchodzący do branży. Zanim jednak uda im się wejść na rynek mają do pokonania pewne bariery, do których badane firmy zaliczają przede wszystkim (tablica 6):

- na rynku krajowym – liczbę konkurentów, duże doświadczenia, jakim dysponują już działający w branży oraz reputację uczestników branży,
- na rynku niemieckim – politykę rządu, a w szczególności bariery natury administracyjno-prawnej oraz tak jak na rynku krajowym reputację uczestników branży i duże doświadczenie już działających w branży,
- na pozostałych rynkach – potrzeby kapitałowe.

Wybrane przez respondentów bariery wejścia były także poddawane ocenie na skali czterostopniowej[7]. Większość badanych firm uważa, że bariery wejścia do branży są duże (tablica 9). Szczególnie trudną do pokonania bądź neutralizacji barierą wejścia jest doświadczenie. Specyfika branży budowlanej powoduje, że doświadczenie staje się także często atutem w walce o klienta. Duże doświadczenie i dobra reputacja wiąże się zwykle z posiadaniem sieci kontaktów biznesowych, które można by określić mianem kluczowego zewnętrznego czynnika sukcesu przedsiębiorstw budowlanych. Jeśli chodzi o bariery wejścia na rynek niemiecki, nie sposób poprzestać tylko na stwierdzeniu, że jest to dyskryminacyjna w stosunku do polskich firm polityka władz niemieckich. Warto wymienić chociażby kilka barier natury administracyjno-prawnej: polska firma może być wyłącznie podwykonawcą firmy niemieckiej, co oznacza, że bezpośredni kontakt firmy polskiej z inwestorem jest zakazany, a więc

[7] Skala ocen dla barier wejścia była następująca: 3 – duże bariery, 2 – bariery średnie, 1 – małe bariery, 0 – brak barier.

generalne wykonawstwo nie wchodzi w grę; polskim firmom nie wolno uczestniczyć w niemieckich przetargach publicznych; pracę na rynku niemieckim może podjąć określona liczba pracowników budowlanych zgodnie z ustalanymi co roku tzw. limitami zatrudnienia. Poza tym partner niemiecki może zatrudnić polską firmę tylko wówczas, gdy nie zgłosił nikogo ze swoich pracowników, jako pracującego w skróconym wymiarze czasu pracy, nie zastosował masowych zwolnień z pracy (klauzula ochrony przed zwolnieniami z pracy) i wielkość zatrudnienia Polaków nie przekracza określonych progów (tzw. kwotowanie). Obok wypunktowanych wyżej utrudnień należałoby jeszcze wspomnieć o ogromnych problemach związanych z uzyskaniem pozwolenia na pracę i wymienić cały szereg uciążliwości związanych z prowadzeniem szczegółowej dokumentacji dotyczącej pracowników.

Tablica 6

Bariery wejścia do branży na poszczególnych rynkach

Bariera	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Niższe koszty uczestników branży wynikające z korzyści skali	10,00	9,09	0,00
2. Zróżnicowanie produktów	0,00	0,00	0,00
3. Reputacja uczestników branży (znana marka, lojalność klientów)	52,50	45,45	40,00
4. Potrzeby kapitałowe	47,50	27,27	60,00
5. Koszty, jakie musi ponieść nabywca zmieniając dostawcę	5,00	4,55	0,00
6. Polityka rządu (licencje, koncesje, itp.)	15,00	54,55	20,00
7. Przepisy i bariery celne	5,00	31,82	40,00
8. Reklama	2,50	4,55	0,00
9. Liczba konkurentów	67,50	36,36	20,00
10. Badania i rozwój (większe zaawansowanie technologiczne branży)	7,50	9,09	20,00
11. Cena	32,50	31,82	20,00
12. Koncentracja po stronie nabywców	10,00	4,55	0,00
13. Wyłączność techniki produkcji po stronie działających w branży, np. patent, licencja	2,50	4,55	0,00
14. Posiadanie przez działających w branży korzystniejszych lokalizacji	5,00	4,55	0,00
15. Duże doświadczenie, jakim dysponują przedsiębiorstwa – uczestnicy branży	57,50	45,45	20,00
16. Łatwiejszy dostęp do strategicznych zasobów	10,00	9,09	0,00
17. Liczne kontakty nieformalne przedsiębiorstw z nabywcami	47,50	22,73	40,00

