EiOP

MIESIĘCZNIK

12

GRUDZIEŃ 2005

ZESZYT 12(671) ROK LVI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Akademii Ekonomicznej
Wpł. 20. GRU. 2005
w Poznaniu

Wydanie publikacji dofinansowane przez Komitet Badań Naukowych

SPIS TREŚCI / CONTENTS

Odejście Petera Druckera
Peter Drucker's Passing

TEORIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM
Theory of Management of the Enterprise

Andrzej Herman
Granice prywatyzacji wiedzy 3
Limits of Knowledge Privatization

Roman Sobiecki
Globalizacja w sensie ekonomicznym 11
Economic Aspects of Globalization

Mirosław Bojańczyk
Globalny rynek pieniężno-kapitałowy 18
Global Monetary and Capital Market

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTW
The Environment of Enterprises

Ilona Penc-Pietrzak
Strategia wykorzystywania okazji 25
The Strategy of Opportunities

PRAKTYKA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW
The Practice of Enterprises' Operation

Sylwia Sysko-Romańczuk
Skutki szybkiego wzrostu 33
Results of Fast Growth

Robert Perkowski, Wacław Szymanowski
Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw 41
Virtualization of Small and Medium Enterprises' Activity

Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat, Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak
Strategie firm polskich wobec inwestorów zagranicznych 52
Strategies of Polish Companies vs. Foreign Investors

Aleksander Gwiazda
Wykorzystanie wykresów Ishikawy w zarządzaniu 59
Application of the Ishikawa Diagram in Management

Agnieszka Sitko-Lutek
Kultura organizacyjna okresu transformacji 67
Organizational Culture of the Transformation Period

Urszula Kłosiewicz-Górecka
Komunikacja wewnętrzna w małych i średnich przedsiębiorstwach 72
Internal Communication in Small and Medium Enterprises

Zofia Sekuła
Udział pracowników w wygospodarowanych efektach (*Gainsharing*) 80
Employees' Participation in Companies' Effects – Gainsharing

Marek Szarucki, Birgitta Eriksson, Patrik Larsson
Motywy działalności mikroprzedsiębiorstw 88
Motives of Self-Employment in Poland

POLSKA W UNII EUROPEJSKIEJ
Poland in the European Union

Tomasz Wołowiec
Opodatkowanie dochodów kapitałowych w krajach UE 97
Taxation of Capital Income in EU Countries

KRONIKA NAUKOWA
Scientific Chronicle

Seminarium Naukowe „Rozwój teorii i praktyki nauk o zarządzaniu" w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ" pod przewodnictwem prof. Wiesława M. Grudzewskiego 104
Scientific Seminar „The Development of the Theory and Practice of the Science of Management" in the Institute of Organization and Management in Industry „ORGMASZ" Chaired by Prof. Wiesław M. Grudzewski

Międzynarodowa konferencja Prywatne szkolnictwo wyższe w Europie – stan i perspektywy rozwoju (*Mieczysław Dworczyk*) 107
International Conference: Private Higher Education in Europe – present state and perspectives of development (Mieczysław Dworczyk)

RECENZJE I OMÓWIENIA KSIĄŻEK
Reviews and presentation of books

Zbigniew Olesiński: „Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat" (*Małgorzata Dzieleńska*) 110
Zbigniew Olesiński: „Management in the Region. Poland-Europe-World" (Małgorzata Dzieleńska)

Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat,
Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak

Strategie firm polskich wobec inwestorów zagranicznych*

1. Wstęp

W pierwszej połowie 2004 r. zostało przeprowadzone badanie dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych. Badane firmy w większości mają swoje siedziby w województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim oraz pomorskim. Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału. Wykorzystano najbardziej typowy przypadek nielosowego doboru próby – dobór celowy, który polegał na subiektywnym wyborze jednostek, w nadziei na uzyskanie najszerszych i najpełniejszych informacji. Metoda doboru i wielkość próby (77 firm) świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane dla ogółu przedsiębiorstw. Największą grupę stanowiły firmy należące do branży budowlanej (40,3%), następnie spożywczej (31,2%) i motoryzacyjnej (28,6%). Większość próby to przedsiębiorstwa małe i średnie.

