

Wpływ akcesji Polski do UEM na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw w aspekcie planowania działań sprzedażowych

Klaudia Pujer

W artykule przedstawiono, z punktu widzenia teorii i praktyki badawczej, problematykę sposobów przygotowywania się polskich firmy do podejmowania działań sprzedażowych w warunkach przyjęcia przez Polskę waluty euro. Przedmiotem dociekań stał się problem świadomości przedsiębiorstw na temat konieczności redefinicji strategii i obszarów sprzedaży po wejściu Polski do strefy euro, a także działań, jakie podjęły i zamierzają podjąć przedsiębiorstwa w związku z uzyskaniem lub utrzymaniem stabilnej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym lub międzynarodowym. Omawiając zagadnienie, oparto się na się na przeglądzie literatury tematu i badaniach własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Dolnego Śląska.

1. Wstęp

Z dzisiejszej perspektywy data wejścia Polski do strefy euro nie została jeszcze sprecyzowana, choć coraz częściej ekonomiści prognozują rok 2019 lub 2020. Akcesja Polski do Unii Ekonomicznej i Monetarnej jest przedsięwzięciem dość odległym, wręcz „futurystycznym”, aczkolwiek aktualna pozostaje problematyka sposobu przygotowywania się polskich firm do tego wydarzenia i skutków, jakie się z nim wiążą (biorąc pod uwagę obecny poziom świadomości kadr i warunki konkurencji).

Polska, przystępując do UE, stała się formalnym członkiem trzeciego etapu Unii Gospodarczej i Walutowej i jest zobligowana do przyjęcia euro w najkorzystniejszych warunkach obiektywnie dla niej występujących, a te wynikają przede wszystkim z podjęcia działań ukierunkowanych na wypełnienie kryteriów konwergencji nominalnej, do których zalicza się (Koronowski 2009: 45–46):

- inflację, która nie może przekroczyć 1,5 pkt. proc. średniej inflacji z trzech krajów UE o najniższej inflacji (mieszanej za pomocą CPI);
- średnią minimalną długoterminową stopę procentową, która nie może być wyższa niż 2 pkt. proc. średniej stóp procentowych w trzech krajach UE o najmniejszej inflacji;

- kurs walutowy, który musi być stabilny przez co najmniej 2 lata przed wejściem euro do obiegu (przedział wahań kursowych musi być utrzymany na poziomie ± 15 proc. kursu złotego).

Wprowadzenie euro obwarowane jest licznymi konsekwencjami w różnych obszarach. Jednym z nich jest sfera gospodarcza i polskie przedsiębiorstwa – ich dziedziny funkcjonowania, a konkretnie „następstwa oddziałujące na strumienie przepływów pieniężnych i wartość firmy” (Borkowski 2008: 418). W związku z tym zasadniczym wyzwaniem, przed jakim staną polskie przedsiębiorstwa, będzie przeorientowanie polityki działań sprzedażowych, której filarem jest konkurencyjność, a konkretnie jej trzy składowe: potencjał konkurencyjny (ujęcie zasobowe) oraz pozycja i przewaga konkurencyjna (ujęcie wynikowe).

2. Planowanie działań sprzedażowych, a skutki wprowadzenia euro w sektorze polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność

W konsekwencji przyjęcia euro w Polsce polskie przedsiębiorstwa będą musiały podjąć decyzję, czy ich obszarem funkcjonowania pozostaje jedynie rynek krajowy, czy też decydują się na poszerzenie spektrum swojego działania o inne rynki strefy euro (dotyczy to tych przedsiębiorstw, które dotychczas funkcjonowały jedynie na rynku krajowym). Zasadniczym problemem stanie się napływ zagranicznej konkurencji, dlatego też niezbędnym krokiem będzie zainicjowanie działań ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności firm krajowych.

Konkurencyjność jest związana z rynkowymi sposobami regulacji. Zachowania podmiotów gospodarczych w rynkowym systemie regulacji opierają się na konkurowaniu, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Konkurencyjność utożsamiana jest z posiadaniem umiejętności rywalizowania, które pozwoli na działanie i przetrwanie w otoczeniu przeciwników. Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeżeli potrafi w dłuższej perspektywie czasowej przetrwać w warunkach turbulentnego otoczenia oraz jeżeli posiada pod jakimś względem przewagę nad konkurentami. W odniesieniu do przyjęcia euro ową przewagą może być wczesne stworzenie i wdrożenie harmonogramu działań sprzedażowych, wynikającego z konwersji waluty ze zlotówki na euro i konieczności dostosowania się do nowego krajobrazu biznesowego (np. umiędzynarodowienia działalności).

Na konkurencyjność przedsiębiorstw składają się trzy płaszczyzny (Gorynia 2002: 26):

- pozycja konkurencyjna (inaczej konkurencyjność wynikowa),
- potencjał konkurencyjny (czyli konkurencyjność zasobowa),
- strategia konkurowania (rozumiana jako konkurencyjność czynnościowa).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest konsekwencją oceny przez rynek (konkretnie przez konsumentów) tego, co przedsiębiorstwo oferuje.

Dwoma kluczowymi miarami pozycji konkurencyjnej każdej firmy są obecność na rynku i sytuacja finansowa (Penc 2003: 38).

Potencjał konkurencyjny definiuje się najczęściej jako zasoby, które przedsiębiorstwo wykorzystuje lub które może wykorzystać, bądź jako kulturę przedsiębiorstwa, jego strukturę organizacyjną i wizję strategiczną, a także właściwy dla niego sposób budowania strategii (Penc 2003: 30–35).

Z kolei na *strategię konkurowania* składa się zbiór instrumentów konkurowania wykorzystywanych w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Instrumenty konkurowania wybierane są świadomie w celu pozyskania kontrahentów (nabywców) i zalicza się do nich przede wszystkim: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę i promocję sprzedaży (Stankiewicz 2002: 89).

Planowanie działań sprzedażowych w warunkach przyjęcia przez Polskę euro jest w znacznej mierze determinowane skłonnością firm do internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) działalności gospodarczej. Zwiększona konkurencyjność może stać się główną przyczyną ekspansji międzynarodowej (tym samym zmiany polityki sprzedaży), głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw dużych i mega. Jednakże należy pamiętać, że internacjonalizacja może także owocować permanentnym podwyższeniem konkurencyjności (przykład korzyści skali uzyskany w wyniku wejścia na obce rynki). W chwili zainicjowania ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiedni wyjściowy poziom konkurencyjności, który pozwoli mu na podjęcie rywalizacji z zagraniczną konkurencją. Z kolei właściwy poziom konkurencyjności będzie w stanie osiągnąć to przedsiębiorstwo, które odpowiednio wcześniej zrozumiało, stworzyło i wdrożyło właściwy harmonogram działań, w tym nade wszystko działań sprzedażowych, bo przecież każde przedsiębiorstwo funkcjonuje po to, aby generować zyski.

Wdrożenie euro w domeny działania przedsiębiorstw wpłynie na konkurencyjność firm w sposób pośredni i bezpośredni. Oddziaływanie pośrednie będzie miało miejsce w szeroko rozumianym otoczeniu biznesowym, z kolei wpływ bezpośredni odnosi się do zajmowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w tym posiadanego potencjału konkurencyjnego i wdrożonej przez firmę strategii konkurencyjnej, której z kolei filarem są strategie funkcjonalne, w tym strategia zarządzania polityką sprzedaży firmy (Gorynia i Jankowska 2011: 15).

Do kluczowych konsekwencji wprowadzenia w Polsce euro (konwersja złotego na wspólną walutę europejską) w odniesieniu do przedsiębiorstw o różnych profilach działalności należy zaliczyć korzyści i zagrożenia zestawione w tabeli 1.

Jak wynika z powyższego zestawienia, wprowadzenie euro w działalności polskich przedsiębiorstw wygeneruje nie tylko koszty (zagrożenia), ale także szanse (korzyści), których jest o wiele więcej. Zaznaczyć należy, iż urzeczywistnienie się wyżej wskazanych następstw jest uwarunkowane zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi. Niemniej jednak zasadniczą szansą,

będącą konsekwencją uczestnictwa w strefie euro, jest „możliwość rozwoju przedsiębiorstw na zintegrowanym pod względem finansowym rynku, mającym jedną walutę i liczącym ponad 300 mln mieszkańców” (Wajda-Lichy i Dąbrowski 2010: 42).

