



# Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym

Warszawa, grudzień 2019 r.

Autorzy: Łukasz Ambroziak, Ewa Duchnowska

Współpraca: Janusz Chojna

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Współpraca graficzna: Liliana Gałązka, Tomasz Gałązka, Sebastian Grzybowski

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-66306-50-9

# Spis treści

Kluczowe wnioski .....	4
Raport w liczbach .....	5
Wprowadzenie .....	7
1. Strategie konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – analiza z wykorzystaniem koncepcji wartości jednostkowych .....	8
1.1. Relacja średnich cen w polskim eksporcie względem cen uzyskiwanych przez konkurentów na wybranych rynkach .....	8
1.2. Strategie konkurowania w eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera .....	14
1.3. Macierz strategii konkurowania według relacji cen w polskim eksporcie i cen w eksporcie konkurentów na danym rynku oraz wskaźników cenowo-jakościowych Aigingera .....	20
2. Cenowa i pozacenowa konkurencja firm na rynkach zagranicznych (wyniki badania eksporterów) .....	22
2.1. Skala konkurencji cenowej i pozacenowej w eksporcie .....	22
2.2. Jakie firmy konkurują ceną, a jakie metodami pozacenowymi? .....	24
2.3. Czynniki determinujące poziom cen w eksporcie .....	27
2.4. Cenowe i pozacenowe źródła przewagi konkurencyjnej .....	30
Rekomendacje .....	34
Aneks metodyczny .....	36
Spis ramek, tabel i wykresów .....	39
Bibliografia .....	41

# Kluczowe wnioski

1. Ceny osiągnane przez polskich eksporterów na rynkach zagranicznych są w większości niższe od cen uzyskiwanych przez konkurentów z innych krajów. Oznacza to, że polskie firmy konkurują na rynkach zagranicznych głównie niższą ceną oferowanych produktów. W okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej zaszły relatywnie niewielkie zmiany w tym zakresie.
2. Na konkurowanie ceną (wyłącznie ceną lub z uwzględnieniem pewnych elementów konkurencji pozacenowej) zdecydowało się 60 proc. firm ankietowanych przez PIE w październiku 2019 r., podczas gdy konkurujących metodami pozacenowymi (wyłącznie pozacenowo lub z wykorzystaniem elementów konkurencji cenowej) – zaledwie 16 proc. Pozostali eksporterzy uzależniali rodzaj metody konkurowania od sytuacji na rynku.
3. Przewagi cenowe w większym stopniu wykorzystywane są przez polskie firmy w eksporcie do krajów UE niż do krajów pozaunijnych. Konkurowanie niższą ceną miało szczególnie duże znaczenie na rynku niemieckim, czego efektem było 61 proc. (2018) polskiego eksportu do tego kraju, a także w eksporcie do Czech i na Węgry.
4. Przyczyn rywalizacji eksporterów na rynkach zagranicznych głównie niskimi cenami należy upatrywać m.in. w zbyt małej innowacyjności polskich produktów na tle oferowanych przez innych eksporterów, zwłaszcza z krajów wyżej rozwiniętych, relatywnie niskiej ich jakości, małego zróżnicowania oferty eksportowej a także nasilającej się konkurencji na rynku światowym.
5. Firmy konkurujące metodami pozacenowymi pozytywnie wyróżniają się na tle firm preferujących rywalizację cenową. Są one większe, częściej eksportują na rynki pozaunijne (92 proc. polskiego eksportu do USA i 60 proc. eksportu do Chin w 2018 r. wynikało ze stosowania pozacenowych metod konkurowania), mają lepszą sytuację finansową, więcej inwestują, są bardziej innowacyjne, częściej reprezentują wysoki i średniowysoki poziom techniki i oferują za granicą produkty nowe lub znacznie ulepszone oraz wdrażają nowoczesne technologie.
6. Głównym źródłem przewagi firm konkurujących metodami pozacenowymi nad rywalami na rynkach zagranicznych są zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców, a firm rywalizujących ceną – niskie koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników. Firmy rywalizujące pozacenowo znacznie częściej niż firmy konkurujące ceną uzyskują przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu, posiadanej marce, zastrzeżonym patentom i wzorom użytkowym, konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie i zdolności do innowacji.
7. Obecnie o przewadze konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych rzadziej niż w 2016 r. decydują niskie koszty pracy. Oznacza to, że wyczerpują się możliwości rozwoju przez te firmy eksportu opierającego się na niskich kosztach wytwarzania, wynikających z relatywnie taniej siły roboczej. Nieuchronnie nadchodzi czas, w którym wiele polskich firm, aby eksportować, będzie musiało mieć w ofercie towary wyróżniające się na tle konkurencji m.in. wyższą jakością i innowacyjnością.

## Raport w liczbach

---

**61 proc.** eksportu towarów do Niemiec to efekt konkuro-  
wania niższymi cenami

---

**39 proc.** eksportu towarów do Niemiec wynikało ze sto-  
sowania przewag jakościowych przez polskich  
producentów

---

**92 proc.** polskiego eksportu do Stanów Zjednoczonych  
wynikało ze stosowania strategii konkurowania  
jakością

---

**60 proc.** polskich eksporterów badanych przez PIE kon-  
kuruje na rynkach zagranicznych ceną (jedynie  
ceną lub ceną z wykorzystaniem pewnych ele-  
mentów konkurencji pozacenowej)

---

**16 proc.** firm rywalizuje w eksporcie metodami pozace-  
nowymi (wyłącznie metodami pozacenowymi lub  
głównie pozacenowo z wykorzystaniem elemen-  
tów konkurencji cenowej)

---

**24 proc.** firm wcześniej nie określa metody konkurowania,  
decydując się na konkurowanie ceną lub meto-  
dami pozacenowymi w zależności od sytuacji na  
rynku

---

**83 proc.** firm stosujących cenowe metody konkurowania  
przywiązuje przy ustalaniu poziomu cen w ekspor-  
cie duże lub bardzo duże znaczenie do kosztów  
produkcji i dystrybucji

---

**42 proc.** firm konkurujących cenowo do głównych źródeł  
uzyskiwanej na rynkach zagranicznych przewagi  
konkurencyjnej zaliczyło relatywnie niskie koszty  
pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach  
pracowników

---

---

78 proc.

firm konkurujących cenowo uznało stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen za ważny lub bardzo ważny czynnik determinujący poziom cen w eksporcie.

---

67 proc.

eksporterów rywalizujących metodami pozacenowymi wskazało, że przy ustalaniu poziomu cen eksportowych duże lub bardzo duże znaczenie ma siła nabywcza i wielkość rynków zagranicznych

---

48 proc.

firm konkurujących metodami pozacenowymi miało przewagę nad konkurentami w eksporcie dzięki zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców

---



# Wprowadzenie

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. polski handel zagraniczny rozwijał się dynamicznie. W latach 2004-2018 wartość polskiego eksportu towarów zwiększyła się blisko czterokrotnie, z 59,7 mld EUR do 223,6 mld EUR (GUS, 2019). Udział Polski w światowym eksporcie towarów zwiększył się w tym okresie o 0,5 p.p., do 1,3 proc. W 2018 r. pod względem wartości eksportu Polska zajmowała 22. miejsce na świecie. Wartość polskiego eksportu była większa m.in. w porównaniu z Australią, Tajlandią, Malezją i Brazylią (Mroczek, 2019). Mimo podejmowanych prób dywersyfikacji geograficznej polskiego eksportu nadal przeważająca jego część trafia na rynek unijny. W 2018 r. udział krajów UE w polskim eksporcie wyniósł 80,4 proc.

Z prowadzonych dotychczas badań wynikało, że jednym z istotnych czynników sukcesów w eksporcie było konkurowanie przez polskich producentów niższą ceną na rynkach światowych. Potwierdzają to zarówno badania prowadzone z wykorzystaniem koncepcji wartości jednostkowych w handlu zagranicznym (Marczewski, 2014; Ambroziak 2009), jak i analizy na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród eksporterów (*Badanie nt. działalności eksportowej z lat 2008-2017*).

Konkurowanie ceną, budowane w oparciu o przewagę kosztową, zależy przede wszystkim od poziomu i zmian jednostkowych kosztów pracy oraz kursu walutowego. Konkurowanie metodami pozacenowymi opiera się zaś głównie na skutecznym konkurowaniu produktami charakteryzującymi się cechami specyficznymi, odróżniającymi je od towarów konkurentów, i jest powiązane z nowoczesnością i innowacyjnością tych produktów.

Zmieniające się czynniki wewnętrzne i uwarunkowania zewnętrzne kształtujące polski eksport towarów uzasadniają potrzebę monitorowania sposobów konkurowania polskich producentów na rynkach zagranicznych. Stąd też **celem opracowania jest identyfikacja oraz ocena strategii konkurowania polskich przedsiębiorstw na wybranych rynkach zagranicznych i określenie wielkości luki jakościowej między ofertą polskich eksporterów a ofertami konkurentów zagranicznych.**

Opracowanie składa się z dwóch części. W pierwszej na poziomie mezo (branż) dokonano analizy cen w polskim eksporcie względem cen uzyskiwanych przez zagranicznych konkurentów na wybranych rynkach oraz przedstawiono strategię konkurowania eksporterów w wymiarze cenowo-jakościowym (według koncepcji K. Aigüingera). W drugiej części przedstawiono wyniki badania ankietowego konkurencji cenowej i pozacenowej polskich eksporterów na rynkach zagranicznych.

Badanie obejmuje firmy z sekcji przetwórstwa przemysłowego, tj. działy 10-33 według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Okres przyjęty do analizy w części pierwszej obejmuje 15 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej, tj. lata 2004-2018. Badanie przeprowadzono dla dwóch skrajnych podokresów, obejmujących lata 2004-2006 oraz 2016-2018, a następnie porównano zmiany. Do badania wybrano sześć krajów, po dwa spośród krajów Piętnastki (Niemcy i Wielka Brytania), nowych państw członkowskich UE (Czechy i Węgry) oraz krajów trzecich (Stany Zjednoczone i Chiny). Metodę badania opisano w Aneksie metodycznym.

# 1. Strategie konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – analiza z wykorzystaniem koncepcji wartości jednostkowych

## 1.1. Relacja średnich cen w polskim eksporcie względem cen uzyskiwanych przez konkurentów na wybranych rynkach

W analizie przyjęto założenie, że wartości jednostkowe mogą być z jednej strony miernikiem produktywności i jakości produktu, a z drugiej – jego ceną i kosztem. W największym stopniu

odzwierciedlają one szeroko rozumianą jakość produktu na najniższym poziomie agregacji danych handlowych.

Relacja średnich cen w polskim eksporcie do cen uzyskiwanych przez zagranicznych konkurentów na danym rynku pozwala określić stosowaną strategię konkurowania polskich eksporterów na tym rynku. Gdy ceny w polskim eksporcie są niższe od cen osiągniętych przez konkurentów wskazuje to na posiadanie przez polskich producentów przewag cenowych, a zatem możliwość konkurowania niższą ceną. Z kolei gdy ceny polskich produktów są wyższe niż ceny oferowane przez konkurentów na danym rynku można mówić o posiadaniu przez producentów przewag jakościowych, czyli możliwości konkurowania jakością (dalej także jako konkurowanie metodami pozacenowymi)

Wśród sześciu badanych krajów w latach 2004-2018 relacja średnich cen w polskim eksporcie do cen w eksporcie konkurentów zwiększyła się tylko na trzech rynkach, tj. w Czechach, na Węgrzech i w Stanach Zjednoczonych. Mimo wzrostu znaczenia przewag jakościowych

**polski eksport do Czech i na Węgry wynikał w większości z konkurowania niższą ceną.** W latach 2016-2018 za jednostkę wolumenu porównywalnych towarów polscy producenci otrzymywali w tych krajach mniej niż ich konkurenci. W odniesieniu do Stanów Zjednoczonych

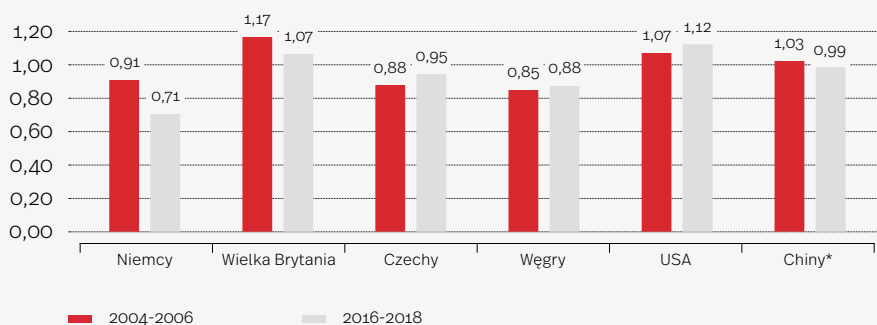


sytuacja była odwrotna, co wskazuje na większe znaczenie przewag jakościowych polskich producentów na rynku amerykańskim (wykres 1).

W pozostałych trzech krajach: w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Chinach relacja średnich cen w badanym okresie w polskim eksporcie względem cen w eksporcie pozostałych dostawców na te rynki obniżyła się. Oznacza to, że polscy producenci w coraz większym stopniu konkutowali w tych krajach niższą ceną, a nie metodami pozaceno-

wymi. Szczególnie duży wzrost znaczenia przewag cenowych odnotowano w polskim eksporcie do Niemiec. O ile w latach 2004-2006 za jednostkę wolumenu porównywalnych towarów, za którą konkurenci otrzymywali 1 USD, polscy producenci otrzymywali 0,91 USD, o tyle w latach 2016-2018 było to zaledwie 0,71 USD. Mimo pogorszenia relacji, ceny w polskim eksporcie do Wielkiej Brytanii były wyższe niż ceny w eksporcie pozostałych krajów na ten rynek.

» Wykres 1. Średnia cena jednostki wolumenu porównywalnych towarów w polskim eksporcie do wybranych krajów, przy założeniu, że konkurenci z pozostałych krajów otrzymują za tę jednostkę 1 USD



\* dla Chin lata 2015-2017.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych WITS-Comtrade.

