

*Iwona Posadzińska**

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Czynniki wzmocnienia międzynarodowej pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych

Klasyfikacja JEL: F23

Słowa kluczowe: *internacjonalizacja, przedsiębiorstwa budowlane, pozycja rynkowa*

Abstrakt: *Celem artykułu jest identyfikacja i ocena czynników determinujących działalność polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą. Analiza przeprowadzona została w oparciu o materiał badawczy zgromadzony w 2011 roku w trakcie badań ankietowych w 150 przedsiębiorstwach działających na rynku budowlanym. Dokonano celowego doboru próby ze zbiorowości średnich i dużych podmiotów wykonujących roboty budowlane i producentów materiałów budowlanych. Kryterium doboru, oprócz wielkości zatrudnienia i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, specjalizacji w różnych rodzajach wykonawstwa budowlanego i produkcji materiałów budowlanych - było realizowanie działalności poza granicami Polski. Badaniu poddano pięć obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw – ludzi, kulturę organizacyjną, technologię, produkty, sprzedaż i współpracę - decydujących o zaistnieniu i (lub) umocnieniu pozycji. Odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym uzależnione było w największym stopniu od wysokich umiejętności zasobów ludzkich zarówno kierowników, jak i pracowników. Podobnie wysokie oceny charakteryzowały wymagania dotyczące cech produktów, szczególnie jakości i dostosowania do*

© Copyright Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu

Tekst wpłynął 9 stycznia 2013 r., został zaakceptowany do publikacji 14 lutego 2013 r.

* Dane kontaktowe autora: iwona.posadzinska@utp.edu.pl, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, Bydgoszcz, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz

potrzeb klientów. Ocena obu segmentów rynku UE - krajów założycielskich i pozostałych - potwierdziła tendencje spotykane także w innych branżach i dotyczące stosunkowo dużej akceptacji i doświadczeń związanych z ekspansją do krajów Europy Zachodniej. Dla polskiego sektora budownictwa dominujący pozostaje rynek niemiecki. Należy jednak przypuszczać, że ze względu na postępującą integrację oraz mały kulturowy dystans, rynek nowych krajów UE będzie naturalnym obszarem wzrostu aktywności.

Factors of Strengthening of International Market Position of Polish Building Enterprises

JEL Classification: F23

Keywords: internationalization, building enterprises, market position

Abstract: *The identification is the aim of article and the opinion of factors determining the activity of Polish building enterprises for border. She the analysis was conducted in support about the investigative material accumulated in 2011 year in track of questionnaire investigations in 150 enterprises acting on building market. It the purposeful selection of test was executed was with average communities and the large executing the building works subjects and the manufacturers of building materials. The criterion of selection, except size of employment and the market position of enterprise, specialisation in different kinds of building execution and the production of building materials - the realizing beyond borders of Poland the activity was. It the investigation was subjected was five areas the functioning the enterprises - the workers, organizational culture, technology the, products, the sale and the co-operation - decisive about appearing and (or) the consolidation of position. Both managers the reference of success on international market be dependent on in the largest degree from high skills of human supplies, as and workers. The similarly high opinions characterized the relating the guild of products requirements particularly, the quality and adaptation of to the customers' needs. Opinion of both segments of market of UE - the the founder's countries and remaining she - confirmed the tendencies, happened also in different trades and relating the comparatively large acceptance the and experiences connected with expansion to countries of Western Europe. For Polish sector of building predominant the German market stays. It was one should however suppose, that with regard on progressive integration as well as small cultural distance, market of new countries of UE will be the natural area of growth of activity.*

Wprowadzenie

Decyzja dotycząca wyboru rynku stanowi kluczowy element przyjętego modelu biznesu, który donosi się do całościowej i spójnej koncepcji działania firmy. Pozwala on na określenie produktu, podstawowych zasobów i kompetencji przesądzających o przewadze konkurencyjnej oraz skonfigurowanie ich w praktyce, wybranie sposobu konkurowania, ustalenie łańcucha wartości, zidentyfikowanie podstawowych możliwości i ograniczeń (Obłój 2002, s. 97-100). W tym kontekście odpowiednio zdefiniowany zakres rynku stanowi silny bodziec motywujący firmę do rozwoju i podjęcia rywalizacji, wyznacza jej miejsce w przestrzeni i w sektorze (lub sektorach). Umożliwia określenie odbiorców, konkurentów, dostawców oraz czynników makrootoczenia, determinujących bieżące funkcjonowanie i rozwój (Mead, Andrews 2001, s. 411).

