ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2005
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 27 Nr kol. 1681

Mirosław MATUSEK
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

BADANIE KONKURENCYJNOŚCI W BRANŻY WYKŁADZIN PCV

Streszczenie. W artykule przedstawiono analizę sektora wykładzin PCV oraz możliwe sposoby postępowania w kontekście warunków panujących w całej branży i w odniesieniu do zmian w otoczeniu. Zaproponowano niezbędne elementy ew. przyjętej strategii działania pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Do charakterystyki przemysłu wykładzin PCV został wykorzystany model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera. W analizie poszczególnych sił dokonano podziału każdej z sił na wiele determinujących ją czynników zgodnie z uwagami Portera [1]. Przeprowadzono ocenę tych czynników wg przyjętej skali – ocena polegała na określeniu, czy rozpatrywany czynnik z punktu widzenia sektora wykładzin PCV jest korzystny dla sektora, czy też nie.

RESEARCH OF COMPETITION IN PCV FLOOR COVERINGS INDASTRY

Summary. The paper presents analysis PCV floor coverings sector. Shows acceptable way behaviour in the context of conditions in whole trade and with reference to changes in environment. It was suggested essential components to creation a new strategy to permit consolidation of situation in sector.

To profile of industry of facings the patternel the PCV was used M. E. Porter's five competitive strengths. It division of every of strengths in analysis of individual strengths was executed was on many determining her factors with attentions of Porter peaceably [1]. It opinion of these factors was conducted was according to received scale - the opinion depended on qualification or the considered factor with point of sight of sector facings the PCV is profitable for sector or else not.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa przemysłu wykładzin PCV, podobnie jak wiele innych branż, stają w obliczu ciągłych zmian otoczenia i wynikających stąd trudności. Konieczne staje się permanentne dostosowywanie działalności do wymogów rynku i aktywne poszukiwanie rozwiązań zmierzających do poprawy wyników finansowych. Istnieje potrzeba szukania i przedstawiania możliwych sposobów postępowania w kontekście warunków panujących w całej branży i w odniesieniu do wyzwań stawianych przez otoczenie.

Polski rynek wykładzin PVC na rok 2003 wynosi ok. 15 mln m^2, z czego 75% stanowią wykładziny mieszkaniowe, a pozostałe 25% wykładziny obiektowe (przemysł, służba zdrowia, szkolnictwo, administracja terenowa). Popyt na wykładziny mieszkaniowe jest zależny od dynamiki rozwoju budownictwa, a główny potencjał rozwojowy przypisuje się rynkowi wykładzin obiektowych. W Europie Zachodniej największym rynkiem jest Wielka Brytania, gdzie obserwuje się wzrost popytu - o ponad 20% w ciągu ostatnich lat - oraz Francja z długofalowo stabilnym poziomem sprzedaży.

Znaczny udział w strukturze sprzedaży na rynku mają produkty importowane. Szacunki wskazują, że w roku 2003 importowano około 8 mln m^2 wykładzin, co stanowi ponad 50% krajowego zużycia.

Na rynku polskim konkurują ze sobą producenci krajowi i zagraniczni, m.in.: "Lentex" S.A. producent wykładzin o szerokości od 2 do 4 m, Zakłady Tworzyw Sztucznych „Gamrat" S.A. Jasło - producent homogenicznych wykładzin podłogowych PVC o szerokości 2 m, Zagraniczne przedsiębiorstwa działające w Polsce: Tarkett Sp. z o.o. należąca do grupy Tarkett – Sommer. Firma specjalizuje się w produkcji podłóg winylowych, laminatowych oraz parkietów, Forbo Flooring Poland należąca do grupy Forbo Floorong w Szwajcarii. Firma specjalizuje się w produkcji wykładzin winylowych, pasów transmisyjnych, pasków samochodowych, transporterowych. Gerflor Polska sp. z o.o. należąca do grupy Gerflor we Francji. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji wykładzin winylowych do obiektów sportowych i dla przemysłu. Pozostałe, o mniejszym udziale na rynku polskim, to m.in. *Edel-Tapijt, Desso-Esco, Monhawk Ind., Astro, SaarFloor.*

Przemysł wykładzin PVC charakteryzował się do 1998 r. dynamicznym wzrostem. W latach 1998-2001 nastąpił spadek sprzedaży głównie z przyczyn załamania się rynków rosyjskich. W roku 2002 odnotowano ogólny wzrost ilościowej sprzedaży w stosunku do roku 2001 o 5,3%, przy czym eksport wzrósł 16,0%, a sprzedaż krajowa o 1,8%. Niski przyrost sprzedaży na rynek krajowy był spowodowany:

- ograniczeniem rozmiarów budownictwa mieszkaniowego i wydatków na remonty starej substancji mieszkaniowej,

- wysokim bezrobociem,
- słabnącą siłą nabywczą ludności,
- wzrostem popularności substytucyjnych pokryć podłogowych, jak panele, płytki ceramiczne.