Gdyby dokonywać porównań między rynkami ze względu na kryterium wysokości barier wejścia, to na pierwszym miejscu pojawiłby się rynek niemiecki, potem rynek krajowy, następnie pozostałe rynki. Ranking rynków pod względem wysokości barier wejścia potwierdza, że polityka władz niemieckich w sposób zasadniczy utrudnia podejmowanie eksportu przez polskie firmy budowlane. Dyskutując problem konkurencji w branży w perspektywie członko-

stwa w Unii Europejskiej można by także postawić pytanie, czy pełna akcesja naszego kraju we wspomniane struktury zmieni sytuację w obszarze barier wejścia do branży. Otóż wydaje się, że na kluczowym (niemieckim) rynku dla polskich eksporterów usług budowlanych nic się nie zmieni. Od momentu wejścia naszego kraju do Unii przyznano nam swobodny przepływ usług. Jednak ta regulacja nie będzie dotyczyć usług budowlanych importowanych przez RFN oraz Austrię. Swoboda świadczenia usług budowlanych będzie ograniczona limitami zatrudnienia oraz obowiązkiem uzyskiwania zezwoleń na pracę. Zarówno RFN, jak i Austria będą miały prawo do stosowania tak długo ograniczeń w przepływie usług (w szczególności w budownictwie), jak długo będą stosować okresy przejściowe dotyczące swobodnego przepływu pracowników. Kraje te mogą wprowadzić ograniczenia tylko w niektórych regionach i w wybranych branżach w zależności od sytuacji na rynku pracy. Konkurencja ze strony polskich przedsiębiorstw w niemieckiej i austriackiej branży budowlanej będzie ograniczana przez „państwo", co niewątpliwie wpływa na zachowania firm tych krajów w stosunku do polskich wchodzących na rynek. Można przewidywać, że odwet ze strony przedsiębiorstw budowlanych z tych krajów skierowany przeciwko polskim firmom budowlanym nie będzie bardzo silny.

Nasilenie działań odwetowych było oceniane na skali czterostopniowej: 0 – odwet niewielki, 1 – słaby, 2 – umiarkowany do 3 – odwet druzgocący. Respondenci szacują, że odwet na rynku krajowym bliski umiarkowanemu, na rynku niemieckim i na pozostałych rynkach bliski słabemu (tablica 9). Nie do końca zrozumiała jest ocena odwetu na pozostałych rynkach. Natomiast jeśli chodzi o rynek niemiecki, można stwierdzić, że aktywność firm niemieckich w tej kwestii jest słaba, gdyż mają one świadomość istnienia regulacji prawnych, które skutecznie chronią dostęp do branży na rynku niemieckim. Można by nawet stwierdzić, że „państwo" częściowo wyręcza niemieckie przedsiębiorstwa budowlane, regulując wejścia polskich firm budowlanych do branży.

Tablica 7

Podstawa przewidywań odnośnie do działań odwetowych na poszczególnych rynkach

Podstawa przewidywań	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Znaczne niewykorzystane zasoby po stronie firm w branży	35,00	18,18	0,00
2. Bardzo duże zaangażowanie działających firm w daną branżę i mała mobilność zaangażowanych zasobów	25,00	27,27	0,00
3. Powolny wzrost branży, utrudniający przyjęcie nowego przedsiębiorstwa do branży bez obniżki sprzedaży i pogorszenia efektywności finansowej	42,50	18,18	0,00
4. Podejmowanie działań odwetowych przez przedsiębiorstwa branżowe w przeszłości	2,50	13,64	40,00

Podstawą przewidywań, że odwet wystąpi, jest na rynku krajowym powolny wzrost branży, który wyklucza przyjęcie nowego przedsiębiorstwa bez ob-

niżki sprzedaży i pogorszenia efektywności finansowej. Na rynku niemieckim firmy wskazują na duże zaangażowanie w daną branżę i małą mobilność zasobów (tablica 7). Natomiast jeśli chodzi o odwet na pozostałych rynkach stwierdzono, że wcześniej przedsiębiorstwa branżowe podejmowały tego typu działania na tych rynkach, a więc istnieje realna groźba, że sytuacja się powtórzy.

Sytuację uczestników branży pogarszają również istniejące bariery wyjścia z branży. Za najważniejsze bariery wyjścia uważają respondenci wysokie koszty przeniesienia wyspecjalizowanych zasobów do innej branży (tablica 8). Jeśli chodzi o rynek krajowy, to wymieniają także brak możliwości przestawienia posiadanych zasobów. Z rynkiem niemieckim wiążą również koszty przeniesienia pracowników, natomiast jeśli chodzi o pozostałe rynki, za barierę wyjścia uznano przeszkody emocjonalne.

Tablica 8

Bariery wyjścia z branży na poszczególnych rynkach

Bariera	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Wysokie koszty przeniesienia wyspecjalizowanych zasobów do innej branży	52,50	45,45	60,00
2. Brak jakiejkolwiek możliwości przestawienia posiadanych zasobów	35,00	27,27	0,00
3. Koszty przeniesienia pracowników	27,50	36,36	0,00
4. Przeszkody emocjonalne	27,50	9,09	20,00

Wysokość wskazanych barier wyjścia z branży (skala ocen jak dla barier wejścia) jest zbliżona do wysokości barier wejścia do branży (tablica 9). Dla żadnego z rynków oceny nie schodzą poniżej poziomu średniego. Można nawet stwierdzić, że na rynku krajowym i niemieckim bariery wyjścia z branży są bliższe wysokim niż średnim.