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena czynników determinujących działalność polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą. Analiza przeprowadzona została w oparciu o materiał badawczy zgromadzony w 2011 roku w trakcie badań ankietowych w 150 przedsiębiorstwach działających na rynku budowlanym. Dokonano celowego doboru próby ze zbiorowości średnich i dużych podmiotów wykonujących roboty budowlane i producentów materiałów budowlanych.

Czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

W identyfikacji czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw na rynku lokalnym i międzynarodowym znacząca rolę odegrały badania T. Petersa i R. Watermana (Peters, Waterman 1984, s. 187). Analizując przypadki największych amerykańskich firm, wyznaczyli osiem determinant związanych z zasobami – chęć działania, bliski kontakt z klientami, zasady oparte na autonomii i przedsiębiorczości wewnątrz organizacji, wydajność pracowników, zaangażowanie i podkreślanie wartości, koncentrowanie się na domenie, ograniczenie służb administracyjnych oraz połączenie swobody i dyscypliny. Były one charakterystyczne dla kultury, sprzedaży, innowacyjności, strategii i struktury.

Determinanty wskazane przez H. Simona stały się podstawą sukcesu „nieznanych mistrzów”, których skuteczność działania na rynku międzynarodowym zależała od: jasno sprecyzowanych i ambitnych celów, konkretnego zdefiniowania rynku, bliskich relacji z klientami, płaskiej struktury organizacyjnej, wysokiej innowacyjności, wyboru strategii konkurencji

polegającej na koncentracji na domenie przedsiębiorstwa, kultury zorientowanej na wyniki oraz wysokiego zaangażowania naczelnego kierownictwa (Śliwiński 2011, s. 129). Wśród czynników wpływających na skuteczność internacjonalizacji można wskazać (Simon 1999):

- odwagę w podjęciu ryzyka finansowego,
- przełamanie bariery mentalnej,
- wysoki poziom serwisu posprzedażowego w skali międzynarodowej,
- wysoki poziom zaangażowania,
- bezpośrednie formy wejścia na rynki zagraniczne,
- dużą częstotliwość podróży.

J. Collins zwrócił uwagę na kluczowe znaczenie lidera, pracowników, transparentnej i pełnej zaangażowania kultury organizacyjnej, obiektywnej oceny sytuacji, prostej strategii i innowacyjnych produktów i technologii. K. McFarland poza demokratycznym liderem i przedsiębiorczą kulturą organizacyjną, wymienił jeszcze ambitne decyzje rozwojowe o dużym poziomie ryzyka, dynamicznie kształtowaną przewagę konkurencyjną, ośrodki doradcze w firmie i poza nią, skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych i dynamiczne strategie powstające w szerokim gronie decyzyjnym (Collins 2007, s. 38; McFarland 2009, s. 51). Najważniejsze obszary przewagi konkurencyjnej gwarantujące sukces na rynku międzynarodowym wskazane na podstawie badań przeprowadzonych przez R. Śliwińskiego, to kolejno - jakość, elastyczność działania, technologia, marka i innowacyjność, a następnie – serwis, stabilność firmy, wzornictwo, do których przywiązywano znacznie mniejszą wagę (Śliwiński 2011, s. 252).

Zasobem, na który szczególnie warto zwrócić uwagę była kultura organizacyjna (Mead, Andrews 2011, s. 39). Spełnia ona trzy zasadnicze zadania – wyznacza różnice między organizacjami, działającymi na tym samym rynku, zapewnia członkom poczucie przynależności oraz pozwala na efektywną pracę w zespole (Bojewska 2008, s. 31). Ponadto wprowadza jednolity sposób dokonania pomiaru i oceny efektów (Nogalski, Fołtyn 1998, s. 112; Sikorski 2006; Urbanowska – Sojkin 2003, s. 289). Kulturę danej organizacji trudno zrozumieć w oderwaniu od kontekstu kultury kraju macierzystego. We współpracy międzynarodowej ścierają się często dwie przeciwstawne tendencje – współzależności i zróżnicowania. Pierwsza oznacza sieć powiązań między krajami i organizacjami, która stała się następstwem postępującej globalizacji. Druga natomiast eksponuje wzrost znaczenie różnic kulturowych i systemów wartości poszczególnych narodów – kultury narodowej (Sułkowski 2002, s. 63). Świadomość różnorodności kulturowej może stać się elementem przewagi konkurencyjnej. Pracownicy o niejednakowych wartościach, poglądach i doświadczeniach lepiej rozumieją różne segmenty rynku, wnoszą nowe pomysły i bardziej