Korzyści (szanse)	Zagrożenia (koszty)
<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów generowanych przy zakupie i sprzedaży walut narodowych (oszczędności) – minimalizacja kosztów transakcyjnych zabezpieczających ryzyko kursowe – zmniejszenie ryzyka cenowego, technologicznego, inwestycyjnego, rynkowego, prawnego i operacyjnego – eliminacja wielowalutowych rachunków pieniężnych i zastąpienie go jednym rachunkiem w euro – klarowność cenowa (optymalny wybór ofert importowych – efekt transparentności) – kredyt dewizowy i kupiecki – rozwój eksportu i autonomii inwestycyjnej – zwiększenie roli polskich firm na arenie międzynarodowej – spadek krajowych stóp procentowych – ramowa konsolidacja sprawozdań finansowych – reedukacja obciążeń fiskalnych 	<ul style="list-style-type: none"> – niepewność finansowa (głównie sektor bankowy) – ryzyko biznesowe, strategiczne i finansowe (zwłaszcza przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe) – wzmożona konkurencja ze strony przedsiębiorstw strefy euro – bariery wynikające z zaadaptowania się do nowych realiów (np. restrukturyzacja technologiczna, szkolenia pracowników, transformacja procesów wewnętrznych i zewnętrznych) – uniedogodnienia wynikające z okresu przejściowego (np. podwójne ceny – w złotych i euro, dostosowanie kas fiskalnych i terminali kart płatniczych)

Tab. 1. Konsekwencje przystąpienia do Unii Ekonomicznej i Monetarnej dla sektora polskich przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne.

Warto omówić szerzej kilka z ważniejszych, a wyżej wskazanych następstw uczestnictwa w obszarze euro.

Zasadniczym następstwem przyjęcia euro stanie się redukcja kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa w konsekwencji obniżenia kosztów transakcyjnych (bezpośrednich kosztów finansowych i kosztów obsługi transakcji walutowych). Wprowadzenie euro w domeny działania firmy powinno przyczynić się do wyeliminowania kosztów transakcyjnych będących następstwem konwersji złotówki na euro. Pozwoli to na zminimalizowanie ogólnych kosztów działalności tym firmom, które powiązane są handlowo z innymi krajami Eurolandu.

Koszty działalności zmniejszą się także dzięki redukcji oprocentowania kredytów. Wejście Polski do strefy euro spowoduje, że obecna polska polityka pieniężna zostanie zharmonizowana z polityką prowadzoną przez Europejski Bank Centralny. Polska polityka pieniężna prowadzona przez Radę Polityki Pieniężnej, w porównaniu z tą prowadzoną przez Europejski Bank Centralny, jest dość restrykcyjna. Bezpośrednim następstwem unifikacji

polityki pieniężnej w naszym kraju będzie obniżenie oprocentowania kredytów. Wzrośnie także rywalizacja między bankami we wspólnym obszarze walutowym, co przełoży się także na niższe oprocentowanie kredytów. Można przypuszczać, że warunki kredytowania będą bardziej elastyczne, a same kredyty dostępnejsze (Dzikowska i in. 2010: 55).

Przed polskimi przedsiębiorcami, po wejściu do strefy euro, pojawią się nowe możliwości pozyskiwania kapitału. Rynki finansowe strefy euro będą dostępnejsze, a zasilenia kapitałowe bardziej konkurencyjne cenowo. Pojawiają się większe niż obecnie możliwości inwestowania, a więc osiągania wyższych profitów bez ryzyka kursowego (Dzikowska i in. 2010: 57).

Przyjęcie przez Polskę euro może wywołać także wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa wskutek wzrostu kosztów płac. W znacznej mierze opinia polskiego społeczeństwa modyfikowana jest przez oczekiwania inflacyjne. Naturalną konsekwencją wejścia do Unii Ekonomicznej i Monetarnej przez Polskę może być wzrost oczekiwań płacowych przez pracowników. Zarówno ceny, jak i płace ukierunkowane są na osiągnięcie średniego poziomu państw będących członkami strefy euro, w związku z tym mogą wzrastać szybciej (Bartosik 2009: 62).

Wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw będą także niewątpliwie generować technologiczne przystosowania walutowe, pozwalające na prowadzenia rozliczeń w euro. Koszty wyzwalone będą przede wszystkim w następnym (Sora 2009: 332–333):

- przystosowania systemów informatycznych księgowości,
- szkoleń pracowniczych w zakresie umiejętności posługiwania się euro,
- konieczności kalkulowania zagranicznych operacji gospodarczych.

Omówione koszty mają w znacznej mierze charakter zbiorowy, odnoszą się one zatem do każdego polskiego przedsiębiorstwa, aczkolwiek ich skala może być różna dla przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych. Najmniej ucierpią przedsiębiorstwa większe, jak również posiadające udziały kapitału zagranicznego, co jest naturalne ze względu na spektrum działania, napływ inwestycji zagranicznych, obroty finansowe i posiadane doświadczenia w operacjach prowadzonych na rynkach krajów będących członkami strefy euro. Z kolei proces ten będzie najbardziej bolesny dla przedsiębiorstw małych i mikro. Może on powodować przejściowe lub trwałe kłopoty finansowe. W przypadku tych drugich utrata płynności finansowej może skutkować bankructwem lub koniecznością przebranzowienia się (co jest powszechną praktyką sektora mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce). W sytuacji upadku mikro i małych przedsiębiorstw ich miejsce mogą zająć przedsiębiorstwa zagraniczne, w konsekwencji czego dojdzie do znacznej zmiany krajobrazu biznesowego na rynku polskim (co niewątpliwie będzie oddziaływało na wzrost konkurencji między firmami). W tabeli 2 zestawiono skalę kosztów włączenia euro w domeny działania przez przedsiębiorstwa.

Zgodnie z danymi umieszczonymi w tabeli 2, koszty ogólne implementacji waluty euro do obiegu według scenariusza „big bang” będą kształtowały

się na poziomie od 20,4 do 20,9 mld zł. Natomiast 15,7 mld zł to przewidywane koszty, jakie będą musiały ponieść przedsiębiorstwa. Według drugiego scenariusza koszty te będą jeszcze wyższe – szacunkowo w granicach 17,0 mld zł.

Typ podmiotu	Scenariusz „big bang”	Scenariusz z okresem przejściowym
Narodowy Bank Polski	1,5–2,0	1,5–2,0
Administracja publiczna	0,9	1,1
Sektor finansowy	2,3	2,6
Przedsiębiorstwa	15,7	17,0
Razem	20,4–20,9	22,2–22,7

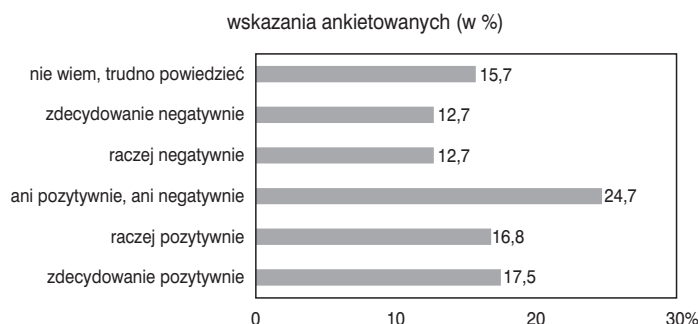
Tab. 2. Szacowane koszty wdrożenia euro do obiegu gotówkowego (w mld zł). Źródło: NBP 2011. Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, http://www.nbp.pl/publikacje/o_euro/re.pdf, odczyt: 20.12.2011.

W związku z powyższym wprowadzenie euro niesie ze sobą skutki dla funkcjonowania firm w skali krajowej, ale także międzynarodowej. Zatem wejście do strefy euro może spowodować, że przedsiębiorstwo osiągnie lub utraci konkurencyjność na arenie międzynarodowej. Owe zysk lub strata są w głównej mierze zdeterminowane planowaniem działań sprzedażowych (zainicjowanych jeszcze przed wejściem Polski do Eurolandu), a więc takich, które będą zorientowane na nowe warunki gospodarcze.

Aprobata wejścia Polski do strefy euro ze strony przedsiębiorców to kwestia niezwykle istotna z punktu widzenia przewidywanych pozytywnych efektów. Ważne jest, aby etapy i zasady tego przedsięwzięcia były dla przedsiębiorców zrozumiałe i żeby upatrywali w nim szans rozwoju własnego przedsiębiorstwa.

Z sondażu przeprowadzonego przez Instytut Keralla na przełomie kwietnia i maja 2011 r. wśród sektora małych i średnich przedsiębiorstw wynika, iż 34,3% respondentów oczekuje pozytywnego wpływu wprowadzenia euro na swoje przedsiębiorstwo. W badaniu wzięło udział 600 prywatnych, aktywnych zarobkowo firm należących do sektora MŚP. Wśród badanych przedsiębiorstw 88,2% firm posiadało kapitał polski, 4,3% kapitał zagraniczny, a 6,5% kapitał mieszany. Około 25% badanych przedsiębiorców przyznało, że spodziewa się wpływu negatywnego, a zdaniem 24,7% ankietowanych wymiana złotówki na euro w żaden sposób nie wpłynie na sposób funkcjonowania ich firmy (rysunek 1).