Tablica 9

Wysokość barier wejścia, wyjścia oraz natężenie działań odwetowych na poszczególnych rynkach

Rynki	Wysokość barier wejścia			Wysokość barier wyjścia			Natężenie działań odwetowych		
	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS
Krajowy	39	2,77	0,48	36	2,69	0,57	37	1,51	0,89
Niemiecki	21	2,81	0,39	20	2,65	0,48	19	1,42	0,88
Pozostałe	5	2,20	0,75	3	2,00	0,82	4	0,75	0,43

LW – liczba wskazań, Ś – średnia, OS – odchylenie standardowe

Respondenci są świadomi występowania zarówno barier wejścia do ich branży oraz wyjścia z branży, ale mają dość poważne trudności ze skwantyfikowaniem efektów, do jakich prowadzi podejmowana przez nich gra konkurencyjna. Niewiele firm potrafiło określić szacunkowy udział czterech największych konkurentów w rynku (tablica 10). Brak wiedzy dotyczy w szczególności pozostałych rynków, aczkolwiek na temat rynku niemieckiego, który jest tak

ważny dla przedsiębiorstw budowlanych, potrafiło się wypowiedzieć także stosunkowo mało firm.

Tablica 10

Udział w rynku 4 największych konkurentów badanych firm na poszczególnych rynkach

Rynki	1998			1999			2000			2001 – plan			2006 – prognoza		
	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS
Krajowy	22	42,64	26,11	21	43,00	23,59	21	43,95	23,21	19	47,05	23,38	18	48,50	25,60
Niemiecki	6	27,50	31,74	6	28,83	31,64	6	29,50	31,36	5	31,60	33,10	5	32,00	33,47
Pozostałe	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00

Relacje w branży

Próbując zidentyfikować strategie konkurencji w branży, a więc stwierdzić, jak zachowują się przedsiębiorstwa w stosunku do swoich rywali, postawiono w badaniach pytanie o charakter relacji, jakie nawiązują się pomiędzy uczestnikami branży. W pytaniach zwrócono uwagę na trzy podstawowe typy relacji, a mianowicie na konfrontację, kooperację i unik oraz ich kombinacje.

Większość badanych firm jest zdania, że zarówno na rynku krajowym, jak i niemieckim panuje konkurencja cenowa i grę konkurencyjną prowadzi się z wieloma firmami (tablica 11). W związku z powyższym, można stwierdzić, że branża budowlana będzie podatna na wzajemne zwalczanie się przedsiębiorstw- jej uczestników. Niektóre z firm mogą próbować wyłamywać się z konwencji panującej w branży i liczyć na to, że ich działania pozostaną niezauważone. Wskazanie na istnienie rozdrobnienia wśród rywali wewnątrz branży jest trochę niezrozumiałe, gdyż badane firmy wcześniej stwierdziły, że liczba ich konkurentów znajduje się w przedziale od 1 do 20 tak na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. W przypadku kategorii pozostałe rynki brak jednoznacznego określenia charakteru konkurencji. Przyczyną tego może być szeroki zakres kategorii pozostałe rynki. Istotny odsetek respondentów wskazał także na konkurencję przez różnicowanie i wielu konkurentów. Menedżerowie badanych przedsiębiorstw są więc zgodni, że branża jest „liczna", ale istnieją rozbieżności w zakresie sposobu konkurowania. Wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa budowlane z jednej strony mają świadomość, że przede wszystkim konkurują ceną swoich usług, aczkolwiek z drugiej strony wiedzą, że oferta korzystna tylko cenowo nie przyciągnie klienta.

Konkurencja na rynku polskim jest postrzegana podobnie zarówno przez firmy, których działalność obejmuje tylko wspomniany rynek, jak i przez firmy których zakres geograficzny działalności jest szerszy (tablica 12). Firmy zaliczone do nieeksporterów oraz eksporterzy z jednoelementowym zbiorem rynków eksportowych są przekonani, że dominuje konkurencja o charakterze cenowym i konkuruje się z wieloma firmami. Natomiast odpowiedzi przedsiębiorstw najbardziej umiędzynarodowionych nie są jednoznaczne. Taki sam odsetek respondentów twierdzi, że konkurencja toczy się pomiędzy kilkoma firmami z wykorzystaniem ceny oraz że konkuruje się z wieloma przedsiębiorstwami

przez różnicowanie. Analiza odpowiedzi menedżerów badanych firm pozwala jednak stwierdzić, że w branży dominuje ostra rywalizacja cenowa, a więc sytuacja jest mało stabilna. Silna konkurencja z wykorzystaniem ceny może prowadzić do obniżki rentowności całej branży. Uczestnicy branży mogą bowiem szybko dostosowywać się do obniżek cen oferowanych przez swoich rywali, dalej nastąpi obniżka przychodów ze sprzedaży, jeśli cenowa elastyczność popytu nie będzie dostatecznie wysoka. Opinie eksporterów z rozbudowanym portfelem rynków są bardzo rozbieżne.