twórcze sposoby rozwiązywania problemów. Należy pamiętać, że różnorodność wiąże się także z możliwością wystąpienia konfliktów w procesie komunikowania się. Dlatego doskonalenie metod i technik przekazywania informacji, poprawa tolerancji i zrozumienia oraz tworzenie silnej kultury organizacji przestrzeganej przez pracowników firmy niezależnie od obszaru kultury, z którego się wywodzą, stanowi podstawowe wyzwanie (Koźmiński 1999, s. 205). Procesy wewnętrzne i poza granicami organizacji wpływają na sposób interpretacji i postrzegania otoczenia przez pracowników oraz na zakres modyfikacji ich postaw i umiejętności poznawania (Adamkiewicz–Drwiłło 2010, s. 361; Krzakiewicz 2009, s. 1164).

Kultura zorientowana na działanie w doskonałych przedsiębiorstwach wytypowanych przez T. Petersa i R. Watermana spełniała kilka warunków (Peters, Waterman 1984):

- stosowanie intensywnej i konstruktywnej komunikacji,
- preferowanie osobistych kontaktów i chęć rozwiązywania problemów,
- nagradzanie pracowników - pozytywne wzmacnianie,
- kwantyfikowanie celów i koncentrowanie się na wybranych elementach,
- upraszczanie koncepcji działania,
- akceptowanie błędów i eksperymentowanie,
- częste kontaktowanie się kierownictwa z pracownikami.

Turbulentne otoczenie wymusza elastyczność w działaniu, nie jest ona kwestią wyboru a koniecznością współczesnego przedsiębiorstwa. Pociąga za sobą zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Najważniejsza staje się szybka reakcja, a zatem przejście od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym (Krupski, Stańczyk 2008, s. 25).

Umieędzynarodowienie przedsiębiorstw wymaga zmian w zakresie umiejętności przywódczych (Kuc 2003, s. 426). Transformacja cech menadżerów staje się warunkiem powodzenia w środowisku wielonarodowym.

Wyniki badan empirycznych

Ocena czynników, determinujących działalność przedsiębiorstw budowlanych na zagranicznych rynkach obejmowała pięć obszarów¹. Menedżero-

¹ Badanie przeprowadzono w 2011 roku na próbie 150 przedsiębiorstw budowlanych zarejestrowanych w Polsce. Dokonano celowego doboru próby ze zbiorowości średnich i dużych podmiotów wykonujących roboty budowlane i producentów materiałów budowlanych. Kryterium doboru, oprócz wielkości zatrudnienia i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, specjalizacji w różnych rodzajach wykonawstwa budowlanego i produkcji materiałów budowlanych, było realizowanie działalności poza granicami Polski. Weryfikację ilościową

wie przedsiębiorstw budowlanych wskazywali, co najbardziej przyczyniło się do zaistnienia i (lub) umocnienia pozycji, a tym samym warunkowało sukces. Lista szczegółowych czynników obejmowała kilka grup zorientowanych na:

- *ludzi* - wysokie umiejętności kadry menedżerskiej, wiedza i umiejętności pracowników,
- *kulturę organizacji* - kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom, orientacja na wynik, troska o środowisko naturalne,
- *technologię* – informatyzacja przedsiębiorstwa, wykorzystywana technologia, własne patenty,
- *produkty* – uznana marka, renoma przedsiębiorstwa, wysoka jakość produktów, innowacyjność produktów, lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów,
- *sprzedaż* - zakres usług posprzedażowych, warunki gwarancji, konkurencyjna cena, krótki termin realizacji, warunki płatności,
- *współpracę* – relacje z partnerami biznesowymi, rekomendacje partnerów biznesowych, rekomendacje rządowe.