Badano przede wszystkim (92,2%) przedsiębiorstwa polskie, ze stuprocentowym udziałem kapitału polskiego. Pięć firm z większościowym udziałem kapitału zagranicznego jeszcze niedawno istniało w statystykach jako firmy polskie. Jednak znalazły one inwestorów zagranicznych, którzy wnieśli w strukturę własnościową obcy kapitał. Obecnie funkcjonują one na rynku już jako firmy zagraniczne.

W badaniu przedsiębiorstwa były reprezentowane przez ich kierownictwo. Zastosowano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego, przy wykorzystaniu kwestionariusza stanowiącego podstawowe narzędzie badawcze podczas rozmowy.

2. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw

Na analizę pozycji konkurencyjnej składa się porównanie udziału w rynku i rentowności badanych firm z najczęściej występującym krajowym konkurentem, oraz z przeciętnym rywalem zagranicznym obecnym na polskim rynku.

Prof. dr hab. Marian Gorynia, dr Małgorzata Bartosik-Purgat, dr Barbara Jankowska, dr Radosław Owczarzak – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania.

* Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego KBN pt. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych* (nr 2 H02D 011 24).

W przypadku porównania z przeciętnym konkurentem krajowym, badana była sytuacja przed wejściem inwestorów zagranicznych (PWIZ), obecna (OBE) oraz przewidywania za trzy lata (Z3L). Możliwe było pięć odpowiedzi:

Jesteśmy dużo gorsi od przeciętnej firmy krajowej	*Jesteśmy gorsi od przeciętnej firmy krajowej*	*Jesteśmy na poziomie przeciętnej firmy krajowej*	*Jesteśmy lepsi od przeciętnej firmy krajowej*	*Jesteśmy dużo lepsi od przeciętnej firmy krajowej*
0	1	2	3	4

Zebrane dane w układzie branżowym i dla ogółu badanych firm przedstawiają tabele 1 i 2. Wykorzystane skróty LW, ŚR i SDV oznaczają odpowiednio: liczbę wskazań, średnią arytmetyczną z wartości ocen zebranych od menedżerów i odchylenie standardowe.

Tab. 1. Udział w rynku w porównaniu do przeciętnej firmy krajowej

Wartości wskazań	PWIZ			OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Spożywcze	22	2,41	1,10	23	2,61	0,99	23	2,57	0,84
Budowlane	27	2,41	0,75	29	2,41	0,78	28	2,54	0,69
Motoryzacyjne	20	2,40	0,82	21	2,81	0,81	21	2,86	0,85
Ogółem	69	2,41	0,88	73	2,59	0,86	72	2,64	0,79

We wszystkich badanych branżach przedsiębiorstwa określają swój udział rynkowy na poziomie nieco wyższym od przeciętej firmy krajowej, co pośrednio może wskazywać na reprezentatywność dobranej próby. O realizowanych przez badane firmy strategiach pozytywnie świadczy zwiększenie udziału w rynku, w porównaniu do okresu sprzed wejścia inwestorów zagranicznych do branży, oraz prognozowane dalsze ich wzmocnienie, przez firmy budowlane i motoryzacyjne. Zwiększenie udziałów rynkowych w branży spożywczej i budowlanej okupione zostało jednak pogorszeniem się rentowności. W okresie najbliższych trzech lat badane przedsiębiorstwa z tych branż przewidują poprawę rentowności, a firmy motoryzacyjne utrzymanie jej dotychczasowego poziomu (tab. 2).