Dla porównania, miesiąc wcześniej przeprowadzony został sondaż CBOS, z którego wynika iż 60% Polaków uważa, że wymiana złotówki na euro będzie dla nich niekorzystnym przedsięwzięciem. Za wejściem Polski do strefy euro i pozytywnym odbiorem tego przedsięwzięcia opowiedziało się jedynie 23% Polaków, a 17% ankietowanych nie miało zdania na ten temat (Roguska 2011). Wyniki te jednoznacznie wskazują, że instytucje biznesowe



Rys. 1. Czy zastąpienie złotego euro wpłynie na prowadzenie Pana/i biznesu pozytywnie, negatywnie czy będzie bez wpływu? Źródło: opracowanie własne na podstawie Skaner mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wyniki badania KerallaResearch – opinie przedsiębiorców podsumowujące I kw. 2011 oraz prognozy i decyzje zakupowe firm na II kw. 2011, http://keralla.pl/images/files/Raport%20Sektora%20MSP_%20KerallaResearch%201Q11.pdf, odczyt: 21.12.2011.

znacznie przychylniej oceniają proces wejścia i funkcjonowania Polski we wspólnym obszarze walutowym niż ogół polskiego społeczeństwa. Na sceptyczne poglądy rodaków wpływ ma w głównej mierze kryzys finansowy trwający od 2008 r. i brak zadowalających efektów instytucji europejskich w walce z nim.

3. Program i przebieg badań ankietowych

Badania własne przeprowadzone w III kwartale 2011 r. odnosiły się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy polskie przedsiębiorstwa są świadome, że w związku z przyjęciem w Polsce euro będą zmuszone do przeorientowania strategii i obszarów działań sprzedażowych?
- Czy podjęły już bądź zamierzają zainicjować nowe działania w obszarze polityki sprzedaży lub poszerzyć spektrum swojej działalności po wejściu Polski do obszaru euro?

W celu uzyskania właściwego materiału badawczego opracowano kwestionariusz ankiety składający się łącznie z 18 pytań merytorycznie ujętych w 3 części tematyczne. Blok 1. odnosił się do opinii przedsiębiorstw na temat wpływu waluty euro na poziom konkurencyjności oraz możliwości zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa po wejściu do wspólnego obszaru walutowego. Blok 2. dotyczył planów przedsiębiorstwa odnoszących się do ewentualnej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży, a także stopnia ich realizacji w momencie przeprowadzania badania. Blok 3. (informacyjny) pozwolił na sklasyfikowanie badanych podmiotów oraz doko-

nanie analizy wyników ze względu na rodzaj firmy, wielkość, profil działania itp.

Planując dystrybucję ankiet, założono, że zostaną one rozprawdzone w grupie losowo wybranych przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego. Łącznie rozesłano 250 ankiet, w rezultacie otrzymano 177 wypełnione ankiety, z czego właściwie uzupełnionych kwestionariuszy było 151. Adresaci byli przedstawicielami bardzo szerokiej grupy respondentów, zróżnicowanej zarówno ze względu na formę prawną i organizacyjną, jak i profil działalności, wielkość obrotów i zatrudnienia oraz lokalizację. Właściwie wypełnione ankiety (łącznie 151 egzemplarzy) pochodziły z firm produkcyjnych – 43%, handlowych – 31% i usługowych – 21%, a 5% badanych przedsiębiorstw opowiedziało się za innym obszarem prowadzonej działalności. Wyniki ankiety dotyczyły w głównej mierze przedsiębiorstw dużych (41%) oraz średnich (31%) – 28% badanych przedsiębiorstw stanowiły zaś firmy małe. Firmy te zatrudniały w głównej mierze powyżej 50 osób – 62% wskazań – i uzyskiwały obrót roczny mieszczący się w granicach do 3 mln PLN – 73% i powyżej 3 mln PLN – 27% wskazań. Aż 53% badanych firm określiło swoją pozycję na rynku jako silną, 32% jako stabilną, 10% jako przeciętną, a 5% jako słabą.

Należy zaznaczyć, że wyników badań nie należy generalizować na całą populację wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, gdyż odnosiły się one jedynie do wąskiego fragmentu rzeczywistości empirycznej. Ich celem stało się określenie pewnych tendencji będących konsekwencją wejścia Polski do strefy euro, a nie prawidłowości charakterystycznych dla wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Ponadto przeprowadzone badania własne nie lokują się w kategorii standardowych badań rynkowych, a uzyskane informacje mają tylko w pewnej mierze charakter danych ilościowych. W związku z tym próba badawcza nie była reprezentatywna.

Namiastka zebranego materiału ilościowego pozwoliła na jakościową ocenę tendencji pojawiających się wśród dolnośląskich przedsiębiorstw, ich ogólnej orientacji na temat konieczności dokonania zmian w obszarze planowania polityki sprzedaży (tym samym w obszarze konkutowania na rynku krajowym i międzynarodowym). Niemniej jednak materiał informacyjny, jaki udało się pozyskać w następstwie przeprowadzonych badań ankietowych, pozwala na wyprowadzenie interesujących wniosków, a w rezultacie na udzielenie odpowiedzi na wysunięte postulaty badawcze.

Analiza wyników badań polegała na ocenie niezależności stochastycznej cech niemierzalnych (jakościowych) oraz badaniu związku między cechami, z których przynajmniej jedna miała charakter jakościowy (Sobczyk 2000: 232).

W celu stwierdzenia, czy pomiędzy badanymi cechami (poszczególnymi elementami) istnieje związek, zastosowano test niezależności chi-kwadrat (χ^2), wykorzystując statystykę (Zeliaś, Pawełek i Wanat 2002: 402–403):

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}}, \quad (1)$$

gdzie:

n_{ij} – liczebności empiryczne,

\hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne,

k – liczba kolumn w tablicy kontyngencji,

r – liczba wierszy w tablicy kontyngencji.

W powyższym teście obszar krytyczny (prawostronny) określany jest nierównością:

$$x^2 \geq x_a^2,$$

gdzie:

x_a^2 – wartość krytyczna odczytana z tablicy rozkładu x^2 dla ustalonego z góry poziomu istotności α .

W badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha=0,05$, który zakłada pewien średni poziom zaufania dla otrzymanych wyników i jest zwykle przyjmowany dla zjawisk społeczno-ekonomicznych.

Hipotezę zerową o niezależności dwóch cech (co oznacza występowanie zależności stochastycznej pomiędzy określonymi elementami) odrzucono, jeżeli:

$$\rho \leq \alpha = 0,05,$$

gdzie:

ρ – prawdopodobieństwo przekroczenia obliczonej statystyki.

W celu oceny siły związku między cechami, pomiędzy którymi zachodzi zależność stochastyczna, wykorzystano współczynnik zbieżności V-Cramera, wykorzystując statystykę (Pułaska-Turyna 2011: 316–317):

$$V_C = + \sqrt{\frac{x^2}{n \cdot g}}, \quad (2)$$

gdzie:

V_C – współczynnik zbieżności V-Cramera,

x^2 – chi-kwadrat,

$g = \min(k-1, l-1)$, gdzie: k – liczba wierszy, l – liczba kolumn w tablicy korelacyjnej.

Współczynnik zbieżności V-Cramera: $V_C \in (0, 1)$.

Do oceny siły związku między zmiennymi wykorzystano następujące przedziały liczbowe (Pułaska-Turyna 2011: 317):

0,0–0,2 – współzależność bardzo słaba,

0,2–0,4 – współzależność słaba,

0,4–0,6 – współzależność umiarkowana,
 0,6–0,8 – współzależność silna,
 0,8–1,0 – współzależność bardzo silna.

4. Wyniki badań

4.1. Wpływ przyjęcia waluty euro w Polsce na poziom konkurencyjności oraz zmianę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

W pierwszym pytaniu ankiety respondenci zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat wpływu wejścia Polski do strefy euro na poziom konkurencyjności ich przedsiębiorstwa – tabela 3.

Odpowiedź	Wielkość przedsiębiorstwa			Łącznie N = 151 (100%)
	duże (n = 62) (41%)	średnie (n = 47) (31%)	małe (n = 42) (28%)	
Zdecydowanie nie podniesie się poziom konkurencyjności	13 (9%)	7 (5%)	5 (3%)	25 (17%)
Raczej nie podniesie się poziom konkurencyjności	8 (5%)	6 (4%)	5 (3%)	19 (12%)
Raczej tak, podniesie się poziom konkurencyjności	5 (3%)	6 (4%)	15 (10%)	26 (17%)
Zdecydowanie tak, podniesie się poziom konkurencyjności	20 (13%)	16 (10%)	10 (7%)	46 (30%)
Trudno powiedzieć	16 (11%)	12 (8%)	7 (5%)	35 (24%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=8,814; \rho=0,358$			

$\chi^2 = 8,814 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=8} = 15,507$.

Tab. 3. Wielkość przedsiębiorstwa i wpływ wejścia Polski do strefy euro na zmianę poziomu konkurencyjności firmy. Źródło: opracowanie własne.

Pomiędzy analizowanymi cechami – wielkością przedsiębiorstwa i wpływem wejścia Polski do strefy euro na zmianę poziomu konkurencyjności firmy – nie istnieje statystyczna zależność.