W tabeli 1 zestawiono wskaźniki stanowiące sumę dwóch najwyższych ocen wskazanych przez menedżerów przedsiębiorstw budowlanych w układzie zidentyfikowanych obszarów analizy oraz rynków. Odniesienie sukcesu we wszystkich segmentach w dużym stopniu uzależnione było od wysokich umiejętności zasobów ludzkich zarówno kierowników, jak i pracowników. Podobnie wysokie oceny charakteryzowały wymagania dotyczące cech produktów, szczególnie jakości i dostosowania do potrzeb klientów. Pozycję wzmacniała rozpoznawalna marka i uznana renoma przedsiębiorstwa (głównie w krajach nowych członkach UE – 91%, co stanowiło najwyżej oceniony czynnik na tym rynku oraz w krajach Europy Zachodniej pozostających poza UE – 96%). Ponadto respondenci zwrócili uwagę na cechy kultury sprzyjającej zmianom i nastawionej na wynik oraz na wykorzystywaną technologię (głównie kraje Europy Zachodniej – członkowie UE – 89% i pozostałe – 93%). Na rynkach krajów o wyż-

przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Faza zasadnicza poprzedzona została opracowaniem i testowaniem kwestionariusza w wytypowanych przedsiębiorstwach. Respondentów rekrutowano spośród najwyższej kadry zarządzającej: dyrektorów zarządzających, osób kierujących działaniami firm na różnych rynkach za granicą, prezesów zarządu, dyrektorów generalnych, członków zarządu oraz innych osób na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialnych za działania zagraniczne firm. Prezentowane wyniki są częścią programu badań zrealizowanego w ramach projektu badawczego pt. „Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych” Nr N N115 297938, finansowanego ze środków na naukę w latach 2010-2012.

szym poziomie rozwoju czynnikiem sprzyjającym umocnieniu pozycji były relacje z partnerami biznesowymi (wskaźniki od 93% do 80%).

Tabela 1. Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – wybrane segmenty rynku światowego (w %)

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Rynek za granicą				
	Kraje UE - 15	Kraje UE - 12	Pozostałe kraje Europy Zach.	Pozostałe kraje Europy Środ.-Wsch.	Pozostałe kraje świata
Kierownicy i pracownicy					
Wysokie umiejętności kadry menedżerskiej	94,2	89,5	96,3	82,0	100,0
Wiedza i umiejętności pracowników	89,4	88,4	100,0	85,2	100,0
Kultura organizacji					
Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	79,8	80,0	96,3	77,0	92,0
Orientacja na wynik	83,7	83,2	92,6	72,1	76,0
Troska o środowisko naturalne	75,0	68,4	88,9	49,2	72,0
Technologia					
Informatyzacja przedsiębiorstwa	69,2	72,6	85,2	63,9	64,0
Wykorzystywana technologia	89,4	86,3	92,6	73,8	88,0
Własne patenty	54,8	60,0	70,4	55,7	56,0
Produkty					
Uznana marka, reno­ma przedsiębiorstwa	88,5	90,5	96,3	78,7	92,0
Wysoka jakość produktów	90,4	89,5	96,3	85,2	96,0
Innowacyjność produktów	85,6	85,3	88,9	82,0	88,0
Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	86,5	88,4	96,3	91,8	96,0
Sprzedaż					
Zakres usług pospre­dażowych	69,2	73,7	81,5	62,3	64,0
Warunki gwarancji	76,9	77,9	85,2	65,6	68,0
Konkurencyjna cena	87,5	82,1	85,2	77,0	84,0
Krótki termin realizacji	83,7	84,2	88,9	78,7	92,0
Warunki płatności	78,8	76,8	96,3	75,4	80,0

Tabela 1 kontynuacja

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Rynek za granicą				
	Kraje UE - 15	Kraje UE - 12	Pozostałe kraje Europy Zach.	Pozostałe kraje Europy Środ.-Wsch.	Pozostałe kraje świata
Współpraca					
Relacje z partnerami biznesowymi	89,4	84,2	92,6	80,3	92,0
Rekomendacje partnerów biznesowych	76,9	76,9	88,9	78,7	80,0
Rekomendacje rządowe	35,6	52,6	70,4	34,4	52,0

*wskaźniki stanowią sumę dwóch najwyższych ocen – bardzo duże znaczenie oraz duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

Oceny determinant sukcesu przedsiębiorstw budowlanych w segmencie krajów założycielskich UE pozwoliły na ustalenie hierarchii, wynikającej z ich znaczenia na badanym rynku. Największą wagę przywiązywano do wysokich umiejętności kadry menedżerskiej oraz kolejno - do jakości, wiedzy i umiejętności pracowników, współpracy z partnerami biznesowymi, wykorzystywanej technologii, rozpoznawalnej marki, poziomu cen, dopasowania produktów (usług) do potrzeb klientów i ich innowacyjności, terminu realizacji, orientacji przedsiębiorstwa na wynik. Pozostałe czynniki odgrywały mniejszą rolę, przy czym najmniej istotne okazały się własne opatentowane rozwiązania oraz rekomendacje rządowe.