Tab. 2. Rentowność w porównaniu do przeciętnej firmy krajowej

Wartości wskazań	PWIZ			OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Spożywcze	23	2,52	1,24	24	2,33	1,09	24	2,58	0,83
Budowlane	26	2,65	0,80	28	2,32	0,86	27	2,52	0,70
Motoryzacyjne	20	2,55	0,83	21	2,67	0,91	21	2,67	0,97
Ogółem	69	2,58	0,96	73	2,42	0,96	72	2,58	0,82

W badaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w porównaniu z przeciętnym rywalem zagranicznym obecnym na polskim rynku, analizowana jest jedynie sytuacja obecna (OBE) i przewidywana po upływie 3 lat (Z3L). Możliwe były następujące odpowiedzi:

Jesteśmy dużo gorsi od głównych konkurentów zagranicznych	*Jesteśmy gorsi od głównych konkurentów zagranicznych*	*Jesteśmy na poziomie głównych konkurentów zagranicznych*	*Jesteśmy lepsi od głównych konkurentów zagranicznych*	*Jesteśmy dużo lepsi od głównych konkurentów zagranicznych*
0	1	2	3	4

Przedstawione w tabelach 3 i 4 oceny są wyraźnie niższe, niż przy porównaniu z konkurentami krajowymi. Wartości wskazań dla wszystkich badanych branż, wskazują na występowanie luki w zakresie pozycji konkurencyjnej między podmiotami krajowymi i inwestorami zagranicznymi.

Tab. 3. Udział w rynku w porównaniu z przeciętnym konkurentem zagranicznym

Wartości wskazań	OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Spożywcze	23	2,17	0,78	23	2,17	0,72
Budowlane	26	2,08	0,93	26	2,27	0,78
Motoryzacyjne	22	2,27	0,88	22	2,09	1,02
Ogółem	71	2,17	0,86	71	2,18	0,83

Tab. 4. Rentowność w porównaniu z przeciętnym konkurentem zagranicznym

Wartości wskazań	OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Spożywcze	23	1,87	0,97	23	2,13	0,87
Budowlane	25	1,96	1,02	25	2,12	0,83
Motoryzacyjne	21	2,19	0,81	21	1,95	0,92
Ogółem	69	2,00	0,94	69	2,07	0,86

Jedynie badane przedsiębiorstwa budowlane liczą na powiększenie udziałów rynkowych kosztem inwestorów zagranicznych w okresie najbliższych trzech lat. Na poprawę rentowności liczą firmy budowlane i spożywcze.

3. Potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw

Wybrane elementy potencjału konkurencyjnego badane były w dwóch etapach: w porównaniu do przeciętnej firmy krajowej, a następnie w porównaniu do przeciętnego rywala zagranicznego obecnego na polskim rynku. Wykorzystano taką samą, jak poprzednio, skalę możliwych odpowiedzi.

Tab. 5. Elementy potencjału konkurencyjnego w stosunku do przeciętnej firmy krajowej dla ogółu badanych przedsiębiorstw

Wartości wskazań	PWIZ			OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
1. Finansowanie działalności bieżącej ze środków własnych	67	2,40	0,87	69	2,28	0,95	68	2,38	0,83
2. Finansowanie działalności bieżącej ze środków obcych	61	2,11	0,95	63	2,10	1,01	64	2,17	0,94
3. Nakłady na badania i rozwój	68	1,99	1,06	71	2,00	1,01	71	2,10	0,99
4. Kadra zarządzająca	69	2,52	0,87	73	2,47	0,80	73	2,56	0,82
5. Dostęp do kluczowych zasobów	65	2,35	0,74	70	2,39	0,64	69	2,38	0,67
6. Zasięg kanałów dystrybucji	66	2,39	0,96	68	2,47	0,97	69	2,49	0,98
7. Jakość produktów	68	2,71	0,86	71	2,80	0,77	70	2,83	0,78
8. Produkty odpowiadające polskim konsumentom	67	2,78	0,87	69	2,86	0,79	70	2,87	0,80
9. Stosowanie systemów ISO	67	2,01	1,20	70	2,24	1,06	70	2,43	0,81
10. Istotność marketingu dla sukcesu firmy	68	2,04	1,04	72	2,24	0,90	72	2,44	0,75
11. Wysokość kosztów materiałowych i kosztów pracy	68	2,22	0,81	71	2,27	0,70	71	2,35	0,76
12. Stopień ściągalności należności	69	2,42	0,79	72	2,28	0,77	72	2,39	0,70
13. Wielkość przedsiębiorstwa	68	2,28	0,93	72	2,38	0,94	72	2,33	1,01
14. Posiadanie planów strategicznych	68	2,16	0,78	72	2,35	0,79	72	2,40	0,82
15. Elastyczna struktura organizacyjna	68	2,47	0,74	73	2,63	0,68	73	2,60	0,72
16. Sprawność komunikacji wewnętrznej	68	2,44	0,66	72	2,56	0,71	72	2,64	0,74
17. Reputacja (*image*, renoma) firmy	70	2,77	0,82	74	2,82	0,83	74	2,86	0,83
18. Sieć powiązań z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	65	2,26	0,78	66	2,38	0,76	66	2,35	0,73