W latach 2016-2018 polscy producenci w największym stopniu wykorzystywali przewagi jakościowe w eksporcie do Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Za jednostkę wolumenu porównywalnych towarów otrzymywali oni w tych krajach odpowiednio 1,12 USD oraz 1,07 USD, podczas gdy ich zagraniczni konkurenci – 1 USD. Natomiast przewagi cenowe w największym stopniu wykorzystywali polscy producenci w eksporcie do Niemiec, gdzie za jednostkę wolumenu, za którą konkurenci z zagranicy otrzymywali 1 USD, polscy producenci dostawali zaledwie

0,71 USD. Również w eksporcie do Czech i na Węgry przeważające znaczenie miała strategia konkutowania niższą ceną. Na tych rynkach polscy producenci otrzymywali przeciętnie odpowiednio 0,95 USD i 0,88 USD. W eksporcie do Chin ceny osiągnane przez polskich producentów i ceny pozostałych dostawców były porównywalne.

Zmiany relacji średnich cen w polskim eksporcie na tle cen w eksporcie konkurentów opisane powyżej korespondują w zasadzie z wynikami otrzymanymi z analizy struktury polskiego eksportu do wybranych krajów

według metody konkutowania określonej na podstawie tej relacji cen. W odniesieniu do krajów, dla których w latach 2004-2018 relacja cen w polskim eksporcie do cen w eksporcie konkurentów zmniejszyła się, zwiększył się udział eksportu, którego podstawą były przewagi cenowe. Udział polskiego eksportu do Wielkiej Brytanii, który wynikał ze strategii konkutowania niższą ceną zwiększył się o 28 p.p., a eksportu do Chin – o 21 p.p. Wyjątkiem mogą być natomiast Niemcy (wykres 2). Struktura eksportu do tego kraju w badanym okresie z punktu widzenia strategii konkutowania nie zmieniła się.

Z kolei w przypadku krajów, dla których relacja średnich cen w polskim eksporcie względem cen w eksporcie konkurentów zwiększyła się, udział eksportu wynikający z przewag jakościowych polskich producentów również się zwiększył. W latach 2004-2018 udział polskiego eksportu do Węgier, będącego efektem konkutowania metodami pozacenowymi zwiększył się o 19 p.p., do Czech – o 23 p.p., a do Stanów Zjednoczonych – o 32 p.p.

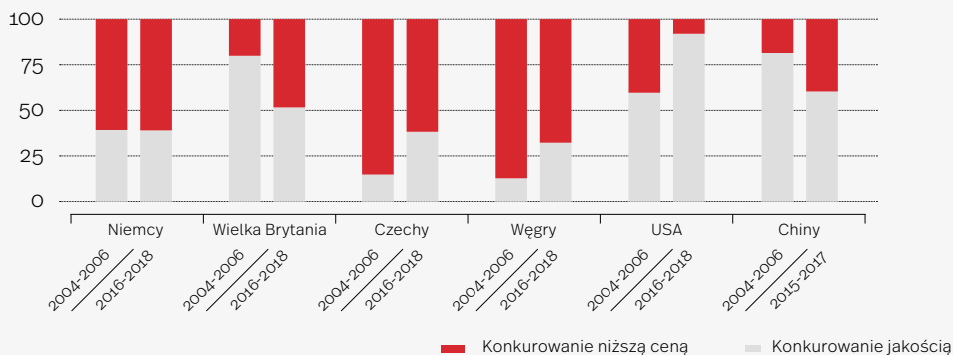
W latach 2016-2018 strategia konkutowania metodami pozacenowymi miała największe znaczenie w eksporcie do Stanów Zjednoczonych.

**Blisko 92 proc. wartości tego eksportu wynikało z wykorzystywania przez polskich producentów przewag jakościowych na rynku amerykańskim.** Duże znaczenie miała ta strategia również na rynku chińskim. Wyjaśniała bowiem 60 proc. polskiego eksportu do tego krajów.

W badanych państwach UE polscy producenci wykorzystywali konkutowanie metodami pozacenowymi w największym stopniu na rynku brytyjskim. W latach 2016-2018 blisko 52 proc. eksportu do Wielkiej Brytanii wynikało ze stosowania tej strategii. **Konkutowanie jakością miało natomiast relatywnie niewielkie znaczenie w eksporcie do Niemiec, gdyż odpowiadało za zaledwie 40 proc. sprzedaży polskich towarów na tym rynku.** Oznacza to, że aż 60 proc. polskiego eksportu do naszego zachodniego sąsiada było efektem konkutowania niższą ceną.

**Przewagi jakościowe miały zaś najmniej znaczenie w eksporcie do dwóch nowych państw członkowskich UE – Węgier i Czech.** W latach 2016-2018 zaledwie 32 proc. sprzedaży na rynku węgierskim i 38 proc. sprzedaży na rynku czeskim było efektem konkutowania przez polskich producentów metodami pozacenowymi.

▼ **Wykres 2. Struktura polskiego eksportu do wybranych krajów według strategii konkutowania (w proc.)**



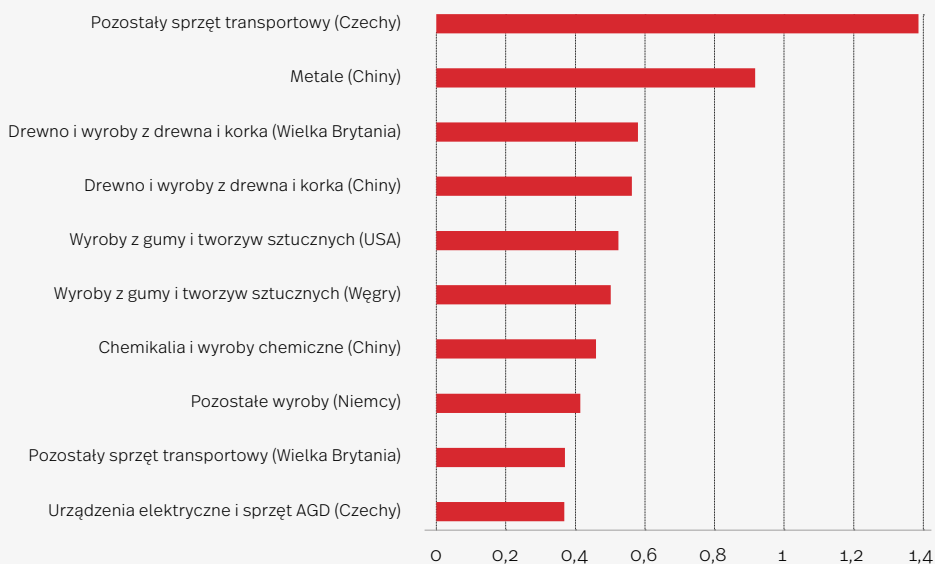
Źródło: jak w wykresie 1.

Przewagi jakościowe i przewagi cenowe posiadane przez polskich producentów w eksporcie do wybranych krajów były zróżnicowane wśród grup produktów wydzielonych na podstawie działów przetwórstwa przemysłowego Polskiej Klasyfikacji Działalności. Co więcej, zmiany w zakresie posiadania tych przewag w latach 2004-2018 były różnokierunkowe. Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano cztery grupy produktów. Pierwszą z nich stanowią produkty, w eksporcie których w badanym okresie w największym stopniu zwiększyły się przewagi jakościowe. Druga grupa objęła produkty w odniesieniu do których najsilniej zwiększyły się przewagi

cenowe. Trzecia grupa składa się z produktów, których polski eksport przeciętnie w latach 2016-2018 wskazywał na najsilniejsze przewagi jakościowe. Czwarta zaś – z produktów cechujących się najsilniejszymi przewagami cenowymi w polskim eksporcie w latach 2016-2018.

W okresie członkostwa Polski w UE polscy producenci najbardziej umocnili przewagi jakościowe w eksporcie pozostałego sprzętu transportowego do Czech, metali do Chin, wyrobów z drewna do Wielkiej Brytanii i Chin oraz wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych do USA i na Węgry. Oznaczało to, że polscy eksporterzy tych produktów osiągnęli względem konkurentów coraz wyższe ceny.

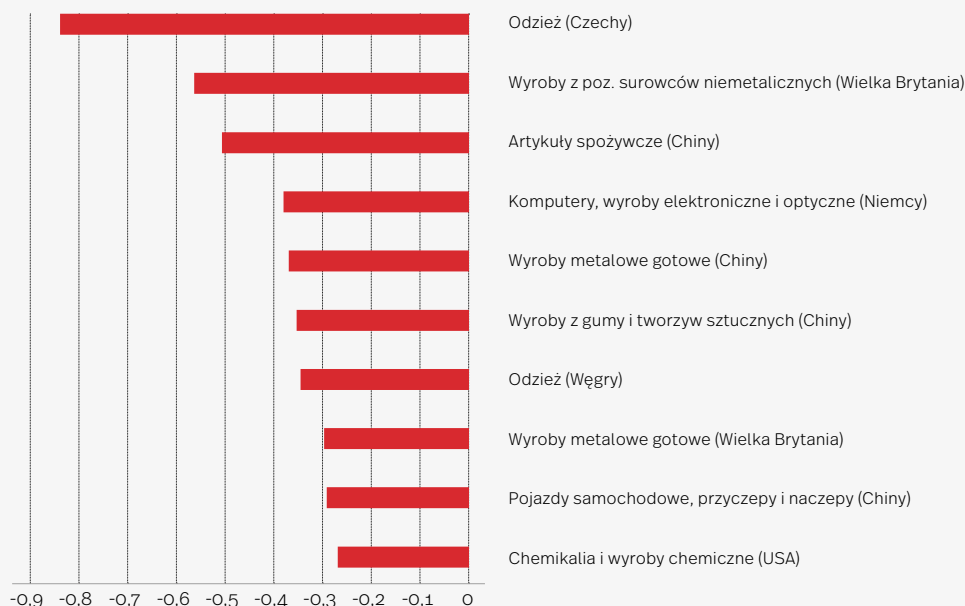
▼ Wykres 3. Grupy produktów, w eksporcie których polscy producenci umocnili przewagi jakościowe w latach 2004-2018



Uwaga: dla Chin lata 2015-2017. Wartości na wykresie to zmiana relacji średnich cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku między latami 2004-2006 oraz 2016-2018, w punktach. Uwzględniono grupy produktów z udziałem w polskim eksporcie towarów przemysłowych do danego kraju większym od 2 proc. (średnia dla lat 2016-2018).

Źródło: jak w wykresie 1.

» **Wykres 4.** Grupy produktów, w eksporcie których polscy producenci umocnili przewagi cenowe w latach 2004-2018



Uwaga: dla Chin lata 2015-2017. Wartości na wykresie to zmiana relacji średnich cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku między latami 2004-2006 oraz 2016-2018, w punktach. Uwzględniono grupy produktów z udziałem w polskim eksporcie towarów przemysłowych do danego kraju większym od 2 proc. (średnia dla lat 2016-2018).

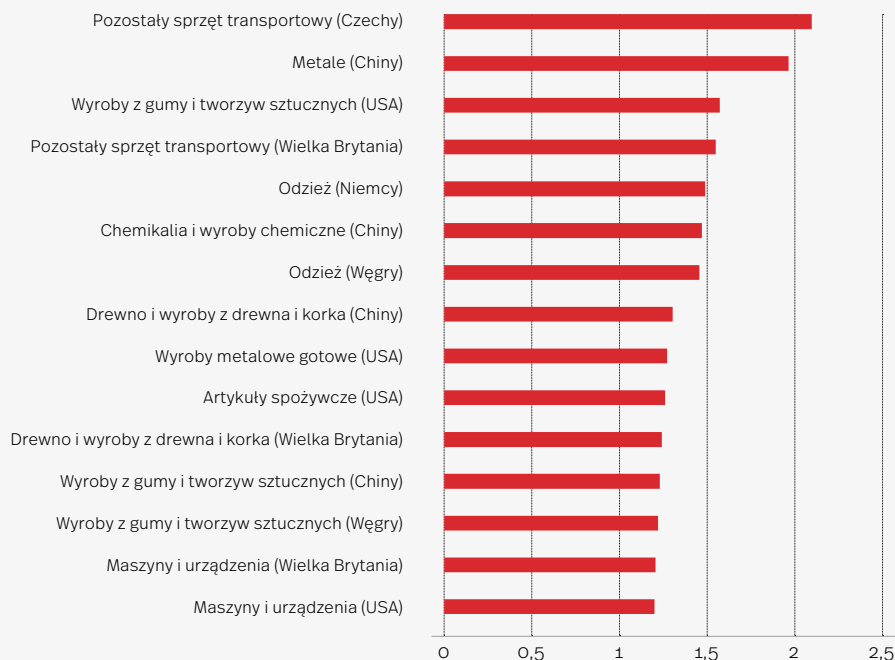
Źródło: jak w wykresie 1.

Przewagi cenowe w największym stopniu polscy producenci umocnili w eksporcie odzieży do Czech, wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych do Wielkiej Brytanii, artykułów spożywczych oraz wyrobów metalowych gotowych do Chin, a także komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych do Niemiec. Oznaczało to, że obniżyła się relacja średnich cen w polskim eksporcie względem cen w eksporcie osiągniętych przez konkurentów na danym rynku.

**W latach 2016-2018 polscy producenci mieli najsilniejsze przewagi jakościowe w ekspor-**

**cie pozostałego sprzętu transportowego do Czech i Wielkiej Brytanii, metali do Chin oraz wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych do USA.** Ceny osiągnięte przez polskich eksporterów tych produktów na wymienionych rynkach były ponad półtora razy wyższe od cen w eksporcie konkurentów. Silne przewagi jakościowe cechowały także eksport odzieży do Niemiec i na Węgry, chemikaliów i wyrobów chemicznych oraz wyrobów z drewna do Chin. W wymienionych grupach produktów ceny w polskim eksporcie były o 30-50 proc. wyższe niż w eksporcie konkurentów na danym rynku.