Tablica 11

Charakter konkurencji w branży budowlanej na poszczególnych rynkach

Charakter konkurencji	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Brak konkurentów, przedsiębiorstwo jest monopolistą w branży	0,00	0,00	0,00
2. Kilku konkurentów, dominuje konkurencja o charakterze cenowym	16,22	15,00	0,00
3. Kilku konkurentów, dominuje konkurencja przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	5,41	5,00	40,00
4. Wielu konkurentów, dominuje konkurencja o charakterze cenowym	54,05	60,00	40,00
5. Wielu konkurentów, dominuje konkurencja przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	24,32	10,00	20,00
6. Inny rodzaj regulacji	0,00	10,00	0,00

Tablica 12

Charakter konkurencji w branży budowlanej na rynku krajowym według firm z różnym stopniem umiędzynarodowienia

Charakter konkurencji	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Brak konkurentów, przedsiębiorstwo jest monopolistą w branży	0,00	0,00	0,00
2. Kilku konkurentów, dominuje konkurencja o charakterze cenowym	6,67	17,65	40,00
3. Kilku konkurentów, dominuje konkurencja przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	13,33	0,00	0,00
4. Wielu konkurentów, dominuje konkurencja o charakterze cenowym	66,67	52,94	20,00
5. Wielu konkurentów, dominuje konkurencja przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	13,33	29,41	40,00
6. Inny rodzaj regulacji	0,00	0,00	0,00

Postawiono także pytanie o możliwe zmiany, które miały miejsce w obszarze konkurencji w przeciągu ostatnich pięciu lat (tablica 13). Według badanych firm ostatnie pięć lat przyniosło ze sobą znaczny wzrost liczby konkurentów na ich rynkach oraz w odniesieniu do rynku krajowego i niemieckiego można stwierdzić, że potencjał obecnych konkurentów jest większy niż poprzedników. Z danych GUS wynika, że w ciągu ostatnich pięciu lat liczba firm w branży wzrosła o ponad 20%[8]. Wzrost liczby konkurentów wiąże się z nowymi zdolnościami produkcyjnymi, których nadmiar wzmaga natężenie walki konkurencyjnej. Podobnie zwiększony potencjał konkurencyjny oddziałuje w kierunku podniesienia natężenia rywalizacji wewnątrz branży. Dodatkowo na tych dwóch rynkach nastąpił wyraźny wzrost barier wejścia do branży i wyjścia z branży. Większe bariery wejścia wiążą się ze wspomnianym wyżej wzrostem zdolności produkcyjnych. Przedsiębiorstwa mając świadomość trudności z wykorzystaniem swoich mocy produkcyjnych, bronią dostępu do branży, gdyż nie chcą dopuścić do dalszej obniżki rentowności. Natomiast wysokie bariery wyjścia powodują, że badane firmy pozostają w branży nawet za cenę niskiej rentowności. Przeobrażenia w naturze konkurencji na rynku krajowym są jednakowo postrzegane zarówno przez nieeksporterów, jak i eksporterów z jednym rynkiem zagranicznym. Firmy z obu grup wskazują na znaczny wzrost liczby konkurentów oraz powiększony potencjał konkurencyjny uczestników branży (tablica 14). Natomiast przedsiębiorstwa najbardziej umiędzynarodowiające swoją aktywność zwracają uwagę na przyrost potencjału konkurencyjnego oraz wyraźny wzrost barier wejścia do branży i wyjścia z branży.

Tablica 13

Zmiany w obszarze konkurencji w przeciągu ostatnich 5 lat w przekroju rynków

Możliwe zmiany	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Znaczny wzrost liczby konkurentów	77,50	36,36	40,00
2. Duży spadek liczby konkurentów	5,00	4,55	0,00
3. Potencjał konkurencyjny (zasoby) obecnych konkurentów jest większy niż poprzedników	60,00	31,82	20,00
4. Potencjał konkurencyjny (zasoby) obecnych konkurentów jest słabszy niż poprzedników	7,50	4,55	40,00
5. Zrezygnowano ze strategii konkurencji cenowej na rzecz strategii konkurencji przez różnicowanie	7,50	0,00	0,00
6. Wyraźny wzrost barier wejścia do i wyjścia z branży	35,00	31,82	20,00
7. Znaczny spadek barier wejścia do i wyjścia z branży	10,00	0,00	20,00
8. Utrzymano dotychczasowe status quo	7,50	22,73	20,00

[8] Por. Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 1997. *Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2002.

Tablica 14

Zmiany w obszarze konkurencji w przeciągu ostatnich 5 lat według firm z różnym stopniem umiędzynarodowienia

Możliwe zmiany	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Znaczny wzrost liczby konkurentów	88,24	83,33	20,00
2. Duży spadek liczby konkurentów	5,88	0,00	20,00
3. Potencjał konkurencyjny (zasoby) obecnych konkurentów jest większy niż poprzedników	47,06	66,67	80,00
4. Potencjał konkurencyjny (zasoby) obecnych konkurentów jest słabszy niż poprzedników	11,76	0,00	20,00
5. Zrezygnowano ze strategii konkurencji cenowej na rzecz strategii konkurencji przez różnicowanie	0,00	11,11	20,00
6. Wyraźny wzrost barier wejścia do i wyjścia z branży	41,18	27,78	40,00
7. Znaczny spadek barier wejścia do i wyjścia z branży	11,76	11,11	0,00
8. Utrzymano dotychczasowe status quo	5,88	11,11	0,00