Przed wejściem na polski rynek inwestorów zagranicznych ogół badanych przedsiębiorstw do swoich najsilniejszych stron zaliczył: dopasowanie produktów/usług do preferencji polskich konsumentów (2,78, przy czym w branży spożywczej 3,05), reputację (*image* i renoma) firmy (2,77, a w branżach spożyw-

czej i budowlanej 2,82) oraz jakość produktów (2,71, ponownie najwyższe wskaźniki dla branż spożywczej i budowlanej: 2,73).

Obecnie polskie firmy, w ich odczuciu, posiadają jeszcze mocniejszy potencjał konkurencyjny w trzech obszarach wskazanych jako najsilniejsze przed wejściem na rynek inwestorów zagranicznych, tj. dostosowania do potrzeb polskich konsumentów (2,86), reputacji (2,82) oraz jakości (2,8). Ponadto prawie we wszystkich obszarach ocenianych uprzednio jako najsłabsze, dokonała się poprawa do poziomu ocen równego 2,24 i wyższych. Badane firmy wyrażają przekonanie, że za trzy lata uda im się wzmocnić niemal wszystkie obszary swego potencjału konkurencyjnego.

Tab. 6. Elementy potencjału konkurencyjnego w stosunku do przeciętnego rywala zagranicznego obecnego na polskim rynku dla ogółu badanych przedsiębiorstw

Wartości wskazań	OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
1. Finansowanie działalności bieżącej ze środków własnych	66	1,74	0,97	66	1,88	0,97
2. Finansowanie działalności bieżącej ze środków obcych	60	1,52	1,03	61	1,72	0,97
3. Nakłady na badania i rozwój	70	1,39	1,03	68	1,60	1,05
4. Kadra zarządzająca	71	2,23	0,81	70	2,24	0,82
5. Dostęp do kluczowych zasobów	69	2,00	0,69	68	2,00	0,75
6. Zasięg kanałów dystrybucji	67	1,99	0,96	66	2,02	1,00
7. Jakość produktów	69	2,42	0,76	69	2,51	0,74
8. Produkty odpowiadające polskim konsumentom	68	2,66	0,78	66	2,64	0,74
9. Stosowanie systemów ISO	68	1,96	1,03	68	2,21	0,76
10. Istotność marketingu dla sukcesu firmy	70	1,93	0,92	70	2,13	0,82
11. Wysokość kosztów materiałowych i kosztów pracy	69	2,23	0,79	68	2,18	0,81
12. Stopień ściągalności należności	70	2,04	0,71	70	2,19	0,62
13. Wielkość przedsiębiorstwa	70	1,74	0,90	68	1,75	0,97
14. Posiadanie planów strategicznych	68	1,88	0,91	69	2,00	0,87
15. Elastyczna struktura organizacyjna	71	2,35	0,74	70	2,40	0,75
16. Sprawność komunikacji wewnętrznej	68	2,34	0,77	70	2,39	0,73
17. Reputacja (*image*, renoma) firmy	72	2,40	1,04	72	2,40	1,00
18. Sieć powiązań z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	65	2,20	0,79	65	2,17	0,70
19. Inny	1	4		1	4	

Podobnie jak w przypadku pozycji konkurencyjnej, także w obszarze potencjału konkurencyjnego możemy stwierdzić wyraźne pogorszenie ocen po zmianie grupy przedsiębiorstw będących punktem odniesienia, na inwestorów zagranicznych. W 17 na 18 badanych elementów potencjału konkurencyjnego oceny są niższe. W ocenie badanych podmiotów, za trzy lata niemal wszystkie wyróżnione elementy potencjału konkurencyjnego ulegną nieznacznej poprawie.