» **Wykres 5.** Grupy produktów, w eksporcie których polscy producenci osiągnęli najsilniejsze przewagi jakościowe w latach 2016-2018



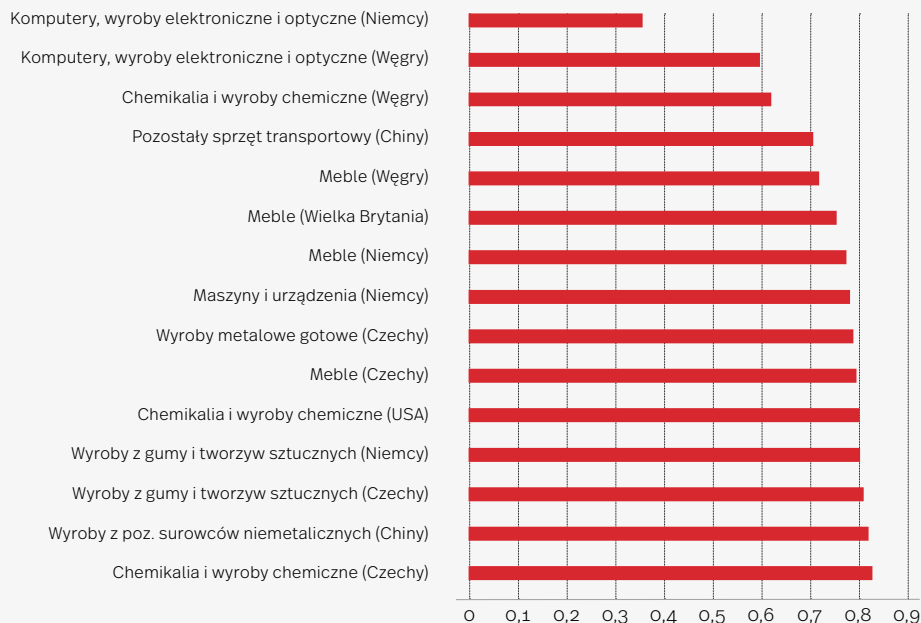
Uwaga: dla Chin lata 2015-2017. Wartości na wykresie to relacja średnich cen w polskim eksporcie do cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku dla danej grupy produktów. Uwzględniono grupy produktów z udziałem w polskim eksporcie towarów przemysłowych do danego kraju większym od 2 proc. (średnia dla lat 2016-2018).

Źródło: jak w wykresie 1.

**W latach 2016-2018 najsilniejsze przewagi cenowe polscy producenci osiągnęli w eksporcie komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych do Niemiec. Ceny osiągnięte na rynku niemieckim przez polskich eksporterów stanowiły zaledwie 35 proc. poziomu cen osiągniętych przez konkurentów na tym rynku.** Wskazuje to na bardzo silną dominację strategii konkurowania niższą ceną. Silne przewagi cenowe obserwowano także w polskim eksporcie komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz chemikaliów

i wyrobów chemicznych oraz pozostałego sprzętu transportowego do Chin. Ceny w polskim eksporcie były o 30-40 proc. niższe od cen osiągniętych przez konkurentów na tych rynkach. Zwraca uwagę, że w eksporcie do czterech z sześciu analizowanych krajów polscy producenci mieli przewagi cenowe w sprzedaży mebli na tych rynkach. Ich ceny były o 20-30 proc. niższe niż oferowane przez zagranicznych konkurentów na tych rynkach. Ich ceny były o 20-30 proc. niższe niż oferowane przez zagranicznych konkurentów na tych rynkach.

» **Wykres 6.** Grupy produktów, w eksporcie których polscy producenci osiągnęli najsilniejszą przewagę cenową w latach 2016-2018



Uwaga: dla Chin lata 2015-2017. Wartości na wykresie to relacja średnich cen w polskim eksporcie do cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku dla danej grupy produktów. Uwzględniono grupy produktów z udziałem w polskim eksporcie towarów przemysłowych do danego kraju większym od 2 proc. (średnia dla lat 2016-2018).

Źródło: jak w wykresie 1.

## 1.2. Strategie konkurowania w eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera

Metoda Aigingera pozwala zidentyfikować strategię konkurowania w eksporcie do danego kraju oraz ocenić skuteczność jej stosowania. O strategii konkurowania jakością w handlu wzajemnym świadczą wyższe ceny osiągnięte w eksporcie danego kraju do partnera handlo-

wego niż w imporcie tego kraju z kraju partnera. O strategii konkurowania niższą ceną informuje relacja odwrotna. Stosowanie danej strategii można ocenić jako skuteczne, gdy dany kraj osiąga dodatnie saldo wyrażone w jednostkach fizycznych (kg) w handlu produktami danej grupy.

### ▼ Ramka 1. Strategie konkutowania według K. Aigingera

- I. Skuteczna strategia konkutowania jakością – ceny w eksporcie wyższe od cen w imporcie oraz dodatnie saldo w ujęciu ilościowym.
- II. Skuteczna strategia konkutowania niższą ceną – ceny w eksporcie niższe od cen w imporcie oraz dodatnie saldo w ujęciu ilościowym.
- III. Potencjalnie skuteczna strategia konkutowania jakością – ceny w eksporcie wyższe od cen w imporcie oraz ujemne saldo w ujęciu ilościowym.
- IV. Nieskuteczna strategia konkutowania niższą ceną – ceny w eksporcie niższe od cen w imporcie oraz ujemne saldo w ujęciu ilościowym.

#### ▼ Tabela 1. Strategie konkutowania wg K. Aigingera

		Relacja średnich cen w eksporcie do cen w imporcie	
		mniejsza od jedności	równa lub większa od jedności
Dodatnie	saldo w ujęciu ilościowym	II. Skuteczna strategia konkutowania niższą ceną	I. Skuteczna strategia konkutowania jakością
Ujemne		IV. Nieskuteczna strategia konkutowania niższą ceną	III. Potencjalnie skuteczna strategia konkutowania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aiginger (1998).

W latach 2004-2018 zaszły istotne zmiany w strukturze eksportu do wybranych krajów według stosowanych strategii konkutowania (wykres 7). **Znaczenie skutecznej strategii konkutowania jakością zwiększyło się w eksporcie do Niemiec, Czech i Stanów Zjednoczonych, a zmalało w eksporcie do Wielkiej Brytanii i na Węgry.** Wzrost udziału eksportu do Niemiec i Czech, którego podstawą była skuteczna strategia konkutowania jakością, wynikał ze zmniejszenia znaczenia potencjalnie skutecznej strategii konkutowania jakością. **Oznaczało to, że konkutowanie metodami pozacenowymi okazało się skuteczne, gdyż osiągnięto nadwyżkę w handlu**

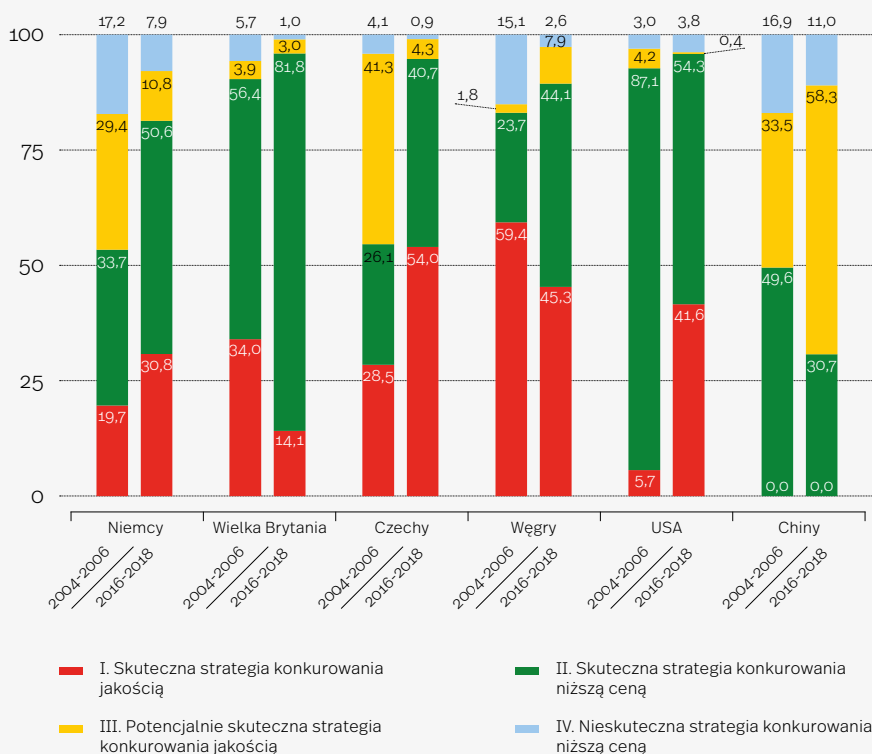
**tymi produktami w ujęciu ilościowym. W eksporcie do Wielkiej Brytanii i na Węgry spadek znaczenia skutecznej strategii konkutowania jakością miał miejsce głównie na korzyść skutecznej strategii konkutowania niższą ceną.** Strategia ta także zyskała na znaczeniu w eksporcie do Niemiec i Czech. Jedynie w eksporcie do Stanów Zjednoczonych wzrost znaczenia skutecznej strategii konkutowania jakością odbył się kosztem skutecznej strategii konkutowania niższą ceną. W eksporcie do Chin zmalało znaczenie skutecznej strategii konkutowania niższą ceną na korzyść potencjalnie skutecznej strategii konkutowania jakością. Wskazuje to na korzyst-

ną zmianę strategii z konkutowania niższą ceną na konkutowanie jakością, która jak dotąd nie jest jeszcze skuteczna (ujemne saldo w ujęciu ilościowym).

W latach 2016-2018 skuteczna strategia konkutowania jakością miała największe znaczenie w kształtowaniu polskiego eksportu na Węgry i do Czech. **Ponad 54 proc. tego eksportu na rynek węgierski realizowano po cenach wyższych niż ceny w imporcie z tego kraju do Polski, przy towarzyszącej nadwyżce w jednostkach fizycznych (kg).** W eksporcie do Czech udział ten ukształtował się na poziomie

**45,3 proc.** Efektem skutecznej strategii konkutowania jakością była też relatywnie duża część polskiego eksportu do Stanów Zjednoczonych (41,6 proc.). Wyższe ceny w eksporcie niż w imporcie oraz nadwyżka w handlu w ujęciu ilościowym cechowały jedynie 31 proc. sprzedaży polskich firm u naszego największego partnera handlowego – Niemiec. **Jeszcze mniejsze było znaczenie skutecznej strategii konkutowania jakością w eksporcie do Wielkiej Brytanii – zaledwie 14,1 proc. sprzedaży na rynku brytyjskim to efekt tego sposobu konkutowania.**

➤ **Wykres 7.** Dekompozycja polskiego eksportu do wybranych krajów według metody konkutowania Aigingera (w proc. eksportu produktów przetwórstwa przemysłowego)



Źródło: jak w wykresie 1.



Skuteczna strategia konkutowania niższą ceną miała natomiast w latach 2016-2018 największe znaczenie w eksporcie do Wielkiej Brytanii. **Blisko 82 proc. tego eksportu wynikało z niższych cen w polskim eksporcie na rynek brytyjski niż w imporcie z tego rynku do Polski, a o skuteczności stosowania tej metody konkutowania świadczyła nadwyżka w handlu w ujęciu ilościowym.** Skuteczna strategia konkutowania niższą ceną wyjaśniała także ponad połowę polskiego eksportu towarów przemysłowych do Stanów Zjednoczonych i do Niemiec (odpowiednio 54,3 proc. oraz 50,6 proc. w latach 2016-2018). Mniejsze było znaczenie tej strategii konkutowania w polskim eksporcie na Węgry i do Czech. Niższe ceny w eksporcie przy występującej nadwyżce handlowej w ujęciu ilościowym dotyczyły 44,2 proc. polskiego eksportu na rynek węgierski i 40,7 proc. eksportu na rynek czeski. Skuteczna strategia konkutowania niższą ceną miała zaś najmniejsze znaczenie w eksporcie do Chin – odpowiadała za nieco ponad 30 proc. eksportu do tego kraju.

**W eksporcie do Chin przeważała potencjalnie skuteczna strategia konkutowania jakością odpowiadająca za 58 proc. sprzedaży na tym rynku.** Oznaczało to, że polscy producenci osiągnęli wyższe ceny w eksporcie niż w imporcie z tego kraju do Polski. Jednakże stosowana strategia konkutowania jakością dotychczas okazywała się nieskuteczna, gdyż nadal w tej grupie produktów występuje deficyt w ujęciu ilościowym. Doświadczenia pokazują, że dalsze wzmocnienie przewag jakościowych w polskim eksporcie do Chin może sprawić, że ta metoda konkutowania stanie się skuteczna (osiągnięcie nadwyżki w ujęciu ilościowym). Potencjalnie skuteczna strategia konkutowania jakością dotyczyła w latach 2016-2018 także blisko 11 proc. eksportu do Niemiec i 8 proc. eksportu na Węgry.

Przez korzystną zmianę strategii konkutowania rozumie się przejście z nieskutecznej strategii konkutowania niższą ceną do którejś z pozostałych strategii, przejście z potencjalnie skutecznej strategii konkutowania jakością do skutecznej strategii konkutowania niższą ceną bądź jakością albo przejście ze skutecznej strategii konkutowania niższą ceną do skutecznej strategii konkutowania jakością

W latach 2004-2018 w eksporcie niektórych grup produktów wyodrębnionych według działów przetwórstwa przemysłowego zaszyły korzystne zmiany w stosowanej strategii konkutowania polskich producentów (tabela 2). **W eksporcie do Niemiec zmiany te dotyczyły kilku produktów wytwarzanych w przemysłach niskiej techniki, tj. artykułów spożywczych, odzieży oraz wyrobów z papieru.** Wśród produktów niskiej techniki korzystne zmiany strategii konkutowania odnotowano także w polskim eksporcie wyrobów z papieru do Czech, artykułów spożywczych do USA oraz wyrobów z drewna do Chin. Zmianę strategii konkutowania z cenowej na pozacenową w grupie produktów niskiej techniki należy uznać za jak najbardziej wskazaną. Są to działy przetwórstwa przemysłowego cechujące się wysoką pracochłonnością, a w sytuacji rosnących kosztów pracy przewagi cenowe powoli się wyczerpują.