W badaniach próbowano także ustalić, czy w branży przeważają relacje czystej rywalizacji, relacje kooperacyjne, relacje uniku czy może ich kombinacje, a więc relacje konfrontacyjno-kooperacyjne, kooperacyjne-wymijające czy może konfrontacyjno-kooperacyjno-wymijające (tablica 15). Odpowiedzi udzielone przez menedżerów badanych firm sugerują, że w branży dominują relacje czystej rywalizacji, co oznacza że uczestnicy danej branży chcą się rozwijać wzajemnie swoim kosztem. Efektem rywalizacji może być całkowite wyparcie rywali z rynku. Mniej drastycznym rozwiązaniem jest powstrzymanie ekspansji konkurenta lub osłabienie jego pozycji. W przypadku pozostałych rynków wskazywano także na połączenie trzech podstawowych typów relacji, a więc asymilowanie konfrontacji ze współpracą i unikiem.

Tablica 15

Charakter relacji wewnątrzbranżowych na poszczególnych rynkach

Relacje wewnątrz branży	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Firmy podejmują ze sobą współpracę	2,63	0,00	20,00
2. Firmy ostro rywalizują ze sobą i walczą o klienta	60,53	78,95	40,00
3. Większość firm próbuje znaleźć sobie niszę rynkową, która zapewni im bezpieczną egzystencję	2,63	10,53	0,00
4. Firmy preferują ostrą rywalizację tylko w niektórych dziedzinach, w pozostałych wolą ze sobą współpracować	7,89	5,26	0,00
5. Firmy współpracują ze sobą w niektórych dziedzinach, w pozostałych wolą unikać konkurentów i wyszukują sobie nisze rynkowe	2,63	0,00	0,00
6. Firmy przede wszystkim ostro walczą o klienta, jednak w niektórych dziedzinach wolą współpracować, a nawet nie wchodzić w drogę konkurentom	23,68	5,26	40,00

Pogląd na relacje panujące wewnątrz branży jest identyczny niezależnie od stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Zarówno nieeksporterzy, jak i obie grupy eksporterów mówią o ostrej rywalizacji i walce o klienta (tablica 16).

Tablica 16

Charakter relacji wewnątrzbranżowych na rynku krajowym według firm z różnym stopniem internacjonalizacji

Relacje wewnątrz branży	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Firmy podejmują ze sobą współpracę	0,00	6,25	0,00
2. Firmy ostro rywalizują ze sobą i walczą o klienta	52,94	62,50	80,00
3. Większość firm próbuje znaleźć sobie niszę rynkową, która zapewni im bezpieczną egzystencję	0,00	6,25	0,00
4. Firmy preferują ostrą rywalizację tylko w niektórych dziedzinach, w pozostałych wolą ze sobą współpracować	5,88	12,50	0,00
5. Firmy współpracują ze sobą w niektórych dziedzinach, w pozostałych wolą unikać konkurentów i wyszukują sobie nisze rynkowe	5,88	0,00	0,00
6. Firmy przede wszystkim ostro walczą o klienta, jednak w niektórych dziedzinach wolą współpracować, a nawet nie wchodzić w drogę konkurentom	35,29	12,50	20,00

Na bazie odpowiedzi menedżerów badanych firm można stwierdzić, że konkurencja w polskiej branży budowlanej ma znamiona przede wszystkim ostrej konfrontacji pomiędzy uczestnikami branży a instrumentem konkurowania, powszechnie wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa jest cena.

Strategie rywalizacji, kooperacji i uniku

Respondenci prezentowanych badań ankietowych byli proszeni o zdefiniowanie obranej przez ich firmę strategii rywalizacji, kooperacji i uniku. Okazuje się, że sprecyzowaną strategią rywalizacji dysponują firmy w zasadzie tylko w odniesieniu do rynku krajowego (tablica 17). Na tym rynku firmy zwykle uderzają w najsłabsze strony konkurenta, a ich atutem w walce konkurencyjnej są niskie ceny. Stosunkowo dużo firm wskazało także na strategię konkurencji przez różnicowanie. Najprawdopodobniej niektóre z firm próbują łączyć ze sobą strategię konkurencji cenowej i przez różnicowanie, co jest niewątpliwe dużym wyzwaniem. Błędy w tym zakresie mogą doprowadzić do Porterowskiego „ugrzęźnięcia", co w praktyce może nawet oznaczać wyparcie z rynku. W przypadku rynku niemieckiego firmy mówią o braku strategii rywalizacji. Można to tłumaczyć ogromnymi barierami natury administracyjno-prawnej, które skutecznie tłumią zdrową rywalizację. Przeciążenie związane z administracyjną obsługą eksportu usług na rynek RFN, powoduje, że wiele firm zaniedbuje kwestie dotyczące strategii. Niezrozumiałe jest natomiast za-

niedbanie w obszarze strategii rywalizacji na pozostałych rynkach. Straty z tego tytułu mogą być tym większe, że są to rynki z dużym potencjałem i polskie firmy budowlane nie muszą pokonywać tak wielu barier natury administracyjno-prawnej, jak w przypadku rynku niemieckiego.