Większość badanych – łącznie 47% – była zdania, że wejście Polski do strefy euro przełoży się na wzrost poziomu konkurencyjności ich przedsiębiorstwa, przy czym odpowiedzi pewnej i zdecydowanej udzieliło 30% badanych, natomiast 17% badanych uważała, że sytuacja taka jest w dużym stopniu prawdopodobna. Niemniej jednak aż 29% badanych uważało, że raczej lub zdecydowanie przystąpienie Polski do Eurolandu nie wpłynie na ich pozycję konkurencyjną. Z kolei 24% badanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi, co może świadczyć o ich niewiedzy bądź braku zainteresowania tematem. Odpowiedzi opiniodawców wskazują, że mają

oni dość różne poglądy na konsekwencje wynikające z włączenia Polski do strefy euro, a wpływające na poziom konkurencyjności ich firm, aczkolwiek nie są one zdeterminowane wielkością firmy.

Zaobserwowano zależność stochastyczną między wielkością przedsiębiorstwa i wpływem akcesji Polski do UEM na sytuację finansową firm. Współzależność ta jest słaba ($V_C=0,332$), pokazuje jednak, że wielkość przedsiębiorstwa determinuje potencjalną przewidywaną sytuację finansową firmy po przystąpieniu Polski do strefy euro. Łącznie 43% przedsiębiorstw uznało, że ich sytuacja po akcesji Polski do strefy euro się poprawi (z czego poprawy znacznej i w niewielkim stopniu kondycji finansowej upatrują głównie przedsiębiorstwa duże – łącznie 25% wskazań). Natomiast 31% badanych firm wyraziło pogląd, że przyjęcie przez Polskę euro będzie miało negatywne konsekwencje dla kondycji finansowej ich firmy (aczkolwiek pogląd ten jest charakterystyczny dla firm małych – 15% wskazań). W odniesieniu do przedsiębiorstw średnich opinie były bardzo zróżnicowane: 10% przyznało, że ich sytuacja się nie zmieni, 14%, że się poprawi, a 6%, że się pogorszy. Jednoznacznej opinii na temat przewidywanej kondycji finansowej po wejściu Polski do Eurolandu nie potrafiło wyrazić 10% badanych przedsiębiorstw (tabela 4).

Odpowiedź	Wielkość przedsiębiorstwa			Łącznie N = 151 (100%)
	duże (n = 62) (41%)	średnie (n = 47) (31%)	małe (n = 42) (28%)	
Znacznie się poprawi	32 (22%)	12 (8%)	5 (3%)	49 (33%)
Poprawi się w niewielkim stopniu	5 (3%)	6 (4%)	5 (3%)	16 (10%)
Ani się nie poprawi, ani nie pogorszy	5 (3%)	14 (10%)	5 (3%)	24 (16%)
Pogorszy się w nieznacznym stopniu	10 (7%)	5 (3%)	11 (8%)	26 (18%)
Pogorszy się w dużym stopniu	5 (3%)	5 (3%)	10 (7%)	20 (13%)
Trudno powiedzieć	5 (3%)	5 (3%)	6 (4%)	16 (10%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=33,466$; $\rho=0,000$; $V_C=0,332$			

$$\chi^2 = 33,466 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=10} = 18,307.$$

Tab. 4. Wielkość przedsiębiorstwa i wpływ akcesji Polski do strefy euro na zmianę sytuacji finansowej firmy. Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie odnosiło się do planowanej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży w związku z wejściem Polski w struktury Euroobszaru. Pomiędzy analizowanymi cechami – wielkością przedsiębiorstwa i wpływem akcesji Polski do strefy euro na redefinicję strategii konkurencyjnej i polityki

sprzedaży przedsiębiorstwa – zaobserwowano zależność statystyczną, aczkolwiek współzależność między cechami jest słaba ($V_C=0,235$) – tabela 5.

Odpowiedź	Wielkość przedsiębiorstwa			Łącznie N = 151 (100%)
	duże (n = 62) (41%)	średnie (n = 47) (31%)	małe (n = 42) (28%)	
Zdecydowanie tak	28 (18%)	15 (10%)	6 (4%)	49 (32%)
Raczej tak	12 (8%)	6 (4%)	7 (5%)	25 (17%)
Zdecydowanie nie	10 (7%)	10 (7%)	15 (10%)	35 (24%)
Raczej nie	7 (5%)	8 (5%)	9 (6%)	24 (16%)
Trudno powiedzieć	5 (3%)	8 (5%)	5 (3%)	18 (11%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=16,736$; $\rho=0,032$; $V_C=0,235$			

$$\chi^2 = 16,736 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=8} = 15,507.$$

Tab. 5. Wielkość przedsiębiorstwa i wpływ akcesji Polski do strefy euro na redefinicję strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych firm przyznała, że zdecyduje się na wprowadzenie tego typu modyfikacji (49%), aczkolwiek są to w większości przedsiębiorstwa duże – łącznie 26%, które zdają sobie sprawę z konieczności dokonania przeformułowania strategii konkurencji oraz restrukturyzacji w obszarze polityki sprzedaży. Zmian w badanym obszarze nie zamierza wdrożyć 40% przedsiębiorstw i są to głównie przedsiębiorstwa małe (16% wskazań). Opinie przedsiębiorstw średnich na temat konieczności dostosowania się w obszarze strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży po akcesji Polski do strefy euro są podzielone: w 14% popierają one wprowadzenie tego typu zmian w przedsiębiorstwie, w opozycji pozostaje 12% firm.

Można przyjąć, że świadomość zagrożeń wynikających z funkcjonowania w Euroobszarze (przy niedostosowaniu strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży) jest wysoka wśród przedsiębiorstw dużych, a zasadniczą zmianę w redefinicji strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży rozumieją one jako drogę do sukcesu w nowym krajobrazie biznesowym.

4.2. Aktualne działania i plany przedsiębiorstw odnoszące się do ewentualnej zmiany strategii konkurencyjnej i polityki sprzedaży w związku z wejściem Polski do strefy euro

Druga część ankiety odnosiła się do zasadniczego obszaru badań, w głównej mierze do działań, jakie mają zamiar przedsięwziąć badane przedsiębiorstwa w związku z przyjęciem w Polsce wspólnej waluty europejskiej.

Odpowiedzi udzielone w tym bloku pozwoliły na ocenienie aktualnego stanu przygotowywania się badanych firm do konwersji złotówki na euro oraz działań planowych. Ponadto udzielone odpowiedzi umożliwiły sprawdzenie, czy wskazane odpowiedzi w pierwszym bloku ankiety opierały się na realnych zamierzeniach badanych firmy.

Aby sprzedaż oferowanych produktów i usług była efektywna, w nowej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa będą musiały sprostać licznym procedurom dostosowawczym pozwalającym ich firmie właściwie funkcjonować z punktu widzenia prawa i organizacji. Do zasadniczych działań optymalizujących zdolność funkcjonowania przedsiębiorstw o różnych profilach działania w rzeczywistości wspólnej waluty europejskiej euro zalicza się (Bednarek-Sekunda i Witkowski 2010: 8–29):

- diagnozę i planowanie niezbędnych przygotowań w obszarze działania przedsiębiorstw (na podstawie stworzonego harmonogramu działań wynikającego z konwersji waluty ze złotówki na euro);
- regulacje w zakresie rachunkowości i zarządzania sferą finansów w przedsiębiorstwie;
- adaptację systemów IT i urzędzeń;
- przygotowania do wdrożenia euro w obiegu gotówkowym;
- przeliczanie cen oraz ochronę konsumentów przed nadużyciami cenowymi;
- aktywność szkoleniową i informacyjną.

W kolejnym pytaniu ankietowym przedsiębiorstwa zostały zapytane o to, czy zainicjowały już zmiany wynikające z przyjęcia wspólnej waluty euro w Polsce w następujących strategicznych elementach tworzących ich potencjał konkurencyjny: dostosowanie cenników, system księgowy, system IT, szkolenia pracowników.

Pomiędzy analizowanymi obszarami zmian w dostosowaniu cenników i systemu księgowego oraz przeszkolenia pracowników (już wdrożonych bądź planowanych), wynikających z przyszłego przyłączenia Polski do UEM, a wielkością przedsiębiorstwa nie istnieje statystyczna zależność. Natomiast pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zmianami wprowadzonymi lub planowanymi w obszarze IT zależność stochastyczna istnieje, aczkolwiek współzależność między cechami jest w tym obszarze umiarkowana ($V_C=0,413$) – tabela 6.