**W grupie produktów średnio-wysokiej i wysokiej techniki korzystne zmiany strategii konkutowania w eksporcie do Niemiec odnotowano w przypadku maszyn i urządzeń**

**oraz pojazdów samochodowych i ich części.**

W eksporcie maszyn i urządzeń pozytywna zmiana strategii konkutowania nastąpiła w polskim eksporcie do Czech i na Węgry, a pojazdów samochodowych i ich części – w eksporcie do Czech i Stanów Zjednoczonych.

Zwraca uwagę, że w sprzedaży aż do czterech krajów, tj. Wielkiej Brytanii, Czech, na Węgry

i do Stanów Zjednoczonych korzystna zmiana strategii konkutowania dotyczyła komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych. W eksporcie do żadnego z wybranych krajów pozytywne zmiany sposobu konkutowania nie zaszły w odniesieniu do urządzeń elektrycznych i sprzętu AGD (w eksporcie do Czech nastąpiła nawet zmiana niekorzystna).

▼ **Tabela 2. Zmiany strategii konkutowania w polskim eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera w latach 2004-2018**

Dział PKD przetwórstwa przemysłowego	Niemcy	Wielka Brytania	Czechy	Węgry	USA	Chiny
Artykuły spożywcze	↑	–	–	–	↑	–
Odzież	↑	•	–	–	•	•
Drewno i wyroby z drewna i korka	–	–	•	•	•	↑
Papier i wyroby z papieru	↑	–	↑	↓	•	•
Koks i produkty rafinacji ropy naftowej	•	•	↑	•	•	•
Chemikalia i wyroby chemiczne	↓	↓	↓	↑	↓	↑
Wyroby z gumy i tworzyw sztucznych	↑	↑	–	–	–	–
Wyroby z poz. surowców niemetalicznych	•	–	–	–	–	–
Metale	↓	•	↑	–	•	–
Wyroby metalowe gotowe	–	–	↑	↓	–	–
Komputery, wyroby elektroniczne i optyczne	–	↑	↑	↑	↑	–
Urządzenia elektryczne i sprzęt AGD	–	–	↓	–	–	–
Maszyny i urządzenia	↑	–	↑	↑	–	–
Pojazdy samochodowe i ich części	↑	↓	↑	↓	↑	–
Pozostały sprzęt transportowy	–	–	–	•	↑	–
Meble	–	–	–	–	–	↓
Pozostałe wyroby	↑	•	•	•	–	•

Uwaga: Znak ↑ oznacza poprawę strategii konkutowania w latach 2004-2018, znak ↓ oznacza pogorszenie strategii konkutowania, znak – oznacza brak zmiany strategii konkutowania, a znakiem „•” oznaczono grupy produktów o udziale w polskim eksporcie na dany rynek poniżej 2 proc. (przeciętnie w latach 2016-2018).

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych WITS-Comtrade.

W latach 2016-2018 skuteczną strategię konkutowania jakością polscy producenci stosowali w eksporcie do Niemiec głównie w zakresie produktów wytwarzanych w przemysłach niskiej techniki, tj. artykułów spożywczych, odzieży oraz drewna i wyrobów z drewna. Oznaczało to, że ceny w polskim eksporcie tych produktów na rynek niemiecki były wyższe niż ceny w imporcie do Polski z Niemiec, a wymianę cechowało dodatnie saldo wyrażone w jednostkach fizycznych (kg). Skuteczna strategia konkutowania jakością cechowała

także polski eksport do Niemiec wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, pozostałego sprzętu transportowego oraz pozostałych wyrobów, obejmujących m.in. narzędzia aparaturę precyzyjną (tabela 3). W eksporcie do Niemiec produktów wytwarzanych w przemysłach średnio-wysokiej i wysokiej techniki polscy producenci stosowali w większości strategię konkutowania niższą ceną, która okazała się skuteczna (osiągnano dodatnie saldo w jednostkach fizycznych). Wspomniana strategia cechowała także sprzedaż mebli na rynku niemieckim.

▼ Tabela 3. Strategie konkutowania w polskim eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera w latach 2016-2018

Dział PKD przetwórstwa przemysłowego	Niemcy	Wielka Brytania	Czechy	Węgry	USA	Chiny
Artykuły spożywcze	I.	II.	I.	I.	I.	IV.
Odzież	I.	•	II.	II.	•	•
Drewno i wyroby z drewna i korka	I.	II.	•	•	•	II.
Papier i wyroby z papieru	III.	II.	II.	IV.	•	•
Koks i produkty rafinacji ropy naftowej	•	•	I.	•	•	•
Chemikalia i wyroby chemiczne	IV.	II.	II.	III.	IV.	III.
Wyroby z gumy i tworzyw sztucznych	I.	II.	II.	II.	II.	III.
Wyroby z poz. surowców niemetalicznych	•	II.	I.	II.	II.	III.
Metale	III.	•	II.	I.	•	II.
Wyroby metalowe gotowe	II.	II.	II.	II.	II.	III.
Komputery, wyroby elektroniczne i optyczne	II.	I.	I.	I.	II.	III.
Urządzenia elektryczne i sprzęt AGD	II.	II.	III.	I.	II.	III.
Maszyny i urządzenia	II.	II.	I.	I.	II.	III.
Pojazdy samochodowe i ich części	II.	II.	I.	II.	I.	III.
Pozostały sprzęt transportowy	I.	I.	I.	•	I.	III.
Meble	II.	II.	II.	II.	II.	IV.
Pozostałe wyroby	I.	•	•	•	II.	•

Uwaga: opis strategii konkutowania jak w tabeli 1. Znakiem „•” oznaczono grupy produktów o udziale w polskim eksporcie na dany rynek poniżej 2 proc. (przeciętnie w latach 2016-2018).

Źródło: jak w tabeli 2.

W eksporcie do Wielkiej Brytanii skuteczna strategia konkurowania jakością dotyczyła tylko dwóch grup produktów, wśród których jedna, tj. komputery, wyroby elektroniczne i optyczne, należała do przemysłów wysokiej techniki, a druga – do przemysłów średnio-wysokiej techniki (pozostały sprzęt transportowy).

**Najwięcej grup produktów wysokiej i średnio-wysokiej techniki, w sprzedaży których stosowano skuteczną strategię konkurowania jakością, znalazło się w polskim eksporcie do dwóch pozostałych nowych państw członkowskich UE objętych analizą.** Na rynku czeskim i węgierskim polscy producenci skutecznie konkurowali jakością w sprzedaży komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz maszyn i urządzeń. W eksporcie do Czech skuteczna strategia konkurowania jakością cechowała także pojazdy samochodowe i ich części oraz pozostały sprzęt transportowy,

a w eksporcie na Węgry – urządzenia elektryczne i sprzęt AGD.

**Na rynku amerykańskim z wykorzystaniem skutecznej strategii konkurowania jakością sprzedawane były pojazdy mechaniczne i ich części oraz pozostały sprzęt transportowy (m.in. wyroby przemysłu lotniczego).** Oprócz tych dwóch grup produktów polscy producenci konkurowali w Stanach Zjednoczonych jakością w eksporcie artykułów spożywczych i strategia ta była skuteczna. W większości pozostałych grup produktów skutecznie konkurowano ceną.

W eksporcie do Chin skutecznie konkurowano ceną tylko w dwóch grupach produktów, tj. w sprzedaży drewna i wyrobów z drewna oraz metali. W większości pozostałych grup polscy producenci konkurowali metodami pozacenowymi, jednakże przyjęta strategia dotychczas była nieskuteczna. Saldo wymiany handlowej wyrażone w jednostkach fizycznych (kg) było nadal ujemne.

### **1.3. Macierz strategii konkurowania według relacji cen w polskim eksporcie i cen w eksporcie konkurentów na danym rynku oraz wskaźników cenowo-jakościowych Aigingera**

Ciekawych wniosków dostarcza porównanie wyników badania otrzymanych z analizy cenowo-jakościowej polskiego eksportu według koncepcji Aigingera oraz relacji cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez zagranicznych konkurentów na danym rynku. Porównanie to pozwala na wyodrębnienie w polskim eksporcie do wybranych krajów czterech grup produktów pod względem stosowanej przez polskich eksporterów strategii konkurowania w eksporcie do danego kraju

oraz strategii konkurowania na wybranym rynku względem konkurentów z innych krajów.

Pierwszą grupę stanowiły produkty, w eksporcie których Polska miała w latach 2016-2018 przewagę jakościową na danym rynku względem konkurentów z innych krajów oraz osiągała wyższe ceny w eksporcie do tego kraju niż miało to miejsce w imporcie. Opisana sytuacja dotyczyła eksportu m.in. artykułów spożywczych do Niemiec i USA, odzieży do Niemiec i Wielkiej Brytanii, urządzeń elektrycznych i sprzętu AGD do

Czech, komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych do Wielkiej Brytanii.

W drugiej grupie znalazły się produkty, w eksporcie których Polska konkurowała jakością z zagranicznymi konkurentami na danym rynku, jednak ceny osiągnane w eksporcie do danego kraju były niższe niż w imporcie. Dotyczyło to eksportu m.in. wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych do Wielkiej Brytanii, USA i na Węgry, wyrobów z drewna do Wielkiej Brytanii i Chin, urządzeń elektrycznych i sprzętu AGD do Wielkiej Brytanii oraz maszyn i urządzeń do Wielkiej Brytanii i USA.

Trzecia grupa zawierała produkty, w eksporcie których polscy producenci mieli przewagę cenową względem konkurentów zagranicznych na danym rynku, jednakże w eksporcie osiąga-

li wyższe ceny niż w imporcie. Grupa ta objęła eksport m.in. artykułów spożywczych do Czech i na Węgry, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych do Niemiec oraz komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych do Czech.

W czwartej grupie znalazły się natomiast te produkty, w eksporcie których polscy producenci konkurowali na danym rynku niższą ceną w porównaniu z zagranicznymi konkurentami, a ceny w polskim eksporcie na ten rynek były niższe niż w imporcie do Polski. Sytuacja ta dotyczyła wielu grup produktów. Wśród nich można wyróżnić eksport m.in. artykułów spożywczych do Niemiec i Chin, mebli do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Czech i na Węgry, komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz urządzeń elektrycznych i sprzętu AGD do Niemiec.

▼ **Tabela 4. Macierz strategii konkurowania w polskim eksporcie na wybrane rynki według relacji cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów oraz wskaźników cenowo-jakościowych Aigingera w latach 2016-2018**

		Strategia konkurowania w eksporcie na dany rynek (relacja cen w eksporcie do cen w imporcie)	
		Konkurowanie jakością	Konkurowanie ceną
Strategia konkurowania na danym rynku względem konkurentów z innych krajów (relacja cen w polskim eksporcie do cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku)	Konkurowanie jakością	Niemcy: artykuły spożywcze, odzież, pozostałe wyroby przemysłowe Wielka Brytania: odzież, komputery, wyroby elektroniczne i optyczne, pozostały sprzęt transportowy Czechy: urządzenia elektryczne i sprzęt AGD, pozostały sprzęt transportowy Węgry: wyroby tytoniowe USA: artykuły spożywcze, wyroby z drewna Chiny: chemikalia i wyroby chemiczne, wyroby metalowe gotowe, maszyny i urządzenia	Niemcy: koks i produkty rafinacji ropy naftowej Wielka Brytania: wyroby z drewna, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, urządzenia elektryczne i sprzęt AGD, maszyny i urządzenia, pozostałe wyroby przemysłowe Węgry: odzież, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych USA: wyroby tekstylne, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, wyroby metalowe gotowe, maszyny i urządzenia Chiny: wyroby z drewna, metale
	Konkurowanie ceną	Niemcy: wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, pozostały sprzęt transportowy Czechy: artykuły spożywcze, komputery, wyroby elektroniczne i optyczne Węgry: artykuły spożywcze, chemikalia i wyroby chemiczne	Niemcy: komputery, wyroby elektroniczne i optyczne, urządzenia elektryczne i sprzęt AGD, meble Wielka Brytania: artykuły spożywcze, chemikalia i wyroby chemiczne, pojazdy samochodowe oraz ich części, meble Czechy: wyroby z drewna, wyroby z papieru, chemikalia i wyroby chemiczne, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, wyroby metalowe gotowe, meble Węgry: wyroby z drewna, meble USA: chemikalia i wyroby chemiczne Chiny: artykuły spożywcze

Źródło: jak w tabeli 2.

## 2. Cenowa i pozacenowa konkurencja firm na rynkach zagranicznych (wyniki badania eksporterów)

### 2.1. Skala konkurencji cenowej i pozacenowej w eksporcie

Określenie kierunków polityki cenowej na rynkach zagranicznych jest bardzo ważnym elementem strategii działania firm, gdyż bezpośrednio wpływa na ich wyniki finansowe. Istotną jej częścią jest wybór metody konkurowania: konkurencji cenowej (konkurowanie wyłącznie ceną lub ceną

z wykorzystaniem elementów konkurencji pozacenowej) lub pozacenowej (konkurowanie wyłącznie metodami pozacenowymi lub pozacenowymi z elementami konkurencji cenowej). Część firm nie określa metody konkurowania i stosuje jedną lub drugą w zależności od konkretnej sytuacji na rynku.