Tablica 17

Stosowany lub uważany za godny uwagi typ strategii rywalizacji na poszczególnych rynkach

Typy strategii rywalizacji	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Podejmujemy frontalny atak w silne strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji cenowej	7,89	15,00	0,00
2. Podejmujemy frontalny atak w silne strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	21,05	10,00	0,00
3. Uderzamy w najsłabsze strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji cenowej	34,21	15,00	33,33
4. Uderzamy w najsłabsze strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	28,95	10,00	33,33
5. Brak strategii rywalizacji	7,89	50,00	33,33

Wykorzystywany bądź preferowany przez firmy typ strategii rywalizacji na rynku krajowym jest różny dla firm z różnym stopniem internacjonalizacji (tablica 18).

Tablica 18

Stosowany lub uważany za godny uwagi typ strategii rywalizacji na rynku krajowym przez firmy z różnym stopniem umiędzynarodowienia

Możliwe zmiany	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Podejmujemy frontalny atak w silne strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji cenowej	0,00	11,76	25,00
2. Podejmujemy frontalny atak w silne strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	23,53	11,76	50,00
3. Uderzamy w najsłabsze strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji cenowej	17,65	52,94	25,00
4. Uderzamy w najsłabsze strony konkurenta wykorzystując strategię konkurencji przez różnicowanie (konkuruje się jakością, warunkami płatności, terminami realizacji)	41,18	23,53	0,00
5. Brak strategii rywalizacji	17,65	0,00	0,00

Nieeksporterzy uderzają w najsłabsze strony konkurenta, stawiając na różnicowanie. Eksporterzy na jeden rynek zagraniczny walczą głównie cenami. Ostrożne posunięcia badanych firm na rynku polskim można tłumaczyć bar-

dzo silną presją konkurencji. Natomiast jeśli chodzi o rynek niemiecki, wydaje się, że warto aby firmy sięgnęły po strategię różnicowania, gdyż konkurencja z wykorzystaniem ceny jest tam bardzo trudna ze względu na konieczność zapewnienia pracownikom płac zgodnych z niemieckimi umowami taryfowymi. Firmy eksportujące na kilka rynków działają bardziej odważnie, gdyż podejmują frontalny atak w silne strony konkurenta posługując się strategią konkurencji przez różnicowanie.

Jeśli chodzi o strategię kooperacji, to sytuacja wygląda podobnie, jak w przypadku strategii rywalizacji. Na rynku krajowym preferowane są krótkookresowe porozumienia tylko w określonych dziedzinach, aczkolwiek istotna jest liczba odpowiedzi, że godna uwagi jest współpraca długookresowa, która ma służyć realizacji celów strategicznych firmy (tablica 19). Na rynkach zagranicznych większość firm nie posiada strategii współpracy.

Tablica 19

Stosowany lub uważany za godny uwagi typ strategii kooperacji na poszczególnych rynkach

Typy strategii kooperacji	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Jawne lub niejawne układy obejmujące większość firm w branży, mające na celu eliminację konkurencji, np. kartel, syndykat	10,26	0,00	0,00
2. Porozumienia krótkookresowe dotyczące tylko wybranych obszarów działania firm, np. współpraca w dziedzinie marketingu	33,33	19,05	20,00
3. Współpraca długookresowa, zwykle z co najwyżej dwoma partnerami dla realizacji celów strategicznych, np. w celu wzrostu firmy	17,95	14,29	20,00
4. Tworzenie z innymi małymi firmami z branży organizacji w stylu zrzeszeń terytorialnych lub branżowych	7,69	0,00	0,00
5. Utworzenie z wydzielonych środków zwykle dwóch przedsiębiorstw odrębnego przedsiębiorstwa, które jest kapitałowo i personalnie powiązane z założycielami	10,26	4,76	20,00
6. Tworzenie holdingów lub koncernów	7,69	4,76	0,00
7. Brak strategii kooperacji	12,82	57,14	40,00

Gdyby jednak szukać formy kooperacji, która jest choćby w niewielkim zakresie stosowana na rynku niemieckim, to okazuje się, że są to podobnie, jak na rynku krajowym porozumienia krótkookresowe. Natomiast na pozostałych rynkach istnieją jednostkowe przypadki porozumień krótkookresowych, współpracy długookresowej oraz utworzenia z wydzielonych środków najczęściej dwóch organizacji odrębnego przedsiębiorstwa, które jest kapitałowo i personalnie powiązane z założycielami. Firmy nie podejmujące eksportu są zdania, że najlepszym sposobem kooperacji są krótkookresowe porozumienia, eksporterzy na jeden rynek zagraniczny zasadniczo nie dysponują sprecyzowaną strategią współpracy na rynku krajowym, a eksporterzy na kilka rynków preferują holdingi oraz utworzenie ze wspólnych środków zwykle dwóch przedsię-

biorstw odrębnego przedsiębiorstwa (tablica 20). Małe zainteresowanie badanych firm nawiązywaniem kooperacji na rynkach zagranicznych można przypisywać niezwykle konfrontacyjnym postawom na rynku krajowym, które utwierdzają firmy w przekonaniu, że konkurentowi nie można ufać i chcąc się utrzymać na rynku najlepiej jest z nim rywalizować.