4. Instrumenty konkurowania

Ocena instrumentów konkurowania wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa miała także charakter dwuetapowy. Przy wykorzystaniu takiej samej skali możliwych odpowiedzi jak poprzednio firmy dokonywały porównania w stosunku do przeciętnej firmy krajowej, a następnie punktem odniesienia była przeciętna firma zagraniczna działająca na polskim rynku.

Tab. 7. Instrumenty konkurowania w stosunku do przeciętnej firmy krajowej w trzech badanych branżach łącznie

Instrumenty konkurowania	PWIZ			OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
1. Cena	71	2,44	0,71	74	2,41	0,79	74	2,36	0,69
2. Jakość	71	2,69	0,75	75	2,76	0,71	75	2,75	0,72
3. Nowoczesność	71	2,46	0,84	75	2,53	0,83	75	2,64	0,75
4. Kompleksowość oferty	69	2,49	0,90	72	2,72	0,81	72	2,68	0,84
5. Opakowanie	49	2,24	0,83	51	2,41	0,70	52	2,58	0,70
6. Terminowość dostaw	69	2,58	0,85	74	2,72	0,79	74	2,76	0,74
7. Warunki dostaw	63	2,52	0,82	67	2,67	0,70	67	2,66	0,71
8. Warunki płatności	70	2,47	0,70	74	2,55	0,72	74	2,51	0,74
9. Reklama i promocja sprzedaży	68	2,16	0,86	72	2,36	0,94	72	2,49	0,84
10. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	63	2,24	0,82	66	2,32	0,79	66	2,50	0,77
11. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	57	2,42	0,71	61	2,56	0,89	61	2,57	0,90
12. Zakres usług serwisowych	42	2,21	0,61	44	2,32	0,64	44	2,36	0,78
13. Jakość usług serwisowych	40	2,23	0,66	41	2,37	0,66	42	2,43	0,80
14. Cena usług serwisowych	40	2,23	0,58	42	2,33	0,57	42	2,31	0,72
15. Warunki gwarancji	48	2,42	0,65	50	2,50	0,61	51	2,45	0,67
16. Marka produktu	64	2,72	0,81	68	2,79	0,87	68	2,78	0,91
17. Inny	1	4,00		2	4,00	1,41	1	4,00	

Analiza odpowiedzi wskazuje, podobnie jak w przypadku innych wymiarów konkurencyjności, na istnienie luki w zakresie wykorzystywanych instrumentów konkurowania pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi działającymi na polskim rynku. Pomimo stwierdzonej wyraźnej poprawy w porównaniu z okresem sprzed pojawienia się podmiotów zagranicznych jako realnych konkurentów, ciągle jeszcze szereg instrumentów ocenianych jako lepsze na tle konkurentów krajowych, w zestawieniu z firmami zagranicznymi ocenia się poniżej ich poziomu. Badane firmy wydają się być świadome znaczenia starań o wzmocnienie instrumentów konkurowania i przewidują, że za trzy lata poprawie ulegną wszystkie instrumenty wskazane jako najsłabsze, co najmniej do poziomu konkurentów zagranicznych obecnych na polskim rynku.

Tab. 8. Instrumenty konkurowania w stosunku do przeciętnej firmy zagranicznej na polskim rynku w trzech badanych branżach łącznie

Instrumenty konkurowania	OBE			Z3L		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
1. Cena	72	2,56	0,80	72	2,47	0,79
2. Jakość	71	2,48	0,69	72	2,50	0,71
3. Nowoczesność	72	1,96	0,91	72	2,07	0,83
4. Kompleksowość oferty	69	2,23	0,89	70	2,24	0,84
5. Opakowanie	49	2,10	0,68	51	2,27	0,60
6. Terminowość dostaw	71	2,54	0,77	72	2,57	0,71
7. Warunki dostaw	64	2,56	0,71	65	2,52	0,71
8. Warunki płatności	71	2,37	0,74	72	2,26	0,73
9. Reklama i promocja sprzedaży	69	1,78	1,01	70	2,03	0,88
10. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	64	1,89	0,82	64	2,08	0,86
11. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	56	2,34	0,84	59	2,31	0,77
12. Zakres usług serwisowych	42	2,02	0,56	43	2,14	0,71
13. Jakość usług serwisowych	41	2,15	0,48	42	2,24	0,66
14. Cena usług serwisowych	41	2,17	0,50	42	2,17	0,62
15. Warunki gwarancji	50	2,34	0,56	51	2,29	0,58
16. Marka produktu	64	2,31	0,91	65	2,31	0,85