W 2019 r. na rynkach zagranicznych ceną konkurowało blisko 2/3 badanych eksporterów z przetwórstwa przemysłowego, a metodami pozacenowymi jedynie 16 proc. Pozostałe firmy uzależniały wybór metody konkurowania od warunków rynkowych

Wyniki badania ankietowego PIE przeprowadzonego w październiku 2019 r. wskazują, że eksporterzy z przetwórstwa przemysłowego stosują następujące metody konkurowania na rynkach zagranicznych (struktura odpowiedzi w proc.):

**60 proc.** – konkurencja cenowa, w tym:

**20 proc.** – jedynie konkurencja cenowa,

**40 proc.** – konkurencja cenowa z pewnymi elementami konkurencji pozacenowej;

**16 proc.** – konkurencja pozacenowa,

w tym:

**2 proc.** – jedynie konkurencja pozacenowa,

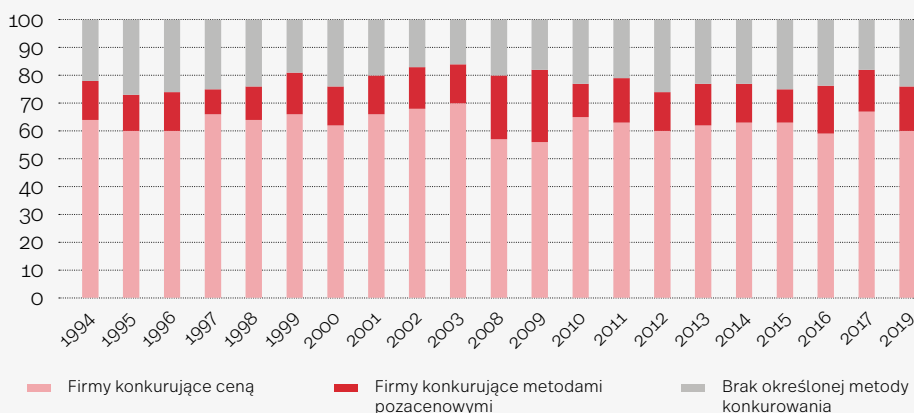
**14 proc.** – konkurencja pozacenowa z pewnymi elementami konkurencji cenowej;

**24 proc.** – brak określonej stałej metody konkurowania (zależy od konkretnej sytuacji).

Powyższe dane w niewielkim stopniu różnią się od wyników badań eksporterów przeprowadzanych według takiej samej metodologii przez Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (IKCHZ), a następnie przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK) w latach 1994-2003 i 2008-2017. Wynika z nich, że firmy konkurujące ceną stanowiły w tym okresie, obejmującym dwadzieścia lat, średnio 63 proc. respondentów, natomiast firmy konkurujące metodami pozacenowymi – 15 proc. (wykres 8).

Znaczna przewaga firm rywalizujących ceną na rynkach zagranicznych utrzymuje się od wielu lat i ich odsetek zmienia się jedynie nieznacznie

▼ **Wykres 8.** Metody konkurowania firm na rynkach zagranicznych w latach 1994-2003, 2008-2017 i w 2019 r. (proc. odpowiedzi)



Źródło: *Badanie nt. działalności eksportowej* z lat 1994-2003, 2008-2017 i z 2019r.

Główną przyczyną dominacji konkurencji cenowej w polskim eksporcie jest m.in. zbyt mała innowacyjność polskich produk-

tów, niska ich jakość, mało zróżnicowana oferta produktowa a także nasilająca się konkurencja na rynku światowym.

▼ **Ramka 2.** Czy spowolnienie w gospodarce europejskiej wpłynie na metody konkurowania firm?

Obecnie trudno ocenić, czy i w jakim zakresie metody konkurowania polskich firm na rynkach zagranicznych zmienią się pod wpływem pogorszenia koniunktury światowej, a w szczególności spowolnienia w Niemczech. Wydaje się, że może ono skutkować zaostreniem konkurencji na rynku unijnym i rozszerzeniem skali rywalizacji niską ceną. Możliwy jest też inny scenariusz – wzrost odsetka polskich firm konkurujących metodami pozacenowymi (lata 2008-2009). Prawdopodobnie w owym czasie część firm uznała, że silniejsze wyróżnienie swojej oferty na tle konkurencji będzie strategią skuteczniejszą niż obniżanie cen. Obecnie eksporterzy konkurujący metodami pozacenowymi są większymi optymistami niż konkurujący ceną – jedynie 14 proc. z nich uważa, że bardzo odczuje spowolnienie gospodarcze w Niemczech. W grupie firm stosujących konkurencję cenową takich firm jest 31 proc.

## 2.2. Jakie firmy konkurują ceną, a jakie metodami pozacenowymi?

Jednym z celów badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy firmy konkurujące metodami pozacenowymi różnią się od firm rywalizujących ceną, a jeśli tak, to jakie cechy je wyróżniają? Uzyskane wyniki wskazują, że ta

grupa firm znacznie lepiej wypada na tle firm konkurujących ceną w wielu obszarach, często kluczowych z punktu widzenia rozwoju nowoczesnej gospodarki i eksportu lepszych jakościowo, bardziej innowacyjnych produktów (tabela 5).

W porównaniu z firmami konkurującymi ceną na rynkach zagranicznych firmy rywalizujące metodami pozacenowymi są większe, częściej eksportują na rynki pozaunijne, m.in. do Chin, Indii, Afryki, Ameryki Łacińskiej, a na rynku UE bardziej są skoncentrowane na rynku niemieckim i brytyjskim. Firmy te mają lepszą sytuację finansową, w większym zakresie zaspokajają swoje potrzeby inwestycyjne, są bardziej innowacyjne, mają nowocześniejszą ofertę eksportową, częściej reprezentują wysoki i średnio-wysoki poziom techniki oraz wdrażają nowoczesne technologie

### EKSPORTERZY KONKURUJĄCY METODAMI POZACENOWYMI VS KONKURUJĄCY CENĄ:

- **Wielkość firmy.** W grupie eksporterów konkurującymi środkami pozacenowymi występował znacznie wyższy odsetek dużych firm (62 proc. wobec 36 proc. w grupie konkurujących ceną).
- **Wartość eksportu.** 40 proc. firm rywalizujących metodami pozacenowymi oceniło, że w 2019 r. wartość ich eksportu wyniesie ponad 10 mln euro, podczas gdy w grupie firm konkurujących cenowo takich firm było tylko 23 proc.
- **Znaczenie eksportu w przychodach.** Firmy konkurujące pozacenowo rzadziej specjalizowały się w działalności eksportowej i uzyskiwały z eksportu ponad 50 proc. przychodów ze sprzedaży (33 proc. wobec 45 proc. w grupie konkurujących ceną).
- **Główne kierunki eksportu.** W obu grupach głównym zagranicznym rynkiem zbytu były co prawda kraje UE, lecz dla firm konkurujących metodami pozacenowymi miały one mniejsze znaczenie (do wyjątków należą m.in. Niemcy i Wielka Brytania). W tej grupie firmy wyspecjalizowane w eksporcie na rynki pozaunijne stanowiły 29 proc. wobec 15 proc. w grupie eksporterów konkurujących cenowo. Firmy te częściej eksportują m.in. do Chin, Indii, do pozaunijnych krajów bałkańskich, do Afryki i Ameryki Łacińskiej.
- **Własność kapitału.** Kapitał zagraniczny występował w co trzeciej firmie konkurującej metodami pozacenowymi i w co czwartej rywalizującej niskimi cenami.



- **Staż w eksporcie.** Firmy konkurujące metodami pozacenowymi miały krótszy staż w eksporcie. 81 proc. z nich sprzedawało towary na rynkach zagranicznych ponad 5 lat, a 71 proc. ponad 10 lat. W grupie firm konkurujących cenami wskaźniki te były na poziomie odpowiednio 93 i 76 proc.
- **Zaawansowanie technologiczne firm.** Firmy konkurujące metodami pozacenowymi częściej reprezentowały wysoki i średnio-wysoki poziom techniki (38 proc. wobec 28 proc. w grupie konkurującej ceną).
- **Inwestycje.** W okresie ostatnich dwóch lat firmy konkurujące metodami pozacenowymi w szerszym zakresie realizowały inwestycje. Wszystkie inwestowały w środki trwałe, przy czym 38 proc. z nich zaspokoiło 100 proc. swoich potrzeb w tym zakresie. W grupie firm konkurujących ceną odsetek firm inwestujących wyniósł 79 proc., a udział firm, które w pełni zaspokoiły swoje potrzeby na środki trwałe zaledwie 12 proc.
- **Innowacje.** Firmy rywalizujące pozacenowo są bardziej innowacyjne niż konkurujące ceną, o czym świadczy:
  - znacznie wyższy odsetek firm, które wprowadziły innowacje w ostatnich 3 latach (86 proc. wobec 57 proc.). Przewaga tej grupy była najwyższa w przypadku innowacji produktowych i marketingowych;
  - blisko dwukrotnie wyższy odsetek firm, w których udział wyrobów nowych lub istotnie zmodyfikowanych w przychodach z eksportu w ostatnich trzech latach wynosił powyżej 50 proc. (25 proc. wobec 14 proc.), a z udziałem powyżej 75 proc. – odpowiednio 20 proc. i 12 proc.
- **Wdrażanie nowoczesnych technologii.** W grupie firm konkurujących pozacenowo wyższy był odsetek firm, które wdrożyły lub wdrażają nowoczesne technologie (52 proc. wobec 42 proc.).
- **Sytuacja ekonomiczno-finansowa.** Sytuacja finansowa firm rywalizujących metodami pozacenowymi była lepsza niż konkurujących ceną, na co wskazuje wyższy odsetek firm rentownych (90 proc. wobec 85 proc.). W strukturze kosztów działalności operacyjnej tych firm nieco niższy udział miały koszty pracy, a znacznie wyższe zużycie materiałów i energii. Oznacza to, że są one bardziej wrażliwe na zmiany cen tych ostatnich. W porównaniu z 2016 r. w tej grupie udział kosztów pracy zwiększył się, podobnie jak w grupie rywalizującej ceną, o 1 p.p., natomiast aż o 6 p.p. wzrósł udział kosztów materiałów i energii (w grupie konkurującej ceną miał miejsce jego spadek o 2 pp.), co może być związane ze znacznym wzrostem cen energii.
- **Korzystanie z pomocy publicznej.** Wśród eksporterów rywalizujących metodami pozacenowymi nieco wyższy jest odsetek firm korzystających z oferowanych przez państwo instrumentów promocyjnych lub finansowych (29 proc. wobec 26 proc. w grupie konkurującej ceną). Odmienna sytuacja występuje w przypadku funduszy europejskich, których beneficjentem jest 33 proc. eksporterów konkurujących pozacenowo i 40 proc. rywalizujących ceną. Firmy konkurujące metodami pozacenowymi najczęściej wykorzystywały fundusze UE, aby wdrożyć innowacje (24 proc. wobec 17 proc.), a firmy konkurujące ceną w celu ulepszenia parku maszynowego (24 proc. wobec 19 proc.).

▼ **Tabela 5.** Charakterystyka eksporterów konkurujących ceną i metodami pozacenowymi (w proc.)

Wyszczególnienie	Firmy konkurujące ceną	Firmy konkurujące metodami pozacenowymi
<b>Wielkość firmy</b>		
Udział dużych firm (zatrudniających ponad 249 osób)	36	62
<b>Znaczenie eksportu w przychodach</b>		
Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży ponad 50 proc.	45	33
<b>Staż w eksporcie</b>		
Udział firm ze stażem w eksporcie powyżej 5 lat	93	81
<b>Przewidywana wartość eksportu w 2019 r.</b>		
Udział firm z wartością eksportu do 10 mln euro	77	45
Udział firm z wartością eksportu powyżej 10 mln euro	23	40
<b>Główne kierunki eksportu</b>		
Udział w przychodach eksportu do UE	85	71
<b>Własność kapitału</b>		
Udział firm z kapitałem zagranicznym	24	33
<b>Zaawansowanie technologiczne firm</b>		
Udział firm zaliczanych do wysokiej lub średniowysokiej techniki	28	38
<b>Inwestycje</b>		
Udział firm inwestujących w środki trwałe w okresie ostatnich dwóch lat	79	100
Udział firm zaspokajających 100 proc. swoich potrzeb inwestycyjnych na środki trwałe w okresie ostatnich dwóch lat	12	38
<b>Innowacje</b>		
Udział firm, które wprowadziły w ostatnich trzech latach innowacje	57	86
Udział firm, które wprowadziły w ostatnich trzech latach innowacje:		
- produktowe	46	67
- procesowe	28	38
- organizacyjne	17	29
- marketingowe	11	29
Udział wyrobów nowych lub istotnie zmodyfikowanych w przychodach z eksportu w ostatnich trzech latach powyżej 50 proc.	14	25
<b>Wdrażanie nowoczesnych technologii</b>		
Udział firm, które wdrożyły lub wdrażają nowoczesne technologie	42	52
<b>Sytuacja ekonomiczno-finansowa</b>		
Udział firm rentownych	85	90
Udział kosztów pracy (wraz ze składkami ZUS) w strukturze kosztów działalności operacyjnej	26	24
Udział zużycia materiałów i energii w strukturze kosztów działalności operacyjnej	48	55
<b>Korzystanie z pomocy publicznej</b>		
Udział firm korzystających z instrumentów promocji eksportu lub jego finansowego wsparcia	26	29
Udział firm korzystających z funduszy unijnych	39	33

Źródło: *Badanie nt. działalności eksportowej (2019).*

## 2.3. Czynniki determinujące poziom cen w eksporcie

Na politykę cenową firm na rynkach zagranicznych może wpływać wiele czynników o różnym charakterze. Tan i Sousa (2011), na podstawie analizy wielu badań empirycznych, zidentyfikowali ich aż 60. Również polskie firmy podejmując decyzje o wysokości cen w eksporcie uwzględniają wiele

czynników – zarówno tych, na które mają wpływ, jak i od nich niezależnych. W badaniu PIE uwzględniono 11 czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które, jak wykazało badanie, miały istotne znaczenie w procesie cenotwórczym eksportujących firm.