Tablica 20

Stosowany lub uważany za godny uwagi typ strategii kooperacji na rynku krajowym przez firmy z różnym stopniem umiędzynarodowienia

Możliwe zmiany	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Jawne lub niejawne układy obejmujące większość firm w branży, mające na celu eliminację konkurencji, np. kartel, syndykat	17,65	5,88	0,00
2. Porozumienia krótkookresowe dotyczące tylko wybranych obszarów działania firm, np. współpraca w dziedzinie marketingu	58,82	17,65	0,00
3. Współpraca długookresowa, zwykle z co najwyżej dwoma partnerami dla realizacji celów strategicznych, np. w celu wzrostu firmy	11,76	23,53	20,00
4. Tworzenie z innymi małymi firmami z branży organizacji w stylu zrzeszeń terytorialnych lub branżowych	5,88	11,76	0,00
5. Utworzenie z wydzielonych środków zwykle dwóch przedsiębiorstw odrębnego przedsiębiorstwa, które jest kapitałowo i personalnie powiązane z założycielami	5,88	5,88	40,00
6. Tworzenie holdingów lub koncernów	0,00	5,88	40,00
7. Brak strategii kooperacji	0,00	29,41	0,00

Przemyślany sposób unikania konkurentów wypracowała dość duża liczba badanych firm. Najczęściej unik sprowadza się do funkcjonowania w niszy rynkowej zaniedbanej przez konkurentów. Tak dzieje się zwykle na rynku krajowym i na pozostałych rynkach. Natomiast na rynku niemieckim większość firm nie posiada strategii uniku, aczkolwiek znacząca jest liczba odpowiedzi, że poszukuje się niszy rokującej zyski (tablica 21).

Tablica 21

Stosowany lub preferowany typ strategii uniku na poszczególnych rynkach

Typy strategii uniku	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Świadoma rezygnacja z kluczowych rynków rywali i stopniowe wycofywanie się z rynku	10,53	5,26	0,00
2. Poszukiwanie niszy rynkowej rokującej zyski	63,16	42,11	60,00
3. Brak strategii uniku	26,32	52,63	40,00

Opinie na temat strategii uniku na rynku krajowym są jednakowe niezależnie od stopnia umiędzynarodowienia badanych firm – wszystkie preferują poszukiwanie niszy rokującej zyski (tablica 22).

Tablica 22

Stosowany lub uważany za godny uwagi typ strategii uniku na rynku krajowym przez firmy z różnym stopniem umiędzynarodowienia

Typy strategii uniku	Odsetek wskazań		
	Nieeksporterzy	Eksporterzy	
		1 rynek	Kilka rynków
1. Świadoma rezygnacja z kluczowych rynków rywali i stopniowe wycofywanie się z rynku	6,25	17,65	0,00
2. Poszukiwanie niszy rynkowej rokującej zyski	75,00	52,94	60,00
3. Brak strategii uniku	18,75	29,41	40,00

Duże zainteresowanie badanych firm strategią uniku należy ocenić pozytywnie, gdyż strategia ta może nie prowadzi bezpośrednio do pozycji lidera rynkowego, ale pozwala przetrwać niepomyślną koniunkturę w branży.

Korzyści i zagrożenia a typ zachowań wobec konkurentów

Wybór określonego typu zachowań wiąże się z konkretnymi korzyściami (tablica 24) i zagrożeniami (tablica 23) dla uczestnika branży. W trakcie prowadzonych badań próbowano więc stwierdzić, na ile przedsiębiorstwa są świadome do czego może prowadzić obrana przez nie strategia rywalizacji, kooperacji czy uniku. Menedżerowie badanych firm twierdzą, że wybrane przez nich strategie rywalizacji, kooperacji i uniku na rynku krajowym stwarzają przede wszystkim szansę na obniżkę kosztów produkcji, pozyskanie środków finansowych oraz wiążą się z koniecznością wprowadzania ulepszeń i innowacji. Zestaw korzyści wypunktowanych przez menedżerów badanych firm potwierdza, że jeśli firma dysponuje strategią konkurencji, stosuje ją w sposób przemyślany i świadomy. Ostra rywalizacja wskazywana przez wspomnianych rzeczywiście zmusza do ulepszeń oraz innowacji, a kooepracja w formie krótkookresowych porozumień ma powiększyć zasoby finansowe respondentów. Jeśli chodzi o rynek niemiecki, to firmy podejmujące kooperację wskazują na możliwość czerpania z doświadczeń partnera jako zasadniczą korzyść płynącą ze współpracy. Na drugim miejscu wymieniają szansę na obniżkę kosztów produkcji, dalej umocnienie pozycji oraz pozyskanie środków finansowych. Strategia rywalizacji na tym rynku wiąże się w nielicznych przypadkach z koniecznością wprowadzania ulepszeń i innowacji. W przypadku pozostałych rynków większość badanych firm wypracowała w zasadzie tylko strategię uniku i ma ona umożliwić umocnienie pozycji w stosunku do silnych konkurentów.