Większość przebadanych firm nie wprowadziła jeszcze żadnych zmian w odniesieniu do: zharmonizowania cenników (68% odpowiedzi), systemu księgowego (64%), przeszkolenia pracowników (64%). Z kolei jedynym elementem potencjału konkurencyjnego, w którym wprowadziło już zmiany 46% badanych firm, jest system IT (zmiany wdrożyły przede wszystkim przedsiębiorstwa duże – 30% wskazań). Przedsiębiorstwa średnie zadeklarowały, że zmian w systemie IT zamierzają dokonać w ciągu najbliższych lat (12%). Z kolei przedsiębiorstwa małe w 19% nie widzą konieczności dostosowywania sfery IT do funkcjonowania w warunkach nowej waluty

Obszar zmiany/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź			Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	zamierzamy w najbliższych latach	
Dostosowanie cenników				
Przedsiębiorstwa duże	16 (11%)	40 (26%)	6 (4%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	8 (5%)	30 (20%)	9 (6%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	32 (22%)	5 (3%)	42 (28%)
Łącznie	29 (19%)	102 (68%)	20 (13%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=4,526$; $\rho=0,339$			
$\chi^2 = 4,526 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=4} = 9,488$				
System księgowy				
Przedsiębiorstwa duże	8 (5%)	35 (23%)	19 (13%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	29 (19%)	13 (9%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	32 (22%)	5 (3%)	42 (28%)
Łącznie	18 (12%)	96 (64%)	37 (24%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=5,101$; $\rho=0,277$			
$\chi^2 = 5,101 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=4} = 9,488$				
System IT				
Przedsiębiorstwa duże	45 (30%)	9 (6%)	8 (5%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	19 (12%)	10 (7%)	18 (12%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	6 (4%)	28 (19%)	8 (5%)	42 (28%)
Łącznie	70 (46%)	47 (31%)	34 (23%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=51,737$; $\rho=1,56566E-10^* < 0,05$; $V_c=0,413$			
* przypadek notacji naukowej; $\chi^2 = 51,737 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=4} = 9,488$				

cd. tab. 6

Obszar zmiany/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź			Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	zamierzamy w najbliższych latach	
Przeszkolenie pracowników				
Przedsiębiorstwa duże	19 (13%)	35 (23%)	8 (5%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	34 (23%)	8 (5%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	7 (5%)	27 (18%)	8 (5%)	42 (28%)
Łącznie	31 (20%)	96 (64%)	24 (16%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=7,024; \rho=0,134$			
$\chi^2 = 7,024 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=4} = 9,488$				

Tab. 6. Wielkość przedsiębiorstwa i wdrożone bądź planowane do implementacji zmiany związane z przyszłym wejściem Polski do UEM. Źródło: opracowanie własne.

euro. Sytuacja taka może być spowodowana po pierwsze niewiedzą przedsiębiorstw wynikającą przede wszystkim z faktu podejmowania przez polski rząd problematyki strefy euro, ale najczęściej na poziomie dyskusji makroekonomicznych i politycznych (np. kwestia niezależności NBP i wejścia do ERM II), a nie w obszarze, który najbardziej przedsiębiorstwa interesuje (np. konkretna data wejścia Polski do strefy euro, koszty – nakłady, terminy proceduralne konwersji), a po drugie – poziomem trudności wprowadzenia tych zmian. Odpowiedzi ankietowanych jednoznacznie wskazują, że najmniejsze problemy dostosowawcze może generować znormalizowanie systemu IT, a największe system księgowy, dostosowanie cenników czy przeszkolenie kapitału ludzkiego. Jednocześnie niewielki odsetek przebadanych przedsiębiorstw wskazał, że zmiany w omawianych obszarach zamierza wprowadzić w najbliższych latach (można sądzić, że w pierwszej kolejności zostaną wprowadzone modyfikacje w systemie księgowości – 24% wskazań; a dalej w systemie IT – 23%). Odpowiedzi na to pytanie skłaniają do wniosku, że o ile łącznie 49% badanych przedsiębiorstw zamierza zmienić swoją strategię konkurencyjną (tym samym instrumenty pozwalające w sposób efektywny planować działania sprzedażowe), o tyle większość z nich do dnia przeprowadzenia badania nie podjęła się jeszcze wprowadzenia stosowanych działań dostosowawczych w kluczowych obszarach pozwalających na usprawnienie działań sprzedażowych.

Kolejna seria pytań dotyczyła planowanych zmian w obszarze strategii konkurowania po wejściu Polski do strefy euro. Zbiorcze wyniki obserwacji przedstawia tabela 7.

Działanie/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	działanie jest już wdrożone	nie dotyczy	
Wdrożyć konkurowanie przez cenę					
Przedsiębiorstwa duże	22 (15%)	9 (6%)	26 (17%)	5 (3%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	11 (7%)	12 (8%)	19 (13%)	5 (3%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	12 (8%)	8 (5%)	15 (10%)	7 (5%)	42 (28%)
Łącznie	45 (30%)	29 (19%)	60 (40%)	17 (11%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=4,554$; $\rho=0,602$				
$\chi^2 = 4,554 < \chi^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					
Zwiększyć produkcję/usługi na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	32 (21%)	12 (8%)	12 (8%)	6 (4%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	16 (11%)	20 (13%)	6 (4%)	5 (3%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	27 (18%)	5 (3%)	5 (4%)	42 (28%)
Łącznie	53 (35%)	59 (39%)	23 (15%)	16 (11%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=28,037$; $\rho=9,24671E-05^* < 0,05$; $V_C=0,304$				
* przypadek notacji naukowej; $\chi^2 = 28,037 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					
Podjąć współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	19 (13%)	12 (8%)	26 (17%)	5 (3%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	8 (5%)	21 (14%)	12 (8%)	6 (4%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	15 (10%)	5 (3%)	17 (12%)	42 (28%)
Łącznie	32 (21%)	48 (32%)	43 (28%)	28 (19%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$\chi^2=32,964$; $\rho=1,06544E-05^* < 0,05$; $V_C=0,330$				
* przypadek notacji naukowej; $\chi^2 = 32,964 > \chi^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					

cd. tab. 7

Działanie/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	działanie jest już wdrożone	nie dotyczy	
Wdrożyć procesy outsourcingowe z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	10 (7%)	8 (5%)	30 (20%)	14 (9%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	26 (17%)	7 (5%)	9 (6%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	20 (14%)	5 (3%)	12 (8%)	42 (28%)
Łącznie:	20 (13%)	54 (36%)	42 (28%)	35 (23%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=33,547$; $\rho=8,22716E-06^* < 0,05$; $V_C=0,333$				
* przypadek notacji naukowej; $x^2 = 33,547 > x_{\alpha=0,05}^2$; $df=6 = 12,592$					
Zwiększyć udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa					
Przedsiębiorstwa duże	18 (12%)	10 (7%)	23 (15%)	11 (7%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	30 (20%)	6 (4%)	6 (4%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	6 (4%)	5 (3%)	26 (18%)	42 (28%)
Łącznie	28 (18%)	46 (31%)	34 (22%)	43 (29%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=66,331$; $\rho=2,30634E-12^* < 0,05$; $V_C=0,468$				
* przypadek notacji naukowej; $x^2 = 66,331 > x_{\alpha=0,05}^2$; $df=6 = 12,592$					
Rozbudować portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE					
Przedsiębiorstwa duże	10 (7%)	16 (10%)	5 (3%)	31 (21%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	8 (6%)	5 (3%)	29 (19%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	5 (3%)	5 (4%)	27 (18%)	42 (28%)
Łącznie:	20 (13%)	29 (19%)	15 (10%)	87 (58%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=5,034$; $\rho=0,539$				
$x^2 = 5,034 < x_{\alpha=0,05}^2$; $df=6 = 12,592$					

cd. tab. 7

Działanie/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	działanie jest już wdrożone	nie dotyczy	
Podjąć inne niż eksport, bardziej kapitałochłonne i ryzykowne formy ekspansji zagranicznej					
Przedsiębiorstwa duże	8 (5%)	12 (8%)	10 (7%)	32 (21%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	19 (13%)	5 (3%)	18 (12%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (4%)	26 (17%)	5 (3%)	6 (4%)	42 (28%)
Łącznie	18 (12%)	57 (38%)	20 (13%)	56 (37%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=25,090$; $\rho=0,000$; $V_C=0,288$				
$x^2 = 25,090 > x^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					
Utworzyć spółkę join venture z partnerami z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	20 (13%)	7 (5%)	23 (15%)	12 (8%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	7 (5%)	5 (3%)	5 (3%)	30 (20%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	17 (11%)	5 (4%)	15 (10%)	42 (28%)
Łącznie	32 (21%)	29 (19%)	33 (22%)	57 (38%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=43,815$; $\rho=8,04351E-08^* < 0,05$; $V_C=0,380$				
$* \text{ przypadek notacji naukowej; } x^2 = 43,815 > x^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					
Utworzyć alians strategiczny z partnerem z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	8 (5%)	6 (4%)	27 (18%)	21 (14%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	17 (11%)	5 (4%)	20 (13%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (4%)	24 (16%)	5 (3%)	8 (5%)	42 (28%)
Łącznie	18 (12%)	47 (31%)	37 (25%)	49 (32%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=38,937$; $\rho=7,36403E-07^* < 0,05$; $V_C=0,359$				
$* \text{ przypadek notacji naukowej; } x^2 = 38,937 > x^2_{\alpha=0,05; df=6} = 12,592$					