Działalność w pozostałej części rynku unijnego była zależna głównie od osiągniętej renomy i pozycji marki (najistotniejszy czynnik), a następnie – umiejętności menedżerskich, jakości oferowanych produktów i ich dopasowania do potrzeb klientów, wiedzy i umiejętności pracowników, stosowanych technologii, poziomu innowacyjności, relacji z partnerami biznesowymi, terminowości i ceny oraz priorytetowego traktowania wyników i zmian. Chociaż szczegółowe oceny w obu segmentach unijnego rynku nieznacznie się różnią, można przyjąć wniosek o względnie podobnej sile ich oddziaływania na funkcjonowanie i (lub) poprawę pozycji badanych przedsiębiorstw.

Rynek pozostałych krajów Europy Zachodniej w dużej mierze był podobnie oceniony jak rynek UE. Wyjątek stanowiła ocena czynnika związanego z warunkami płatności, który po wiedzy i umiejętnościach pracowników (100% wskazań – bardzo duże i duże znaczenie) był tak samo wysoko oceniony jak umiejętności kierownicze, pozycja marki, jakość i dopasowa-

nie produktów do potrzeb klientów. Stosunkowo dużą wagę przywiązywa-
no także do relacji i rekomendacji partnerów biznesowych.

W segmentach krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz pozosta-
łych krajów świata decydujące okazały się determinanty związane z ludźmi
oraz jakością, innowacyjnością i współpracą, co potwierdziło znaczenie
opartych na nich strategii konkurencji międzynarodowej. Były to jednak
rynki dużo bardziej zróżnicowane pod względem oddziaływania badanych
czynników, a poszczególne oceny cząstkowe wskazywane nie tak jedno-
znacznie, jak w przypadku rynku UE. Przyczyny należy szukać w mniej-
szej aktywności polskich firm w tych regionach oraz ograniczeniach zwią-
zanych z pozyskiwaniem informacji. Ujednoczenie zasad funkcjonowania
systemu prawnego i gospodarczego Unii Europejskiej spowodowało, że
stała się ona rynkiem relatywnie lepiej poznanym – wymagającym i konku-
rencyjnym, ale ze zidentyfikowanymi atrybutami decydującymi o umac-
nianiu pozycji w rywalizacji z innymi podmiotami.

Szczegółowa analiza rynku UE w układzie krajów założycielskich (UE-
15) i nowoprzyjętych (UE-12) zawiera dane zestawione według trzech kry-
teriów – udziału kapitału polskiego i zagranicznego, rodzaju prowadzonej
działalności (wykonawstwo robót budowlanych, produkcja materiałów
budowlanych oraz pozostała działalność – handlowa, projektowa i inna
usługowa) oraz wielkości zatrudnienia (tabele 2 i 3). Powyższe kryteria
chociaż zasadniczo różnicowały przedsiębiorstwa, jednak nie wpłynęły
w istotny sposób na działalność i ocenę zagranicznych rynków krajów UE.

Tabela 2. Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw bu-
dowlanych za granicą - UE-15 (w %)

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Udział kapitału polskiego		Rodzaj działalności budowlanej			Wielkość zatrudnienia (liczb pracowników)		
	poni- żej 50%	powy- żej 50%	bu- dow- nictwo	produkcja materia- łów bu- dowl.	inne	50 – 250	251 – 500	powy- żej 500
Ogółem	13	91	64	24	16	76	20	8
	12,5%	87,5%	61,5%	23,1%	15,4 %	73,1 %	19,2 %	7,7%
Kierownicy i pracownicy								
Wysokie umiejętności kadry mene- żerskiej	100,0	93,4	96,9	87,5	93,8	96,1	90,0	87,5
Wiedza i umiejętności pracowników	100,0	87,9	87,5	87,5	100,0	88,2	90,0	100,0