5. Wnioski

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w roku 2004 w znacznym stopniu korespondują z rezultatami badań prowadzonych w latach wcześniejszych – por. m.in. Stankiewicz (red.) 1999, Gorynia 2000, Gorynia (red.) 2002. Ciągle występowały luki w pozycji i potencjale konkurencyjnym oraz stosowanych instrumentach konkurowania pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi obecnymi na polskim rynku. Odnotować należy jednak konsekwentną poprawę konkurencyjności w zakresie licznych elementów potencjału konkurencyjnego i wykorzystywanych przez polskie firmy instrumentów konkurowania. Wydaje się, że dla coraz większej grupy badanych firm, dalsze wzmacnianie ich potencjału konkurencyjnego i w konsekwencji ich pozycji konkurencyjnej, będzie możliwe dzięki wzrostowi nakładów na badania i rozwój. Stopniowo wyczerpują się bowiem inne źródła poprawy konkurencyjności w relacji do przedsiębiorstw zagranicznych.

Poprawa innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest w znacznym stopniu uzależniona od warunków stwarzanych przez otoczenie prawno-instytucjonalne, m.in. od dostępności atrakcyjnych zewnętrznych źródeł finansowania czy możliwości krajowych instytucji naukowo-badawczych. Wydaje się jednak, że sfera badań i rozwoju nie znalazła jeszcze należnego miejsca w hierarchii priorytetów ludzi zarządzających polskimi przedsiębiorstwami.

Bibliografia

1. *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa* [1999], M.J. Stankiewicz (red.), Toruń, TNOiK „Dom Organizatora".
2. Gorynia M. [2000], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
3. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* [2002], M. Gorynia (red.), Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

STRATEGIE FIRM POLSKICH WOBEC INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH

Streszczenie

Badania przeprowadzone w połowie 2004 r. na 77 firmach branż: budowlanej, motoryzacyjnej oraz spożywczej, wskazują na występowanie luki w pozycji i potencjale konkurencyjnym pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi obecnymi na polskim rynku. Obserwuje się jednak konsekwentną poprawę konkurencyjności w zakresie licznych elementów potencjału konkurencyjnego i wykorzystywanych przez polskie firmy instrumentów konkurowania.

STRATEGIES OF POLISH COMPANIES VS. FOREIGN INVESTORS

Summary

According to the research conducted in 2004 among 77 Polish enterprises from construction, automobile and foodstuff sectors, there were discrepancies between competitive position and potential of domestic and foreign companies present on the Polish market. However, consequent improvement of Polish enterprises' competitiveness is being observed, as far as many elements of competitive potential or applied instruments of competition are concerned.

Aleksander Gwiazda

Wykorzystanie wykresów Ishikawy w zarządzaniu

1. Wprowadzenie

Wykres przyczynowo-skutkowy jest jednym z siedmiu starych narzędzi jakości [1, 2]. Służy on do analizy związków przyczynowo-skutkowych. Najczęściej, w przypadku zarządzania jakością, są to związki pomiędzy wadami a ich przyczynami. Ponadto wykres ten pozwala na graficzne ujęcie wspomnianych związków, dzięki czemu stają się one bardziej rozpoznawalne. Ułatwia to rozwiązywanie problemów (skutków) diagnozowanych za pomocą tego wykresu. Wykorzystując takie cechy wykresu Ishikawy jak prostota, kompleksowość i przejrzystość hierar-

Dr inż. Aleksander Gwiazda – Zakład Zintegrowanego Wytwarzania i Zarządzania, Instytut Automatyzacji Procesów Technologicznych i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania (IAPTiZSW), Wydział Mechaniczny Technologiczny Politechniki Śląskiej.