cd. tab. 7

Działanie/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	działanie jest już wdrożone	nie dotyczy	
Przyjąć rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	12 (8%)	7 (5%)	16 (10%)	27 (18%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	7 (5%)	18 (12%)	5 (3%)	17 (11%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	21 (14%)	5 (4%)	11 (7%)	42 (28%)
Łącznie	24 (16%)	46 (31%)	26 (17%)	55 (36%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=21,000; \rho=0,001; V_C=0,263$				
$x^2 = 21,000 > x_{\alpha=0,05; df=6}^2 = 12,592$					
Przyjąć rolę franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcą z innych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	16 (11%)	30 (20%)	7 (5%)	9 (5%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	8 (5%)	25 (16%)	5 (4%)	9 (6%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	22 (15%)	5 (3%)	10 (7%)	42 (28%)
Łącznie	29 (19%)	77 (51%)	17 (12%)	28 (18%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=3,645; \rho=0,724$				
$x^2 = 3,645 < x_{\alpha=0,05; df=6}^2 = 12,592$					
Przyjąć rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	11 (7%)	16 (11%)	7 (5%)	28 (18%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	19 (13%)	8 (5%)	9 (6%)	11 (7%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	6 (4%)	16 (11%)	5 (3%)	15 (10%)	42 (28%)
Łącznie:	36 (24%)	40 (27%)	21 (14%)	54 (35%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=18,542; \rho=0,005; V_C=0,247$				
$x^2 = 18,542 > x_{\alpha=0,05; df=6}^2 = 12,592$					

cd. tab. 7

Działanie/wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N = 151 (100%)
	tak	nie	działanie jest już wdrożone	nie dotyczy	
Przyjąć rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	7 (5%)	27 (18%)	5 (3%)	23 (15%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	5 (3%)	19 (13%)	5 (3%)	18 (12%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	5 (3%)	16 (11%)	5 (3%)	16 (11%)	42 (28%)
Łącznie	17 (11%)	62 (42%)	15 (9%)	57 (38%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=0,512; \rho=0,997$				
$x^2 = 0,512 < x_{\alpha=0,05; df=6}^2 = 12,592$					
Utworzyć własną filię na pozostałych rynkach unijnych					
Przedsiębiorstwa duże	38 (25%)	9 (6%)	10 (7%)	5 (3%)	62 (41%)
Przedsiębiorstwa średnie	12 (8%)	6 (4%)	5 (3%)	24 (16%)	47 (31%)
Przedsiębiorstwa małe	8 (5%)	21 (14%)	5 (3%)	8 (6%)	42 (28%)
Łącznie	58 (38%)	36 (24%)	20 (13%)	37 (25%)	151 (100%)
Ocena zależności cech	$x^2=50,836; \rho=3,19517E-09^* < 0,05; V_C=0,410$				
* przypadek notacji naukowej; $x^2 = 50,836 > x_{\alpha=0,05; df=6}^2 = 12,592$					

Tab. 7. Wielkości badanych przedsiębiorstw i działań, jakie wdrożyły lub zamierzają wdrożyć w związku z przyszłym wejściem Polski do UEM. Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano zależność statystyczną pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i następującymi (wdrożonymi lub planowanymi) działaniami wynikającymi z akcesji Polski do UEM:

- zwiększenie produkcji/świadczenia usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych; współzależność ta jest słaba ($V_C=0,304$);
- podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych; współzależność ta jest słaba ($V_C=0,330$);
- wdrożenie procesów outsourcingowych z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych; współzależność jest słaba ($V_C=0,333$);

- zwiększenie udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa; współzależność między cechami jest umiarkowana ($V_C=0,468$);
- podjęcie innych niż eksport, bardziej kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej; współzależność między cechami jest słaba ($V_C=0,288$);
- utworzenie spółki join venture z partnerami z pozostałych rynków unijnych; współzależność między cechami jest słaba ($V_C=0,380$);
- utworzenie aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych; współzależność jest słaba ($V_C=0,359$);
- przyjęcie roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych; współzależność między cechami jest słaba ($V_C=0,263$);
- przyjęcie roli licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych; współzależność między cechami jest słaba ($V_C=0,247$);
- utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych; współzależność między cechami jest umiarkowana ($V_C=0,410$).

Natomiast nie zaobserwowano zależności stochastycznej zachodzącej pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i następującymi (wdrożonymi lub planowanymi) działaniami wynikającymi z akcesji Polski do UEM:

- wdrożenie konkurowania przez cenę;
- rozbudowanie portfela rynków o dotychczasowe niebrane pod uwagę rynki UE;
- przyjęcie roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcą z innych rynków unijnych;
- przyjęcie roli licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych.

Ogólnie rzecz biorąc, badane przedsiębiorstwa nie identyfikują przedsięwzięcia, jakim jest wejście Polski do strefy euro, ze spektakularnymi zmianami wynikającymi z redefinicji strategii konkurowania, aczkolwiek część z nich przyznała, że po przyjęciu przez Polskę waluty euro podejmie nowe działania. Ta grupa przedsiębiorstw jest świadoma, iż funkcjonowanie we wspólnym obszarze walutowym w zdecydowany sposób przekształci warunki, w jakich przychodzi funkcjonować podmiotom gospodarczym. Z kolei stagnacja w zachowaniach konkurencyjnych będących filarem sprzedaży może być objawem braku umiejętności przełożenia identyfikowanych szans i zagrożeń wynikających z przyjęcia euro na faktyczne funkcjonowanie firmy.

Łącznie 40% badanych firm przyznało, że wdrożyło już działanie polegające na konkurowaniu za pomocą ceny i jest ono typowe dla wszystkich przedsiębiorstw, a najbardziej dla firm dużych – 17% wskazań. Z kolei 30% badanych przedsiębiorstw zamierza zaimplementować to działanie po wejściu Polski w struktury UEM.

Opinie badanych przedsiębiorstw na temat zwiększenia produkcji/świadczenia usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstwa z pozostałych rynków unijnych są wyraźnie podzielone. Za działaniem tym opowiadają się nade wszystko przedsiębiorstwa duże – 21% wskazań i niewielki odsetek średnich – 11%. Z kolei niechęć wobec tego działania zadeklarowało 18% przedsiębiorstw małych i 13% firm średnich. Spośród badanych firm 15% przyznało, że działanie to jest już wdrożone (z czego 8% stanowią firmy duże).

Na podjęcie współpracy z partnerami z pozostałych rynków unijnych gotowe są głównie przedsiębiorstwa duże – 13% wskazań (17% przyznało, że działanie jest już wdrożone) oraz niewielki odsetek przedsiębiorstw średnich – 5% wskazań (8% przyznało, że działanie jest już zaimplementowane). Niechętnie wobec tego działania są przedsiębiorstwa małe – 10% (12% z nich przyznało, że działanie to ich nie dotyczy) oraz przedsiębiorstwa średnie – 14% z nich uznało, że działania tego nie podejmie po akcesji Polski do UEM.

Przebadane przedsiębiorstwa w 36% przyznały, że po wejściu Polski do strefy euro nie zamierzają podejmować działania polegającego na wdrożeniu procesów outsourcingowych z udziałem lub na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych (dominują tutaj przedsiębiorstwa średnie i małe – łącznie 31% wskazań). W opozycji pozostaje łącznie 28% badanych firm, które przyznały, że działanie takie już funkcjonuje w ich strukturach – głównie w przedsiębiorstwach dużych (20%), które także w 7% przyznały, że biorą pod uwagę wdrożenie takiego działania po wejściu Polski do UEM. Spośród badanych firm 23% uznało, że działanie to ich nie dotyczy.

Podobnie kształtuje się rozkład odpowiedzi ankietowanych w aspekcie działania polegającego na zwiększeniu udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem. Łącznie 31% badanych odrzuca możliwość podjęcia tego typu działania po akcesji Polski do UEM (dominują tutaj wskazania przedsiębiorstw średnich); 29% uznało, że działanie to ich nie dotyczy (z czego aż 18% wskazań odnosi się do przedsiębiorstw małych); 22% opiniodawców stwierdziło, że działanie takie jest już wdrożone (ponownie największy odsetek stanowiły firmy duże – 15%). Pozytywnie nastawionych do omawianego działania jest jedynie 18% badanych, z czego zdecydowana większość (12%) to firmy duże.

Ponad połowa badanych (58%) wskazała, że działanie polegające na rozbudowie portfela rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE ich nie dotyczy. Negatywne nastawienie do tego działania wskazało ogółem 19% badanych (tu dominują firmy duże – 10% wskazań). W opozycji pozostaje łącznie 13% przedsiębiorstw, które biorą pod uwagę możliwość podjęcia tego typu działania, aczkolwiek nie zaobserwowano wyraźnej różnicy pomiędzy wielkością firmy a pozytywnym nastawieniem do tego przedsięwzięcia.

Duże zróżnicowanie nastawienia przedsiębiorstw widoczne jest w obszarze działania przejawiającego się w podjęciu innych niż eksport, bardziej

kapitałochłonnych i ryzykownych form ekspansji zagranicznej. Łącznie 38% firm uznało, że nie rozważa możliwości zainicjowania tego typu działania (przeważają przedsiębiorstwa małe – 17% i średnie – 13%); ogółem 37% firm przyznało, że działanie to ich nie dotyczy (także tu dominują odpowiedzi firm dużych – 21%). Na fakt funkcjonowania już tego działania wskazało ogółem 13% firm (7% stanowią firmy duże; a łącznie 6% firmy małe i średnie). Z kolei pozytywne nastawienie i możliwość podjęcia tego typu działania zadeklarowało łącznie 12% firm (bez wyraźnej różnicy w odpowiedziach ze względu na wielkość firmy).