Tabela 2 kontynuacja

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Udział kapitału polskiego		Rodzaj działalności budowlanej			Wielkość zatrudnienia (liczb pracowników)		
	poniżej 50%	powyżej 50%	budownictwo	produkcja materiałów budowl.	inne	50 – 250	251 – 500	powyżej 500
Kultura organizacyjna								
Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	84,6	79,1	84,4	66,7	81,3	78,9	80,0	87,5
Orientacja przedsiębiorstwa na wynik	69,2	85,7	87,5	79,2	75,0	88,2	70,0	75,0
Troska o środowisko naturalne	53,8	78,0	85,9	54,2	62,5	76,3	70,0	75,0
Technologia								
Informatyzacja przedsiębiorstwa	46,2	72,5	75,0	66,7	50,0	71,1	70,0	50,0
Wykorzystywana technologia	92,3	89,0	92,2	83,3	87,5	93,4	80,0	75,0
Własne patenty	53,8	54,9	60,9	50,0	37,5	59,2	55,0	12,5
Produkty								
Uznana marka, renoma przedsiębiorstwa	76,9	90,1	90,6	87,5	81,3	86,8	95,0	87,5
Wysoka jakość produktów (usług)	92,3	90,1	92,2	87,5	87,5	92,1	90,0	75,0
Innowacyjność produktów (usług)	92,3	84,6	87,5	87,5	75,0	88,2	90,0	50,0
Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	92,3	85,7	85,9	91,7	81,3	86,8	80,0	100,0
Sprzedaż								
Zakres usług posprzedazowych	53,8	71,4	75,0	70,8	43,8	73,7	65,0	37,5
Warunki gwarancji	46,2	81,3	82,8	66,7	68,8	80,3	75,0	50,0
Konkurencyjna cena	61,5	91,2	90,6	79,2	87,5	90,8	80,0	75,0
Krótki termin realizacji	69,2	85,7	84,4	79,2	87,5	85,5	85,0	62,5
Warunki płatności	69,2	80,2	84,4	66,7	75,0	80,3	75,0	75,0
Współpraca								
Relacje z partnerami biznesowymi	92,3	89,0	92,2	83,3	87,5	89,5	90,0	87,5

Tabela 2 kontynuacja

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Udział kapitału polskiego		Rodzaj działalności budowlanej			Wielkość zatrudnienia (liczb pracowników)		
	poniżej 50%	powyżej 50%	budownictwo	produkcja materiałów budowl.	inne	50 – 250	251 – 500	powyżej 500
Rekomendacje partnerów biznesowych	69,2	78,0	78,1	70,8	81,3	77,6	80,0	62,5
Rekomendacje rządowe	23,1	37,4	39,1	20,8	43,8	36,8	30,0	37,5

*wskaźniki stanowią sumę dwóch najwyższych ocen – bardzo duże znaczenie oraz duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa z większościowym udziałem polskiego kapitału na obu segmentach rynku przywiązywały większą wagę do troski o środowisko naturalne, informatyzacji, zakresu usług posprzedażowych, udzielanych warunków gwarancji, konkurencyjnych cen i terminów realizacji oraz warunków płatności.

Tabela 3. Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – UE-12 (w %)

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Udział kapitału polskiego		Rodzaj działalności budowlanej			Wielkość zatrudnienia (liczba pracowników)		
	poniżej 50%	powyżej 50%	budownictwo	produkcja materiałów budowl.	inne	50 – 250	251 – 500	powyżej 500
Ogółem	14	81	48	32	15	73	15	7
	14,7%	85,3%	50,5%	33,7%	15,8%	76,8%	15,8%	7,4%
Kierownicy i pracownicy								
Wysokie umiejętności kadry menedżerskiej	92,9	88,9	93,8	78,1	100,0	91,8	80,0	85,7
Wiedza i umiejętności pracowników	92,9	87,7	87,5	84,4	100,0	89,0	80,0	100,0
Kultura organizacji								
Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	78,6	80,2	85,4	71,9	80,0	80,8	73,3	85,7
Orientacja przedsiębiorstwa na wynik	71,4	85,2	83,3	84,4	80,0	87,7	60,0	85,7