W grupie badanych firm, zarówno konkurujących na rynkach zagranicznych ceną, jak i metodami pozacenowymi, o poziomie cen w eksporcie w największym stopniu decydują koszty produkcji i dystrybucji. Następne pod względem ważności miejsce zajmuje stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen w firmach konkurujących ceną, a siła nabywcza i wielkość rynków zagranicznych – w firmach konkurujących jakością

### CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

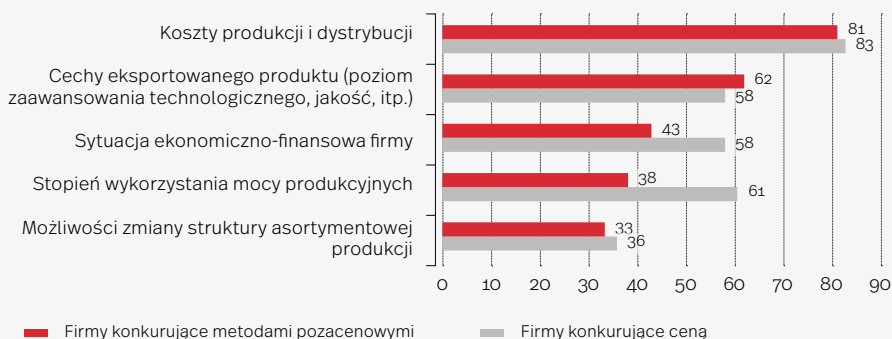
Czynniki wewnętrzne (zależne od działań firmy) słabiej wpływały na poziom cen na rynkach zagranicznych firm konkurujących metodami pozacenowymi niż niską ceną. Dotyczyło to zwłaszcza stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych i sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy

Niezależnie od stosowanej przez firmy metody konkurowania na rynkach zagranicznych (ceną lub metodami pozacenowymi), najczęściej wskazywanym czynnikiem wpływającym na poziom cen w eksporcie o charakterze wewnętrznym były koszty produkcji i dystrybucji. Miały one duży lub bardzo duży wpływ na ceny w 81 proc. firm konkurujących metodami pozacenowymi i w 83 proc. firm rywalizujących ceną. W grupie firm konkurujących metodami pozacenowymi drugie miejsce zajęły cechy eksportowanego produktu (poziom zaawansowania technologicznego, jakość, itp.), wyróżniające go na tle konkurencji. Z kolei dla

firm rywalizujących niską ceną ważne były: stopień wykorzystania mocy produkcyjnych i sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy (wykres 9). Można to tłumaczyć chęcią obniżenia przez nie jednostkowych kosztów produkcji przez wzrost jej skali, a także wyższym odsetkiem firm nierentownych (15 proc. wobec 10 proc. w grupie firm konkurujących metodami pozacenowymi). Obie grupy przy ustalaniu cen w eksporcie najrzadziej brały pod uwagę możliwość zmiany struktury produkcji. Należy jednak podkreślić, że był to czynnik również ważny, gdyż miał duży lub bardzo duży wpływ na poziom cen w co trzeciej firmie.

Sytuacja ekonomiczno-finansowa firm konkurujących niską ceną znacznie bardziej wpływała na poziom cen w ich eksporcie w 2019 r. niż miało to miejsce w 2016 r.

▼ Wykres 9. Czynniki wewnętrzne mające bardzo duży lub duży wpływ na poziom cen w eksporcie firm (proc. wskazań)



Źródło: Badanie na temat działalności eksportowej (2016, 2019).

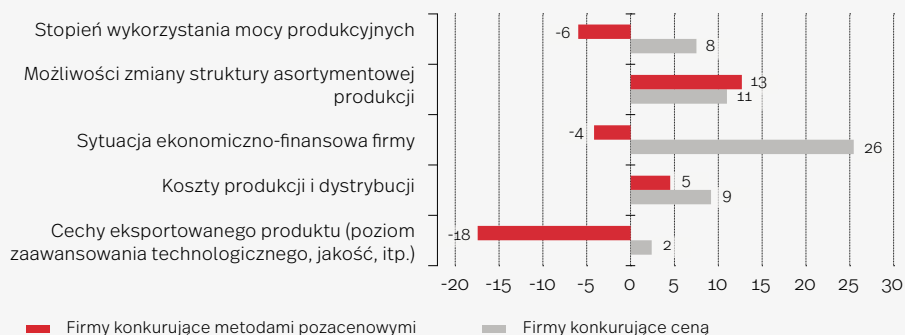
W latach 2016-2019 nastąpiły istotne zmiany w ocenach wpływu analizowanych czynników wewnętrznych na poziom cen w eksporcie polegające głównie na (wykres 10):

- znacznym wzroście znaczenia czynnika „możliwość zmiany struktury produkcji” i istotnym spadku znaczenia cech ekspor-

owanego produktu w grupie firm konkurujących metodami pozacenowymi,

- wzroście znaczenia wszystkich badanych czynników wewnętrznych, zwłaszcza sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy, w grupie firm konkurujących niską ceną.

▼ Wykres 10. Zmiana udziału firm wskazujących na bardzo duży lub duży wpływ czynników wewnętrznych na poziom cen w eksporcie w latach 2016-2019 r. (w p.p.)



Źródło: Badanie na temat działalności eksportowej (2016, 2019).

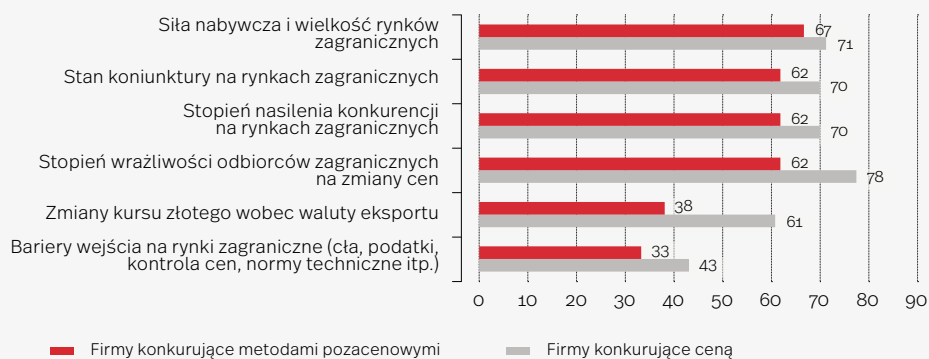
## CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

Ustalając poziom cen firmy konkurujące na rynkach zagranicznych metodami pozacenowymi rzadziej niż firmy rywalizujące cenowo uwzględniały czynniki zewnętrzne (niezależne od działań firmy), zwłaszcza takie jak: zmiany kursu złotego wobec waluty eksportu, wpływającego na rentowność tych firm i stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen

W grupie eksporterów rywalizujących metodami pozacenowymi największe znaczenie miała siła nabywcza i wielkość rynków zagranicznych (udział firm, dla których miały one duże lub bardzo duże znaczenie wyniósł 67 proc.). W dalszej kolejności istotny był stan koniunktury na rynkach zagranicznych, stopień nasilenia konkurencji na tych rynkach i stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen (wykres 11). Natomiast w grupie konkurujących cenowo najistotniejszy był stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen (78 proc.), siła nabywcza i wielkość rynków zagranicznych oraz stan koniunktury i stopień nasilenia konkurencji na rynkach zagranicznych. W blisko 2/3 takich firm duży lub bardzo duży wpływ na ceny miały zmiany kursu złotego wobec waluty eksportu. W obu grupach najslabiej na poziom cen oddziaływały bariery wejścia na rynki zagraniczne, co wynika z faktu, że głównym kierunkiem ich eksportu są kraje UE.

liwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen (78 proc.), siła nabywcza i wielkość rynków zagranicznych oraz stan koniunktury i stopień nasilenia konkurencji na rynkach zagranicznych. W blisko 2/3 takich firm duży lub bardzo duży wpływ na ceny miały zmiany kursu złotego wobec waluty eksportu. W obu grupach najslabiej na poziom cen oddziaływały bariery wejścia na rynki zagraniczne, co wynika z faktu, że głównym kierunkiem ich eksportu są kraje UE.

▼ Wykres 11. Czynniki zewnętrzne mające bardzo duży lub duży wpływ na poziom cen w eksporcie firm (proc. wskazań)

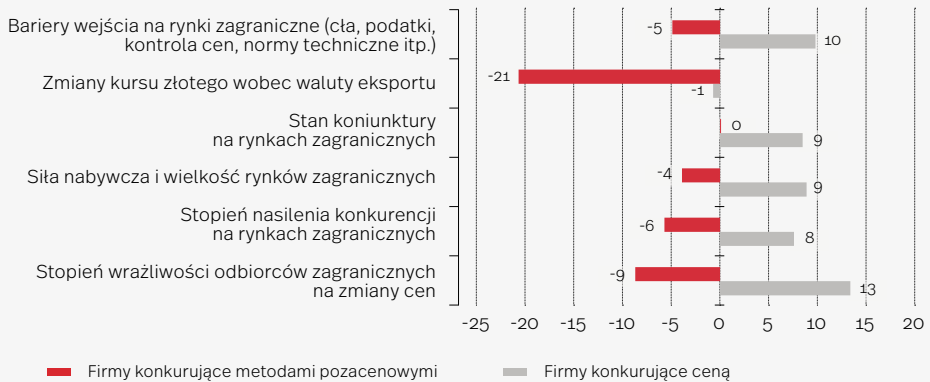


Źródło: jak w wykresie 9.

W 2019 r., w porównaniu z 2016 r., w grupie eksporterów rywalizujących metodami pozacenowymi zmniejszył się wpływ na poziom cen 5 z 6 analizowanych czynników zewnętrznych, zwłaszcza kursu walutowego (wykres 12). Natomiast konkurujący cenowo znacznie częściej niż przed trzema laty uwzględniali

stopień wrażliwości odbiorców zagranicznych na zmiany cen. W tej grupie częściej firmy brały pod uwagę również bariery wejścia na rynki zagraniczne (m.in. cła, podatki, normy techniczne), które często negatywnie wpływają na konkurencyjność cenową w eksporcie na rynki pozaunijne.

Wykres 12. Zmiana udziału firm wskazujących na bardzo duży lub duży wpływ czynników zewnętrznych na poziom cen w eksporcie w 2019 r. w stosunku do 2016 r. (w p.p.)



Źródło: jak w wykresie 10.

## 2.4. Cenowe i pozacenowe źródła przewagi konkurencyjnej

Głównym źródłem przewagi firm konkurujących metodami pozacenowymi nad rywalami na rynkach zagranicznych są zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców, a firm rywalizujących ceną – niskie koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników

### CENOWE ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNE

Rosnące koszty pracy oraz problemy z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników są przyczyną spadku w latach 2016-2019 odsetka firm uzyskujących przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych głównie dzięki niskim kosztom pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników

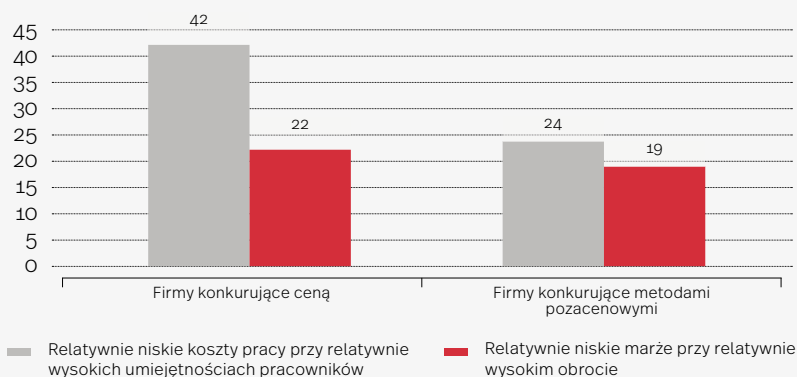
Firmy konkurujące na rynkach zagranicznych ceną przywiązują szczególną wagę do kosztów wytwarzania, w tym kosztów pracy. W tej grupie niskie koszty pracy przy relatywnie wysokich umiejętnościach pracowników sta-

nowią najczęściej wskazywane źródło ich przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych (wskazało na nie 42 proc. firm). W grupie konkurującej metodami pozacenowymi odsetek takich firm był prawie o połowę niższy (wykres 13).

W latach 2016-2019 czynnik ten stracił na znaczeniu, zwłaszcza w grupie firm konkurujących głównie pozacenowo lecz uwzględniających elementy konkurencji cenowej (wykres 14), co należy wiązać ze znacznym wzrostem w Polsce problemów przedsiębiorców z zatrudnieniem pracowników, którzy posiadają wysokie kwalifikacje, a przy tym nie mają dużych oczekiwań w zakresie wynagrodzenia.

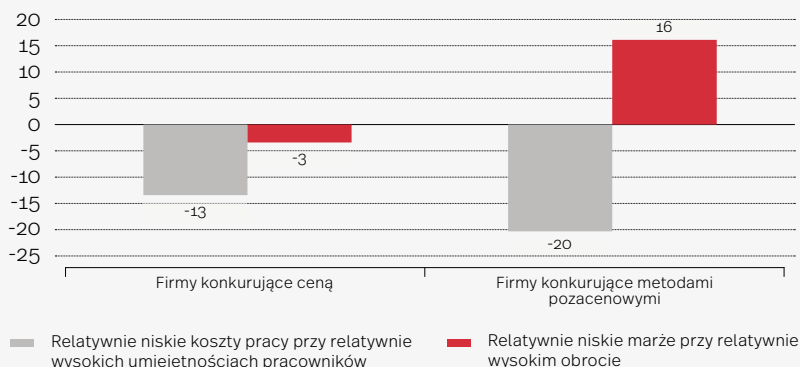
Poza niskimi kosztami wytwarzania konkuroowaniu ceną w eksporcie sprzyja też **stosowanie relatywnie niskich marż przy relatywnie dużym obrocie**. Odsetek firm prowadzących taką politykę jest nieco wyższy w grupie firm konkurujących ceną niż rywalizujących głównie metodami pozacenowymi (odpowiednio 22 i 19 proc.). Warto zwrócić uwagę na wyraźny wzrost znaczenia tego czynnika od 2016 r. w grupie firm rywalizujących metodami pozacenowymi.

▼ Wykres 13. Cenowe źródła przewagi konkurencyjnej (proc. wskazań)



Źródło: jak w wykresie 9.