Odpowiedzi ankietowanych firm wskazują także na ich pozytywny stosunek do utworzenia spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych: 22% firm wskazało, że działanie to jest już wdrożone (z czego 15% stanowią firmy duże), a 21% firm przyznało, że w związku z przyszłym wejściem Polski do UEM bierze pod uwagę możliwość implementacji takiego przedsięwzięcia (ponownie dominują odpowiedzi firm dużych – 13%). W tym obszarze 38% respondentów uznało, że działanie to ich nie dotyczy (na co wskazało 20% firm średnich i 10% firm małych). Na pozytywne nastawienie do działania wskazało ogółem 21% firm (w 13% były to firmy duże).

W kwestii utworzenia aliansu strategicznego z partnerem z pozostałych rynków unijnych 32% badanych przyznało, że działanie to ich nie dotyczy (tu przewaga odpowiedzi firm dużych i średnich), a w sumie 31% firm uznało, że nie planują zainicjować tego typu działania (z czego 16% stanowią firmy małe, a 11% firmy średnie). Istnienie tego typu powiązań zadeklarowało razem 25% firm (w 18% były to firmy duże). Z kolei pozytywne nastawienie do działania przyjęło ogółem jedynie 12% firm (bez wyraźnej różnicy ze względu na wielkość przedsiębiorstwa).

Podobnie kształtuje się rozkład odpowiedzi w odniesieniu do przyjęcia przez firmy roli franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych. Aż 36% firm stwierdziło, że to działanie nie odnosi się do profilu ich działalności (na co wskazało 18% firm dużych i 11% firm średnich). Negatywny stosunek do działania przyjęło 31% firm (z przewagą firm małych – 14% i średnich – 12%). Do istnienia tego typu relacji przyznało się natomiast 17% firm (w większości dużych – 10%). Pozytywne nastawienie do potencjalnej relacji franczyzobiorca–franczyzodawca istnieje również głównie po stronie firm dużych – 8% wskazań.

Z kolei w stosunku do podjęcia działania przeciwnego, czyli przyjęcia roli franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcą z innych rynków unijnych ponad połowa badanych (51%) ma nastawienie negatywne i nie widzi możliwości zainicjowania tego typu relacji biznesowej (rozkład odpowiedzi dość równomierny i niezależny od wielkości firmy). Według 18% respondentów tego typu działanie ich nie dotyczy, 12% ankietowanych stwierdziło, że zależność tego typu jest już zaimplementowana (również bez istotnych różnic ze względu na wielkość firmy), natomiast pozy-

tywne nastawienie do działania ma w sumie 19% firm (i tu nieznacznie przeważają firmy duże – 11%).

Kolejne pytanie odnosiło się do przyjęcia roli licencjobiorcy w relacji z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych. Spośród badanych firm 35% stwierdziło, że to działanie nie wpisuje się w obszar ich działań. Negatywne nastawienie w stosunku do relacji biznesowej zadeklarowały przede wszystkim firmy duże i małe – po 11% wskazań; z kolei pozytywne firmy średnie – 13% odpowiedzi. Natomiast 14% ankietowanych przyznało, że tego typu działanie zostały już zainicjowane (i ma to miejsce raczej w firmach średnich – 6% wskazań i dalej dużych – 5% udzielonych odpowiedzi).

Jeżeli chodzi o relację odwrotną, czyli przyjęcie roli licencjodawcy w relacji z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych, to 38% ankietowanych stwierdziło, że działanie to ich nie dotyczy (bez wyraźnej różnicy ze względu na wielkość firmy), a aż 42% stwierdziło, że nie widzi możliwości wejścia w tego typu zależność biznesową (niewielka przewaga odpowiedzi firm dużych – 18% w stosunku do 13% firm średnich i 11% firm małych). Do egzystowania w tego typu relacji przyznało się 9% firm (rozkład odpowiedzi równoważny ze względu na wielkość przedsiębiorstwa). Pozytywne nastawienie przyjęło ogółem 11% firm (bez wyraźnych odchylen procentowych w udzielonych odpowiedziach ze względu na wielkość firmy).

Badane firmy są dość pozytywnie nastawione do utworzenia własnej filii na pozostałych rynkach unijnych w związku z przyszłym przyjęciem przez Polskę waluty euro – 38% firm uznało, że widzi możliwość podjęcia tego działania (przy czym są to przede wszystkim firmy duże – 25%). Łącznie 25% przedsiębiorstw nie dostrzega związku tego działania z własną firmą (z wyraźną dominacją odpowiedzi udzielonych przez firmy średnie – 16%). Z kolei negatywne nastawienie do tego działania jest charakterystyczne dla firm małych – 14% wskazań. Działanie tego typu wdrożyło w sumie 13% firm (w większości są to przedsiębiorstwa duże 7%).

5. Wnioski z badań

Analiza odpowiedzi udzielonych na pytania kwestionariusza ankiety pokazuje dość duże zróżnicowanie w podejściu badanych przedsiębiorstw do kwestii planowania działań sprzedażowych i budowania przewagi konkurencyjnej ze względu na wielkość podmiotu w nowej rzeczywistości walutowej. Jednakże mimo tej niejednoznaczności i niemożności potraktowania grupy badanych przedsiębiorstw jako próby reprezentatywnej, zebrany materiał badawczy i przegląd literatury tematu pozwala na sformułowanie szeregu wniosków i spostrzeżeń dotyczących aktualnie podjętych i planowanych działań dostosowawczych w obszarze konkurencji i planowania działań sprzedażowych przedsiębiorstw o różnej wielkości, wynikających z przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty europejskiej.

Generalnie, wyniki badań pokazują, że przebadane dolnośląskie przedsiębiorstwa są świadome, że w związku z wejściem Polski do strefy euro będą zobligowane do zmiany strategii i obszarów działań sprzedażowych (świadomość ta jest charakterystyczna głównie dla przedsiębiorstw dużych – 26% wobec ogółu 49% zdających sobie sprawę z konieczności wprowadzenia modyfikacji).

Większość firm wiąże wejście Polski do strefy euro z podniesieniem ich poziomu konkurencyjności – łącznie 49% – i opinia ta nie jest determinowana wielkością firmy. Natomiast opinie firm ze względu na ich wielkość są różne w odniesieniu do przewidywanej kondycji finansowej po wprowadzeniu w Polsce nowej waluty euro. Poprawy sytuacji finansowej spodziewają się przede wszystkim firmy duże (25% wobec 43% ogółu firm, które uznały że ich kondycja finansowa się poprawi), natomiast firmy małe w większości są zdania, że przedsięwzięcie to wpłynie niekorzystnie na ich kondycję finansową (15% wobec łącznie 31% firm, które uważają, że ich sytuacja finansowa się pogorszy). Odpowiedzi firm średnich były bardzo zróżnicowane i nie można w sposób jednoznaczny ocenić ich przewidywań na temat sytuacji finansowej.

Niewiele spośród badanych przedsiębiorstw zainicjowało już zmiany w kluczowych elementach potencjału konkurencyjnego, czyli harmonizacji cenników, systemu księgowego czy przeszkoleniu pracowników. Sytuacja taka jest charakterystyczna dla wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na wielkość. Największy poziom zmian zainicjowano do dnia badania w obszarze dostosowania systemu IT (zmiany te wdrożyły głównie firmy duże – 30% i średnie – 12%; natomiast firmy małe w 19% w ogóle nie widzą konieczności wprowadzenia tego typu zmian). Zatem świadomość dokonania zmian jest dość duża (głównie wśród firm dużych, a dalej średnich), ale badane firmy w większości pozostają w tej chwili jeszcze bierne. Polscy przedsiębiorcy powinni zdać sobie sprawę z faktu, że część z procedur dostosowawczych mogą realizować już teraz, co pozwoli im na zyskanie przewagi strategicznej nad konkurentami, a w konsekwencji przełożyć się na sprzedaż produktów i usług.

Niepokój budzi fakt, że relatywnie niewielki odsetek przebadanych przedsiębiorstw przewiduje większe, to znaczy bardziej rewolucyjne zmiany w zakresie strategii konkurencyjnych po wejściu Polski do strefy euro. Można uznać, że przedsiębiorstwa, które nie widzą konieczności zmienienia sposobu konkurowania, nie identyfikują strategii konkurencji jako tej, która określa rentowność sprzedaży. Tylko zaplanowany harmonogram działań sprzedażowych po wejściu do strefy euro przełoży się na zadowalającą sytuację finansową przedsiębiorstw. Redefinicja strategii funkcjonowania na rynku i nierzadko umiędzynarodowienie działalności będą koniecznością, chociażby z powodu łatwości porównywania cen i, co jest z tym związane, koniecznością wykorzystywania innych instrumentów konkurowania niż cena – badane przedsiębiorstwa w 30% wskazały na to zamierzenie jako działanie planowe

(bez względu na wielkość firmy). Takie przewidywanie sytuacji może wskazywać na brak miarodajnej wiedzy przebadanych przedsiębiorstw na temat konsekwencji procesu harmonizacji polskiej gospodarki z gospodarką europejską. Niemniej jednak spory odsetek badanych firm uznał za stosowny fundament planowania działań sprzedażowych: zwiększenie produkcji i świadczenia usług na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych (dotyczy głównie firm dużych), utworzenie spółki *join venture* z partnerami z pozostałych rynków unijnych (przewaga firm dużych), przyjęcie roli licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych (dotyczy głównie firm średnich) czy utworzenie własnej filii na pozostałych rynkach unijnych (na co wskazywały przede wszystkim przedsiębiorstwa duże).