Tablica 23

„Korzyści" – pochodna typu strategii konkurencji na poszczególnych rynkach

„Korzyści" – pochodna typu strategii	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Pożądane zmiany w rozmiarach i jakości zasobów firmy	22,50	9,09	20,00
2. Ciągłe ulepszenia oraz innowacje	30,00	13,64	0,00
3. Możliwość korzystania z umiejętności i doświadczeń partnera	22,50	36,36	0,00
4. Pozyskanie środków finansowych	27,50	18,18	20,00
5. Szansa na obniżkę kosztów produkcji	40,00	22,73	0,00
6. Osiągnięcie korzyści specjalizacji	7,50	9,09	20,00
7. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	10,00	0,00	0,00
8. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	17,50	9,09	20,00
9. Osiągnięcie korzyści skali	7,50	4,55	20,00
10. Umocnienie pozycji w stosunku do silnych konkurentów	22,50	18,18	40,00
11. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	7,50	0,00	0,00
12. Możliwość skupienia się na zaniedbanej, ale rokującej zyski niszy rynkowej	17,50	9,09	0,00
13. Realizacja własnych celów przy równoczesnej minimalizacji korzyści partnera	7,50	0,00	0,00
14. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	12,50	9,09	20,00
15. Podział rynku zabezpieczający przed destrukcyjną rywalizacją	5,00	0,00	0,00

Groźby związane z wyborem określonego typu strategii konkurencji na rynku krajowym obejmują pogwałcenie zasad uczciwości i zdrowej konkurencji, wzajemne wyniszczanie się uczestników branży bez konstruktywnych zmian w zasobach konkurencyjnych, aż do wyparcia z rynku. Ostatnia z wymienionych gróźb jest szczególnie realna, gdyż na rynku krajowym dominują postawy konfrontacyjne. Jeśli chodzi o rynek niemiecki, to przedsiębiorstwa najbardziej obawiają się, że obrana przez nich strategia konkurencji nie chroni ich przed wyparciem z rynku i ogranicza możliwości ekspansji. W przypadku pozostałych rynków firmy niepokoi zdradliwe poczucie bezpieczeństwa, które daje stosowany przez nich zestaw strategii konkurencji.

Tablica 24

„Zagrożenia" – pochodna typu strategii konkurencji na poszczególnych rynkach

„Korzyści" – pochodna typu strategii	Odsetek wskazań		
	Rynek krajowy	Rynek niemiecki	Pozostałe rynki
1. Ograniczone możliwości ekspansji	25,00	27,27	20,00
2. Groźba wyparcia z rynku	30,00	45,45	20,00
3. Wzajemne wyniszczanie się uczestników branży bez konstruktywnych zmian w ich zasobach	35,00	9,09	20,00
4. Pogwałcenie zasad uczciwości i zdrowej konkurencji	37,50	9,09	20,00
5. Zdradliwe poczucie bezpieczeństwa	10,00	9,09	40,00
6. Utrata własnej tożsamości	5,00	0,00	20,00
7. Brak presji na ulepszenia oraz innowacje	2,50	0,00	0,00
8. „Odkrycie kart" przed rywalami	15,00	0,00	0,00

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wydają się potwierdzać powszechnie panującą wśród polskich firm budowlanych opinię o występowaniu w branży dużego natężenia konkurencji. Na bazie przeprowadzonych badań można także stwierdzić, że brak strategii kooperacji i uniku występuje u badanych firm częściej niż brak strategii rywalizacji. Dominującym typem zachowania na rynku jest więc ciągle rywalizacja. Okazuje się także, że stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa nie przekłada się na stopień „uświadomienia strategicznego", gdyż zarówno nieeksporterzy, jak i eksporterzy często zaniedbują kwestie dotyczące strategii. Znaczny odsetek ankietowanych przedsiębiorstw nie tylko nie posiada własnej strategii, ale nawet brak wizji, jak mogłaby wyglądać pożądana strategia.

COMPETITIVE STRATEGIES IN THE POLISH CONSTRUCTION SECTOR

Summary

The article presents selected results of surveys of Polish construction companies, relating to international competitiveness of the Polish construction sector. The research was carried out in 2002 and covered 40 construction enterprises registered in Poland. The author presents, analyses and interprets this section of survey's results which is focused on the structure of competition within the Polish construction sector, the relationships between Polish construction companies, and the rivalry, co-operation and avoidance strategies pursued by the mentioned enterprises.

The results are presented in a breakdown into three market categories: the domestic market, the German market and other markets, as well as into companies representing different degrees of internationalisation.