Tabela 3 kontynuacja

Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej*	Udział kapitału polskiego		Rodzaj działalności budowlanej			Wielkość zatrudnienia (liczba pracowników)		
	poniżej 50%	powyżej 50%	budownictwo	produkcja materiałów budowl.	inne	50 – 250	251 – 500	powyżej 500
Troska o środowisko naturalne	50,0	71,6	77,1	65,6	46,7	71,2	53,3	71,4
Technologia								
Informatyzacja przedsiębiorstwa	50,0	76,5	79,2	68,8	60,0	75,3	66,7	57,1
Wykorzystywana technologia	85,7	86,4	91,7	75,0	93,3	91,8	66,7	71,4
Własne patenty	57,1	60,5	70,8	50,0	46,7	63,0	53,3	42,9
Produkty								
Uznana marka, renoma przedsiębiorstwa	85,7	91,4	89,6	93,8	86,7	89,0	93,3	100,0
Wysoka jakość produktów (usług)	92,9	88,9	91,7	84,4	93,3	91,8	80,0	85,7
Innowacyjność produktów (usług)	92,9	84,0	85,4	84,4	86,7	86,3	86,7	71,4
Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	92,9	87,7	87,5	87,5	93,3	87,7	86,7	100,0
Sprzedaż								
Zakres usług posprzedażowych	57,1	76,5	79,2	71,9	60,0	78,1	66,7	42,9
Warunki gwarancji	42,9	84,0	87,5	68,8	66,7	83,6	66,7	42,9
Konkurencyjna cena	64,3	85,2	79,2	84,4	86,7	87,7	60,0	71,4
Krótki termin realizacji	78,6	85,2	85,4	78,1	93,3	89,0	66,7	71,4
Warunki płatności	64,3	79,0	85,4	68,8	66,7	82,2	53,3	71,4
Współpraca								
Relacje z partnerami biznesowymi	85,7	84,0	85,4	78,1	93,3	83,6	86,7	85,7
Rekomendacje partnerów biznesowych	71,4	77,8	83,3	65,6	80,0	76,7	80,0	71,4
Rekomendacje rządowe	28,6	56,8	58,3	43,8	53,3	58,9	26,7	42,9

*wskaźniki stanowią sumę dwóch najwyższych ocen – bardzo duże znaczenie oraz duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

Działalność za granicą cechowała relatywnie mała o troska o ochronę własności prawnych – własne patenty. Najbardziej istotne okazały się one dla przedsiębiorstw wykonawczych oraz zatrudniających do 250 pracowników. Podobnie kształtowały się oceny warunków sprzedażowych – usługi posprzedażowe, gwarancyjne, ceny, terminy realizacji i warunki płatności – decydowały o umocnieniu pozycji na rynku UE w większym stopniu w przypadku robót budowlanych oraz działalności średniej wielkości podmiotów.

Zakończenie

Postępujący proces internacjonalizacji zmusza przedsiębiorstwa budowlane do poszukiwania skutecznych sposobów wejścia i umocnienia pozycji poza rynkiem macierzystym. Ocena obu segmentów rynku UE potwierdziła tendencje, spotykane także w innych branżach i dotyczące stosunkowo dużej akceptacji i doświadczeń związanych z ekspansją do krajów Europy Zachodniej. Dla polskiego sektora budownictwa dominujący pozostaje rynek niemiecki. Należy jednak przypuszczać, że ze względu na postępującą integrację oraz mały kulturowy dystans, rynek nowych krajów UE będzie naturalnym obszarem wzrostu aktywności. We wszystkich badanych regionach podkreślono dominujące znaczenie umiejętności menedżerskich i pracowników wykonawczych. Ponadto podkreślono rolę marki i renomy firmy, jakości i poprawy dopasowania produktów do potrzeb klientów oraz relacji z partnerami biznesowymi, a zatem zasobów, których wartość będzie rosła wraz doświadczeniem na zagranicznym rynku.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Bojewska B. (2008), *Uwarunkowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym* [w:] P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego*, Mt Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., Stańczyk S. (2008), *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej* [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy inter-*

- nacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (2009), *Kultura organizacyjna i zmiana strategiczna w organizacji* [w:] M. Czerska i H. Czubasiewicz (red.), *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Kuc B.R. (2003), *Zarządzanie doskonałe*, PTM, Warszawa.
- McFarland K. (2009), *Przełomowe organizacje*, Mt Biznes, Warszawa.
- Mead R., Andrews T. G. (2011), *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nogalski B., Fołtyn D. (1998), *Kultura organizacyjna jako zjawisko* [w:] B. Nogalski (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, OPO TNOiK Oddział w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Peters T., Waterman R. (1984), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Simon H. (1999), *Tajemniczy mali mistrzowie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Śliwiński R. (2011), *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E. (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.