▼ Wykres 14. Zmiany znaczenia cenowych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych w latach 2016-2019 (w p.p.)



Źródło: jak w wykresie 10.

## POZACENOWE ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

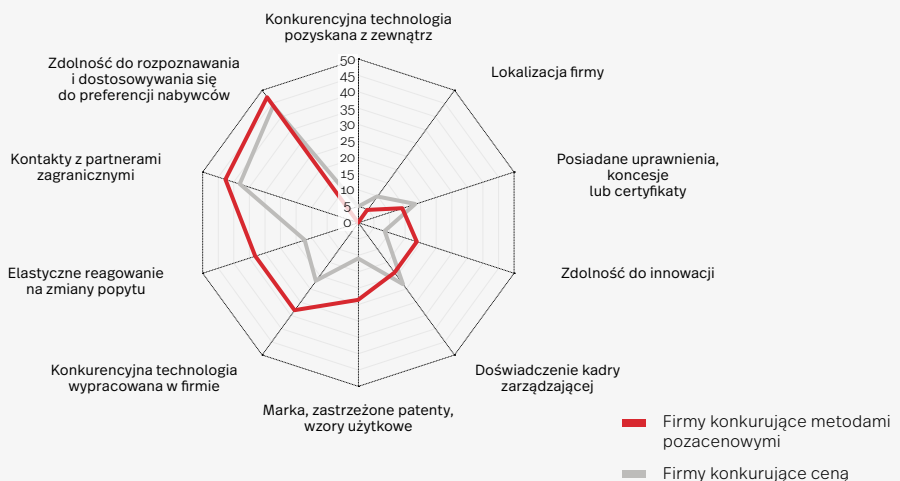
Firmy rywalizujące na rynkach zagranicznych metodami pozacenowymi częściej niż firmy konkurujące głównie ceną uzyskiwały przewagę w eksporcie dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu, posiadanej marce, zastrzeżonym patentom i wzorom użytkowym, konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie oraz zdolnościom do innowacji

Firmy konkurujące metodami pozacenowymi uzyskiwały przewagę na rynkach zagranicznych głównie dzięki zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców (48 proc.) i kontaktom z partnerami zagranicznymi (43 proc.). Co trzecia firma osiągnęła sukces dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu i konkurencyjnej technologii wypracowanej w firmie, w co czwartej jednym z głównych atutów była marka, zastrzeżone patenty i wzory użytkowe, a w co piątej – zdolność do innowacji i doświadczenie kadry zarządzającej.

W 2019 r., w porównaniu z 2016 r., znacznie większości badanych pozacenowych źró-

deł przewagi konkurencyjnej w eksporcie firm zwiększyło się. W grupie eksporterów rywalizujących metodami pozacenowymi zwraca uwagę znaczący wzrost odsetka firm uzyskujących przewagę nad konkurentami na rynkach zagranicznych dzięki zdolności do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców (o 18 p.p.). Większe znaczenie ma również m.in. posiadanie uprawnień, koncesji lub certyfikatów, zdolność do innowacji oraz marka, zastrzeżone patenty, wzory użytkowe (wykres 15). Natomiast zdecydowanie na znaczeniu straciły: konkurencyjna technologia pozyskana z zewnątrz i elastyczne reagowanie na zmiany popytu (wykres 16).

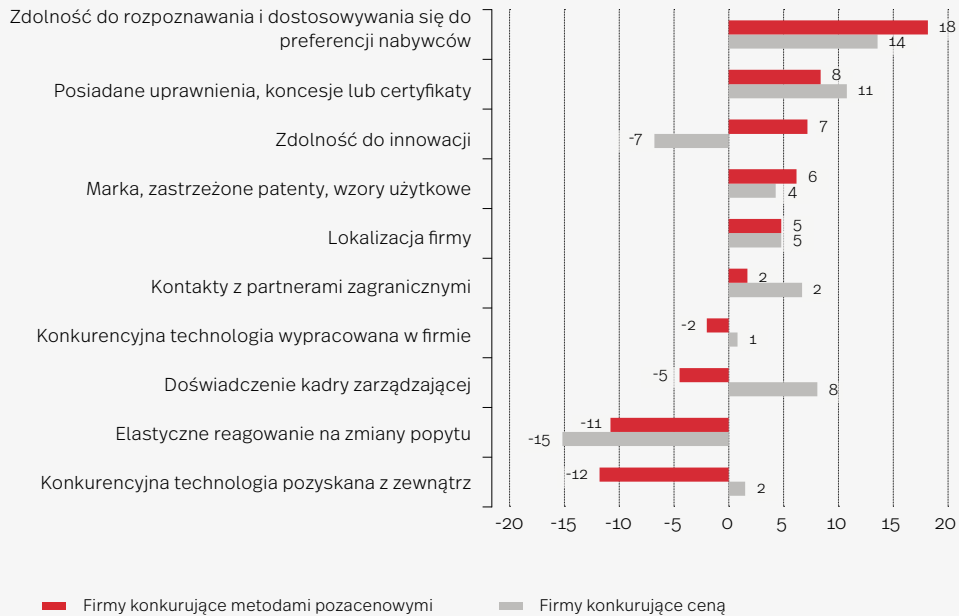
» Wykres 15. Pozacenowe źródła przewagi konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych (proc. wskazań)



Źródło: jak w wykresie 9.



▸ **Wykres 16.** Zmiany znaczenia pozacenowych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych w latach 2016-2019 (w p.p.)



Źródło: jak w wykresie 10.

Firmy konkurujące głównie ceną znacznie częściej niż trzy lata temu uzyskiwały przewagę nad konkurentami na rynkach zagranicznych dzięki zdolnościom do rozpoznawania i dostosowywania się do preferencji nabywców oraz posiadanym uprawnieniom, koncesjom lub

certyfikatом. Częściej ich atutem jest też m.in. doświadczenie kadry zarządzającej i kontakty z partnerami zagranicznymi. Jednocześnie firmy te rzadziej niż przed trzema laty uzyskują przewagę dzięki elastycznemu reagowaniu na zmiany popytu i zdolnościom do innowacji.

## Rekomendacje

Zaprezentowane w raporcie wyniki badań dotyczące poziomu cen jednostkowych w polskim eksporcie oraz badań ankietowych eksporterów wskazują, że polskie firmy od wielu lat konkurują na rynkach zagranicznych znacznie częściej niską ceną niż metodami pozacenowymi. Oznacza to, że na tle konkurentów zagranicznych, zwłaszcza z krajów wysoko rozwiniętych, ich oferta eksportowa jest często mniej zróżnicowana i innowacyjna, gorsza jakościowo, a tym samym mniej atrakcyjna, zwłaszcza dla bardziej wymagających odbiorców. Na jej relatywnie niski poziom wskazuje m.in. niewielki udział w obrotach wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych dla rynku bądź dla przedsiębiorstw. W 2016 r. wyniósł on zaledwie 6,3 proc., o ponad połowę mniej niż przeciętnie w UE-28 (13 proc.). Przykładowo w Słowacji był on na poziomie 20 proc., w Hiszpanii 19,3 proc., w Wielkiej Brytanii 15,5 proc., a w Niemczech 14 proc. W polskim eksporcie relatywnie mały jest też udział wyrobów techniki wysokiej i średnio-wysokiej (w 2018 r. 48,6 proc. wobec 56,3 proc. w UE-28, w tym: 68,3 proc. w Niemczech, 67,6 proc. na Węgrzech, 67,1 proc. w Czechach czy 53,5 proc. w Wielkiej Brytanii) (European Commission, 2019a).

Zwiększenie znaczenia konkurencji pozacenowej w polskim eksporcie sprzytałoby nie tylko uzyskiwaniu przez nasze firmy wyższych cen na rynkach zagranicznych, ale też większej dywersyfikacji geograficznej eksportu. Następowaloby to dzięki zwiększeniu możliwości ekspansji na odległe rynki zwłaszcza wysokiej jakości dóbr finalnych, w których eksporcie koszty transportu nie mają tak dużego znaczenia, jak w przypadku towarów konkurujących niską ceną. Ważnym argumentem

przemawiającym za koniecznością promocji tej metody konkurowania jest wyczerpywanie się możliwości rywalizacji niską ceną ze względu na rosnące w Polsce zwłaszcza koszty pracy i energii oraz zaostrzającą się konkurencję na rynkach zagranicznych.

**Kluczem do rozszerzenia w polskim eksporcie skali konkurencji pozacenowej jest przede wszystkim poprawa innowacyjności firm i oferowanych przez nie towarów. W związku z tym konieczne jest szersze ich wsparcie w tym obszarze przez państwo, aby częściej chciały i mogły konkurować metodami pozacenowymi.**

Dla osiągnięcia tego celu konieczne jest:

- **Zwiększenie nakładów krajowych na B+R.** Dotychczasowe działania państwa zmierzające do zwiększenia inwestycji krajowych na działalność B+R przyniosły pozytywny efekt w postaci wzrostu ich wartości w stosunku do PKB (w latach 2011-2018 z 0,75 proc. do 1,21 proc.). Na tle UE-28 (2,06 proc. PKB w 2017 r.) są one jednak nadal zbyt niskie.
- **Szersze wsparcie inwestycji na B+R i innowacje w sektorze przedsiębiorstw.** W ostatnich latach wdrożono w Polsce szereg rozwiązań mających na celu rozwój działalności B+R i innowacji, w tym w sektorze prywatnym. Między innymi wprowadzono, a następnie rozszerzono zakres ulg podatkowych związanych z działalnością B+R (Święcicki, 2019). Działania te przynoszą już pozytywne efekty, m.in. w postaci wzrostu nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw, jednak potrzeby w tym zakresie są znacznie większe. Świadczy o tym m.in. o połowę niższy udział nakładów tego sek-

tora na B+R w relacji do PKB w Polsce niż w UE-28 (w 2017 r. odpowiednio 0,67 proc. i 1,36 proc.). Istotną formą wsparcia tego obszaru byłoby zwiększenie znaczenia kryterium innowacyjności w ocenie projektów inwestycyjnych dofinansowywanych przez państwo.

- **Pozyskiwanie inwestorów zagranicznych w sektorach wysokiej i średniowysokiej techniki, zainteresowanych prowadzeniem działalności w obszarze B+R i współpracą z polskimi instytucjami badawczymi i przedsiębiorstwami, zwłaszcza przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu (PAIH).**
- **Promowanie przez państwo innowacji produktowych, kluczowych z punktu widzenia rozwoju konkurencji pozacenowej.** Ich efektem jest wzrost jakości i zróżnicowania oferty eksportowej dzięki tworzeniu nowych produktów lub istotnej poprawie jakości produktów już istniejących. Tym różnią się one od innowacji procesowych, które najczęściej skutkują rozszerzeniem handlu produktami będącymi już w ofercie eksporterów i sprzyjają konkurencji cenowej (Kuziemska-Pawlak, Mućk, 2018).
- **W celu rozwoju innowacji produktowych konieczna jest korekta kryteriów wyboru innowacyjnych projektów, które mają być objęte publicznym wsparciem, w tym pochodzącym z funduszy europejskich (perspek-**

**tywa finansowa 2021-2027) i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR).** Przy ocenie inwestycji wskazane jest wprowadzenie kryterium rodzaju innowacji oraz preferowanie projektów, dzięki którym mogą powstać produkty nowe lub istotnie ulepszone dla rynku, zwłaszcza zagranicznego, gdyż produkty nowe jedynie dla przedsiębiorstwa dają mniejszą możliwość wzrostu konkurencyjności pozacenowej eksportu.

- **Ukierunkowanie finansowych i promocyjnych instrumentów wspierania eksportu stosowanych m.in. przez Ministerstwo Rozwoju i Polski Fundusz Rozwoju, zwłaszcza na branżę i firmy oferujące towary innowacyjne, przez wprowadzenie odpowiednich korekt do kryteriów udzielania wsparcia w ramach instrumentów już funkcjonujących oraz wprowadzenie nowych proinnowacyjnych rozwiązań w ramach nowej perspektywy finansowej.**
- **Wspieranie współpracy między przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami a sektorem nauki w zakresie innowacji.** Na tle UE-28 polskie firmy rzadziej współpracują ze sobą, a także z instytucjami i ośrodkami naukowymi w zakresie innowacji (European Commission, 2019b). Przykładowo w 2016 r. taką współpracę podejmowało zaledwie 4,5 proc. małych i średnich firm, podczas gdy w UE-28 – 11,8 proc.

# Aneks metodyczny

## BADANIE Z WYKORZYSTANIEM KONCEPCJI WARTOŚCI JEDNOSTKOWYCH

Zgodnie z tezą K. Aigingera (1997) przyjęto założenie, że **wartości jednostkowe mogą być z jednej strony miernikiem produktywności i jakości produktu, a z drugiej – jego ceną i kosz-**

**tem.** W największym stopniu odzwierciedlają one szeroko rozumianą jakość produktu na najniższym poziomie agregacji danych handlowych.

1. Relację średniej ceny w polskim eksporcie względem średniej ceny w eksporcie pozostałych krajów na dany rynek, nawiązującą do wskaźnika cen relatywnych, obliczono według następującego wzoru:

$$RC_k^{wj} = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{V_i^{PLj}}{Q_i^{PLj}} \right) \left( \frac{V_i^{PLj}}{\sum_{i=1}^n V_i^{PLj}} \right)}{\sum_{i=1}^n \left( \frac{V_i^{wj}}{Q_i^{wj}} \right) \left( \frac{V_i^{PLj}}{\sum_{i=1}^n V_i^{PLj}} \right)}$$

gdzie:

$RC_k^{wj}$  – wskaźnik relacji średnich cen wagowych w polskim eksporcie i eksporcie pozostałych konkurentów w na rynek  $j$  w  $k$ -tej grupie produktów (tutaj: działy przetwórstwa przemysłowego bądź wyroby przetwórstwa przemysłowego ogółem),

$V_i^{PLj}$ ,  $Q_i^{PLj}$  – odpowiednio wartość i wolumen eksportu Polski  $i$ -tego produktu na rynek  $j$  (tutaj: Niemcy, Wielka Brytania, Czechy, Węgry, Stany Zjednoczone i Chiny),

$V_i^{wj}$ ,  $Q_i^{wj}$  – odpowiednio wartość i wolumen eksportu pozostałych konkurentów  $w$  na rynek  $j$ ,

$i$  – produkt na poziomie sześciocyfrowym klasyfikacji HS,

$n$  – liczba produktów w  $k$ -tej grupie produktów,

$w$  – pozostali konkurenci na danym rynku.