Takie działania pozwolą badanym firmom na skoncentrowanie się na wiodącej działalności, wyeliminowanie ryzyka wejścia i obecności na rynkach zagranicznych oraz zbudowania silniejszej przewagi konkurencyjnej.

6. Podsumowanie

Akcesja Polski do Unii Ekonomicznej i Monetarnej jest wielkim wyzwaniem, przed którym stoi polska gospodarka, w tym szczególnie dla przedsiębiorstw. Niesie ona za sobą skutki strategiczne i praktyczne wynikające z przeorientowania dotychczasowej rzeczywistości walutowej i rynkowej.

Aby sprostać oczekiwaniom stawianym przez obszar wspólnej waluty euro, każda firma (bez względu na wielkość i profil działalności) musi po pierwsze zharmonizować swoje funkcjonowanie z ogólnymi wytycznymi, a po drugie – znaleźć swój sposób na odnalezienie się na nowym wspólnym rynku. Podstawą przetrwania będzie harmonogram planowania działań sprzedażowych na rynkach zarówno krajowych, jak i obcych, wynikający z przyjętej dotychczasowej lub zrewitalizowanej czy całkowicie odmienionej strategii konkurowania. Tylko przedsiębiorstwo konkurencyjne będzie mogło utrzymać i pozyskać nowych klientów, których zachowanie (w tym skłonności nabywcze) z kolei decyduje o efektywności sprzedaży danego przedsiębiorstwa. Wobec tego koncepcja i pomysł działania są nieodzowne i pozwolą sprostać rosnącym i często wysublimowanym oczekiwaniom klientów. Tylko zmodernizowane przedsiębiorstwo będzie w stanie pokonać konkurencję.

Naturalną konsekwencją wejścia Polski do strefy euro będzie osadzenie polskich przedsiębiorstw na gruncie pewnych reguł gry z tytułu udzielanych licencji, zawieranych umów opierających się na *franchisingu*, *join venture* czy *aliansach strategicznych* (Zołnowski 2009: 46). Firmy będą uprawnione do zakładania filii i oddziałów za granicą, na co obecnie nie wszystkie mogą sobie pozwolić z uwagi na wysokie koszty wejścia i zdobywania pozycji na rynku (Gorynia i Jankowska 2011: 123). Od samych przedsiębiorstw zależy, czy podejmą nowe inicjatywy pozwalające im na zwiększenie sprzedaży po przystąpieniu Polski do strefy euro.

Jak się okazuje, nie zawsze stosowanie tożsamyh z krajowymi środków i metod działania za granicą zapewnia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Rynek europejski podlega niezwykle silnej fluktuacji, w związku z tym przy budowaniu planu działań sprzedażowych należy wziąć pod uwagę zróżnicowane wymagania stawiane przez rynki zagraniczne. Osiągnąć to można poprzez tworzenie filii zagranicznych, firm typu join ventures czy spółek córek o znacznej autonomii. Wsparcie kapitałowe firmy macierzystej pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie sprzedaży. Natomiast firmy, które nie zdecydują się na umiędzynarodowienie i ich rynkiem docelowym pozostanie rynek krajowy, także – a może przede wszystkim – powinny zmienić strategię działania. Odpowiednią strategią pomocną przy planowaniu działań sprzedażowych może się okazać strategia luk rynkowych, a więc funkcjonowania jedynie na wybranych rynkach i w konkretnych segmentach (Czaja i Tyszkiewicz 1998: 91–92). Umożliwia to efektywne konkurowanie z firmami krajowymi, a także z wielkimi korporacjami działającymi w skali paneuropejskiej poprzez wykorzystanie specjalizacji dostosowanej do konkretnych wymogów rynku.

Bez wątplenia racjonalne planowanie działań sprzedażowych jako rodzaj strategii warunkowane jest przekonaniem, że ludzie są zdolni do tworzenia racjonalnych struktur i w ich ramach podejmują racjonalne działania, a przyszłość jest mniej lub bardziej przewidywalna. W mentalności ludzkiej funkcjonuje jednak przekonanie, że racjonalnie wykreowane cele i logiczne ich ustrukturalizowanie pozwala firmie na osiągnięcie sukcesu. Jedynie skwantyfikowane cele działań sprzedażowych w warunkach wspólnej waluty europejskiej euro, wynikające z odpowiednio wcześniej zaplanowanych procedur działania pozwolą na wygenerowanie polityki sprzedaży, która będzie konkurencyjna w odniesieniu do innych uczestników rynku europejskiego.

Podjęta problematyka to problem otwarty, który może stać się bodźcem do zainicjowania badań na szerszą skalę i skonfrontowania ich wyników z wynikami badań już przeprowadzonych. Działanie takie pozwoli na porównanie dynamiki zmian zachodzących w sferze planowania działań sprzedażowych polskich przedsiębiorstw w związku z przyszłym wejściem Polski do strefy euro. Ze względu na charakter niniejszych rozważań analizowano opinie przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość. Zasadne wydaje się podjęcie badań pełnych, których wyniki pozwolą na skonfrontowanie odpowiedzi firm ze względu na profil działalności, wielkość obrotów ze sprzedaży, strukturę organizacyjną i prawną itd.

Informacje o autorce

Mgr Klaudia Pujer – Specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, doktorantka na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (Wydział GRiT w Jeleniej Górze). E-mail: klaudiapujer@wp.pl.

Bibliografia

- Bartosik, K. 2009. Wejście do strefy euro a zróżnicowanie wynagrodzeń. *Studia Ekonomiczne*, nr 1–2.
- Bednarek-Sekunda, E. i D. Witkowski 2010. Przygotowanie sektora przedsiębiorstw niefinansowych do wprowadzenia euro. *Europracownia*, nr 3, s. 8–29.
- Borkowski, P. 2008. Wpływ wprowadzenia euro na ryzyko w działalności przedsiębiorstw, w: J. Ostaszewski (red.) *Polska w strefie euro. Szans i zagrożenia*, s. 417–427. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czaja, S. i E. Tyszkiewicz 1998. *Funkcjonowanie firm i samorządów terytorialnych w warunkach Unii Europejskiej*, Wałbrzych: Wydawnictwo WWSZiP.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B., Pietrzykowski, M. i P. Tarka 2010. Opportunities and threats related to accession of Poland to the euro zone – perspective of polish enterprises, w: J. Bilski i E. Feder-Sempach (red.) *The mechanism of functioning of EMU euro zone enlargement – the new members' perspective*, s. 55–65. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gorynia, M. (red.) 2002. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Gorynia, M. i B. Jankowska (red.) 2011. *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Difin.
- Koronowski, A. 2009. Wybór strategii przystąpienia do strefy euro w świetle teorii i doświadczenia EUGiW, w: U. Płowiec (red.) *Polityka gospodarcza a rozwój kraju*, s. 45–56. Warszawa: PTE.
- NBP 2011. *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej*, http://www.nbp.pl/publikacje/o_euro/re.pdf, odczyt: 20.12.2011.
- Penc, J. 2003. *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Warszawa: Difin.
- Pułaska-Turyna, B. 2011. *Statystyka dla ekonomistów*, Warszawa: Difin.
- Roguska, B. 2011. *Wprowadzenie euro w Polsce – akceptacja, skutki, uwarunkowania*, Komunikat z Badań CBOS, <http://badanie.cbos.pl/details.asp?q=a1&id=4449>, odczyt: 20.12.2011.
- Skaner mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wyniki badania KerallaResearch – opinie przedsiębiorców podsumowujące I kw. 2011 oraz prognozy i decyzje zakupowe firm na II kw. 2011*, http://keralla.pl/images/files/Raport%20Sektora%20MSP_%20KerallaResearch%201Q11.pdf, odczyt: 21.12.2011.
- Sobczyk, M. 2001. *Statystyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sora, A. 2009. Nastawienie Polaków do waluty euro, w: A. Sroka i A.K. Wojtaszczyk (red.) *Polska na drodze do euro*, s. 331–345. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Stankiewicz, J.M. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”.
- Wajda-Lichy, M. i A.M. Dąbrowski 2010. *Strategie rozszerzenia strefy euro*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Zeliaś, A., Pawełek, B. i S. Wanat 2002. *Metody statystyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żolnowski, A. 2009. *Wpływ członkowska Polski w UE na inwestycje zagraniczne*, Warszawa: ekspertyza na zlecenie UKIE.