Zwraca uwagę, że ceny konkurentów w eksporcie do danego kraju na poziomie  $k$ -tej grupy produktów (mianownik we wzorze) uzyskano przez zważenie ich cen na poziomie sześciocyfrowym klasyfikacji HS strukturą wartościową polskiego

eksportu danej grupy produktów na badany rynek. Innymi słowy, obliczono ceny konkurentów w eksporcie do wybranych krajów, przy założeniu że struktura eksportu tych konkurentów nie różniła się od struktury polskiego eksportu.

2. Do analizy form konkurowania na rynku międzynarodowym K. Aiginger (1997) zaproponował wykorzystanie dwóch miar konkurencyjności, tj. relacji średnich cen w eksporcie do średnich cen w imporcie oraz salda wymiany handlu zagranicznego w ujęciu ilościowym.

a) Relację średnich cen w eksporcie do średnich cen w imporcie obliczono według wzoru:

$$UV_{kj} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{V_{ij}^{ex}}{Q_{ij}^{ex}} \cdot \frac{V_{ij}^{ex}}{\sum_{i=1}^n V_{ij}^{ex}}}{\sum_{i=1}^n \frac{V_{ij}^{im}}{Q_{ij}^{im}} \cdot \frac{V_{ij}^{im}}{\sum_{i=1}^n V_{ij}^{im}}}$$

gdzie:

$UV_{kj}$  – relacja średnich cen w eksporcie do średnich cen w imporcie  $k$ -tej grupy towarów w polskim handlu z danym krajem  $j$ ,

$V_{ij}^{ex}$ ,  $Q_{ij}^{ex}$  – odpowiednio wartość i wolumen eksportu Polski  $i$ -tego produktu do  $j$ -tego kraju,

$V_{ij}^{im}$ ,  $Q_{ij}^{im}$  – odpowiednio wartość i wolumen importu Polski  $i$ -tego produktu z  $j$ -tego kraju,

$i$  – produkt na poziomie sześciocyfrowym klasyfikacji HS,

$n$  – liczba produktów w  $k$ -tej grupie towarów,

$j$  – kraj.

Przedział wartości relacji cen – z matematycznego punktu widzenia – rozpoczyna się od zera i nie ma górnej granicy. Z punktu widzenia zastosowanej metody analizy istotne jest jedynie to, czy relacja ta jest większa lub równa jedności, ewentualnie mniejsza od jedności.

b) Saldo wymiany handlu zagranicznego ( $Sq$ ) w ujęciu ilościowym, w jednostkach fizycznych, obliczono na podstawie wzoru:

$$Sq_{kj} = Q_{kj}^{ex} - Q_{kj}^{im}$$

gdzie:

$Sq_{kj}$  – saldo wymiany w ujęciu ilościowym – dla  $k$ -tej grupy towarów w polskim handlu z krajem  $j$ ,

$Q_{kj}^{ex}$  – wolumen eksportu Polski dla  $k$ -tej grupy towarów z krajem  $j$ ,

$Q_{kj}^{im}$  – wolumen importu Polski dla  $k$ -tej grupy towarów z krajem  $j$ ,

$k$  – grupa towarów.

Wspólne zastosowanie obu tych mierników, znane także jako wskaźnik „waga-cena”, można graficznie ująć w postaci tzw. macierzy konkurencyjności. Relacja cen ( $UV$ ) może bowiem być większa lub równa jedności ( $UV \geq 1$ ) albo mniejsza od jedności ( $UV < 1$ ). Saldo ilościowe obrotów ( $Sq$ ) może być natomiast dodatnie lub równe 0 ( $Sq \geq 0$ ) albo ujemne ( $Sq < 0$ ).

Na podstawie zestawienia wartości obydwu tych mierników konkurencyjności można dokonać podziału towarów będących przedmiotem handlu zagranicznego danego kraju na cztery segmenty:

- Segment I – zawiera te grupy towarów, dla których relacja cen w eksporcie do cen w imporcie jest większa od jedności lub równa jedności, a saldo obrotów w jednostkach fizycznych jest dodatnie lub równe zero, co implikuje **skuteczną strategię konkurowania jakością**;
- Segment II – obejmuje te grupy wyrobów, dla których relacja cen w eksporcie do cen w imporcie jest mniejsza od jedności, a saldo obrotów w jednostkach fizycznych jest dodatnie lub równe zero, co oznacza **dominację skutecznej strategii konkurowania niższą ceną**;
- Segment III – zawiera te grupy towarów, dla których relacja cen w eksporcie do cen

w imporcie jest większa lub równa jedności, a saldo obrotów w jednostkach fizycznych jest ujemne, co świadczy o **potencjalnie skutecznej strategii konkurowania jakością**;

- Segment IV – obejmuje te grupy wyrobów, dla których relacja cen w eksporcie do cen w imporcie jest mniejsza od jedności, a saldo obrotów w jednostkach fizycznych jest ujemne, co wskazuje na przewagę **nieskutecznej strategii konkurowania niższą ceną**.

Analiza konkurencyjności badanego kraju pod kątem przydzielenia eksportowanych produktów do jednego z czterech segmentów ww. macierzy pozwala wnioskować o fundamentach konkurencyjności tego kraju, bowiem wartość miernika UV informuje o przyjętej strategii konkurowania, natomiast znak miernika Sq dostarcza informacji o skuteczności przyjętej formy konkurowania.

## BADANIE ANKIETOWE POLSKIEGO INSTYTUTU EKONOMICZNEGO NT. DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Badanie ankietowe dotyczące działalności eksportowej firm zaliczanych do sekcji przetwórstwa przemysłowego zostało przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) w październiku 2019 r. przy współpracy Głównego Urzędu Statystycznego.

Próba obejmowała 600 eksporterów wylosowanych spośród 2289 podmiotów. Przy jej doborze uwzględniono dwa kryteria: rodzaj działalności (sekcja C, działy od 10 do 33 wg PKD 2007) oraz klasa wielkości przedsiębiorstw według liczby pracujących (klasa 1. – od 10 do 49 pracujących, klasa 2. – od 50 do 249 pracujących i klasa 3. – 250 i więcej pracujących). Na ankietę odpowiedziało 137 firm.

W niniejszym raporcie wykorzystano również wyniki badań przeprowadzonych według takiej samej metodologii w latach 1994-2003 i 2008-2017 przez Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (IKCHZ), a następnie przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK).

Dla celów raportu spośród respondentów, którzy odpowiedzieli na ankietę, wyodrębniono:

- firmy konkurujące na rynkach zagranicznych metodami cenowymi – wyłącznie ceną lub ceną z pewnymi elementami konkurencji pozacenowej,
- firmy konkurujące na rynkach zagranicznych metodami pozacenowymi – wyłącznie pozacenowymi lub pozacenowymi z pewnymi elementami konkurencji cenowej.

# Spis ramek, tabel i wykresów

➤ <b>Ramka 1.</b> Strategie konkurowania według K. Aigingera .....	15
➤ <b>Ramka 2.</b> Czy spowolnienie w gospodarce europejskiej wpłynie na metody konkurowania firm? .....	23
➤ <b>Tabela 1.</b> Strategie konkurowania wg K. Aigingera .....	15
➤ <b>Tabela 2.</b> Zmiany strategii konkurowania w polskim eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera w latach 2004-2018 .....	18
➤ <b>Tabela 3.</b> Strategie konkurowania w polskim eksporcie do wybranych krajów według metody Aigingera w latach 2016-2018 .....	19
➤ <b>Tabela 4.</b> Macierz strategii konkurowania w polskim eksporcie na wybrane rynki według relacji cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów oraz wskaźników cenowo-jakościowych Aigingera w latach 2016-2018 .....	21
➤ <b>Tabela 5.</b> Charakterystyka eksporterów konkurujących ceną i metodami pozacenowymi. ....	26
➤ <b>Wykres 1.</b> Średnia cena jednostki wolumenu porównywalnych towarów w polskim eksporcie do wybranych krajów, przy założeniu, że konkurenci z pozostałych krajów otrzymują za tę jednostkę 1 USD. ....	9
➤ <b>Wykres 2.</b> Struktura polskiego eksportu do wybranych krajów według strategii konkurowania. ....	10
➤ <b>Wykres 3.</b> Grupy produktów w eksporcie których polscy producenci umocnili przewagi jakościowe w latach 2014-2016 (zmiana relacji średnich cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku między latami, w punktach) .....	11
➤ <b>Wykres 4.</b> Grupy produktów w eksporcie których polscy producenci umocnili przewagi cenowe w latach 2014-2016 (zmiana relacji średnich cen w polskim eksporcie względem cen osiągniętych przez konkurentów na danym rynku między latami 2004-2016 oraz 2016-2018, w punktach). ....	12
➤ <b>Wykres 5.</b> Grupy produktów w eksporcie których polscy producenci osiągnęli najsilniejsze przewagi jakościowe w latach 2016-2018 .....	13
➤ <b>Wykres 6.</b> Grupy produktów w eksporcie których polscy producenci osiągnęli najsilniejsze przewagi cenowe w latach 2016-2018. ....	14
➤ <b>Wykres 7.</b> Dekompozycja polskiego eksportu do wybranych krajów według metody konkurowania Aigingera, w proc. eksportu produktów przetwórstwa przemysłowego. ....	16
➤ <b>Wykres 8.</b> Metody konkurowania firm na rynkach zagranicznych w latach 1994-2003, 2008-2017 i w 2019 r. (proc. odpowiedzi) .....	23
➤ <b>Wykres 9.</b> Czynniki wewnętrzne mające bardzo duży lub duży wpływ na poziom cen w eksporcie firm (proc. wskazań). ....	28
➤ <b>Wykres 10.</b> Zmiana udziału firm wskazujących na bardzo duży lub duży wpływ czynników wewnętrznych na poziom cen w eksporcie w latach 2016-2019 r. (w p.p.). ....	28
➤ <b>Wykres 11.</b> Czynniki zewnętrzne mające bardzo duży lub duży wpływ na poziom cen w eksporcie firm (proc. wskazań) .....	29

- ↘ **Wykres 12.** Zmiana udziału firm wskazujących na bardzo duży lub duży wpływ czynników zewnętrznych na poziom cen w eksporcie w 2019 r. w stosunku do 2016 r. (w p.p.) .....30
- ↘ **Wykres 13.** Cenowe źródła przewagi konkurencyjnej (proc. wskazań) .....31
- ↘ **Wykres 14.** Zmiany znaczenia cenowych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych w latach 2016-2019 (w p.p.) .....31
- ↘ **Wykres 15.** Pozacenowe źródła przewagi konkurencyjnej firm na rynkach zagranicznych (proc. wskazań) .....32
- ↘ **Wykres 16.** Zmiany znaczenia pozacenowych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych w latach 2016-2019 (w pp.) .....33





# Bibliografia

- Aiginger, K. (1997), *The use of unit values to discriminate between price and quality competition*, "Cambridge Journal of Economics", Vol. 21.
- Aiginger, K. (1998), *Unit Values to Signal the Quality Position of CEECs*, (w:) *The Competitiveness of Transition Economies* (coordinator Y. Wolfmayr), OECD proceedings, WIFO, WIIW, OECD.
- Ambroziak, Ł. (2009), *Kierunki specjalizacji w handlu zagranicznym Polski z Unią Europejską*, (w:) Kaliszuk, E., Marczewski, K. (red.), *Wpływ członkostwa Polski z Unią Europejską na stosunki gospodarcze z zagranicą*, IBRKK, Warszawa.
- Badanie nt. działalności eksportowej* (edycje z lat 1994-2003), Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa.
- Badanie nt. działalności eksportowej* (edycje z lat 2008-2017), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Badanie nt. działalności eksportowej* (2019), Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Duchnowska, E. (2014), *Polityka cenowa na rynkach zagranicznych – wyniki badań ankietowych*, (w:) *Ceny w handlu zagranicznym Polski. Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Marczewski, K. (red.), Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- European Commission (2019a), *2019 European Innovation Scoreboard*, Luxembourg.
- European Commission (2019b), *Research and Innovation analysis in the European Semester 2019 Country Reports*, Brussels.
- IBRKK-PIB (2017), *Badanie potencjału eksportowego polskich przedsiębiorstw przemysłowych, Etap I Składowe i ogólna ocena potencjału eksportowego w świetle wyników badania ankietowego*, Warszawa.
- Kuziemska-Pawlak, K., Mućk, J. (2018), *Polski eksport rośnie dzięki niskim kosztom*, „Obserwator Finansowy”, 19.09.
- Marczewski, K. (red.) (2014), *Ceny w handlu zagranicznym Polski. Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Mroczek, W. (2019), *Rośnie udział Polski w światowym handlu*, „Obserwator Finansowy”, 23.05.
- Święcicki, I. (2019), *Polskie B+R. Dostępne narzędzia wsparcia i nowe możliwości*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Tan, Q., Sousa, C.M.P. (2011), *Research on export pricing: still moving towards maturity*, "Journal of International Marketing", Vol. 19.

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.



# Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* gospodarczy, którego historia sięga 1928 roku. Obszary badawcze Polskiego Instytutu Ekonomicznego to przede wszystkim handel zagraniczny, makroekonomia, energetyka i gospodarka cyfrowa oraz analizy strategiczne dotyczące kluczowych obszarów życia społecznego i publicznego Polski. Instytut zajmuje się dostarczaniem analiz i ekspertyz do realizacji Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, a także popularyzacją polskich badań naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i społecznych w kraju oraz za granicą.