Głównymi odbiorcami wykładzin PVC są osoby fizyczne oraz jednostki budżetowe (szkoły, szpitale, gminy). Niekorzystne zjawiska gospodarcze spowodowały ograniczenie dopływu środków finansowych na cele inwestycyjno - remontowe. Dodatkowo uwzględnić należy wieloletnią stagnację w budownictwie mieszkaniowym oraz silną konkurencję ze strony producentów zagranicznych wykładzin podłogowych przy braku jakiejkolwiek ochrony producentów krajowych.

2. Uwagi metodyczne

Do charakterystyki przemysłu wykładzin PCV został wykorzystany model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera. W analizie poszczególnych sił dokonano podziału każdej z sił na wiele determinujących ją czynników zgodnie z uwagami Portera [1]. Przeprowadzono ocenę tych czynników wg przyjętej skali – ocena polegała na określeniu, czy rozpatrywany czynnik z punktu widzenia sektora wykładzin PCV jest korzystny dla sektora, czy też nie. Oceny poszczególnych czynników zostały uśrednione i dodatkowo, gdy występowało ocenianie względem danej siły w rozbiciu na charakterystyczne grupy, przeprowadzono ważenie ocen, a następnie sumowano oceny ważone uzyskując końcową ocenę łączną.

W analizie zostały wykorzystane dane Głównego Urzędu Statystycznego, Instytutu Badań nad Gospodarką, literatura branżowa, prasa fachowa i gospodarcza.

Tabela 1

Przyjęta skala oceny czynników

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Bardzo niekorzystna	Niekorzystna	Raczej niekorzystna	Średnio	Raczej korzystna	Korzystna	Bardzo korzystna

3. Analiza sektora wykładzin PCV

3.1. Siła przetargowa dostawców

Do produkcji wykładzin podłogowych używane są surowce:

- tkanina nośna (podkładowa),
- surowce chemiczne: polichlorki, zmiękczacze, stabilizatory i substancje chemiczne dodatkowe (barwienie wykładzin).

Koszty surowców stanowią ponad 50% kosztów całkowitych produkcji wykładziny. Ze względu na technologię wytwarzania, konieczność utrzymania jakości oraz ceny – przedsiębiorstwa część surowców muszą importować. Największy udział wśród kosztów surowców potrzebnych do produkcji wykładzin występuje przy polichlorkach (43%) (A) i tkaninie nośnej (12%) (B). Biorąc pod uwagę duży udział wartości wymienionych surowców w kosztach całkowitych, analizę dostawców można rozpatrywać z punktu widzenia tychże surowców.

Dostawcy są grupą jednorodną (licząca się grupa dostawców określana jest na poziomie 4-5 dostawców – dane uzyskane z przedsiębiorstw działających na rynku wykładzin). Są to duże pod względem ekonomicznym przedsiębiorstwa – szczególnie z zagranicy, powstałe z połączenia kilku mniejszych firm. Ze względu na znaczne ilości importowanych surowców siłę dostawców należy odnieść do rynku zagranicznego produkowanych wykładzin, który należałoby, zgodnie z uwagami Portera, uznać za raczej rozproszony. Stąd istnieje nieznaczna siła przetargowa dostawców. Część surowców używanych do produkcji wykładzin (polichlorki) ma zastosowanie także w innych sektorach działalności, natomiast stabilizatory są surowcem dostarczanym tylko do produkcji wykładzin PCV. Istotnym elementem jest fakt, że surowce nabywane u dostawców mają decydujący wpływ na jakość wykładzin, co oczywiście, powiększa siłę dostawców. Zmiana odbiorcy wiąże się z pewnymi kosztami, ale ze względu na znaczenie sektora wykładzin dla grupy dostawców są one niewielkie. Dostawcy dążą do ustalania rozsądnych cen, udzielają pomocy przy pracach badawczo-rozwojowych.

Tabela 2 zawiera wyniki oceny sytuacji konkurencyjnej przemysłu wykładzin z punktu widzenia siły przetargowej dostawców.

Sumaryczna ocena wynosi –0,96, czyli sytuację konkurencyjną przemysłu wykładzin z punktu widzenia siły przetargowej dostawców surowców można określić jako raczej niekorzystną. Wynika stąd konkluzja, że siła przetargowa dostawców jest znacząca i jest siłą napędową konkurencji w sektorze.

Tabela 2

Ocena sytuacji konkurencyjnej sektora wykładzin z punktu widzenia siły przetargowej dostawców w przekroju ich poszczególnych grup

Czynnik	A	B
Stopień koncentracji w stosunku do sektora wykładzin	-1	-1
Łatwość zmiany odbiorcy	-2	-2
Stopień niepowtarzalności oferty	-1	-1
Wrażliwość odbiorców na koszty surowca	-2	-2
Możliwość alternatywnych form zbytu surowców	-2	-1
Możliwość integracji pionowej „w przód"	+2	+2
Średnia ocena łączna	-1,0	-0,8
Waga	0,78	0,22
Średnia ocena ważona	-0,78	-0,18
Ocena łączna:	-0,96	

3.2. Stopień rywalizacji w sektorze

Stopień rozproszenia przedsiębiorstw

Ocenę stopnia rywalizacji w sektorze przeprowadzono na podstawie sześciu czynników. Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Ocena stopnia rywalizacji w sektorze wykładzin PCV

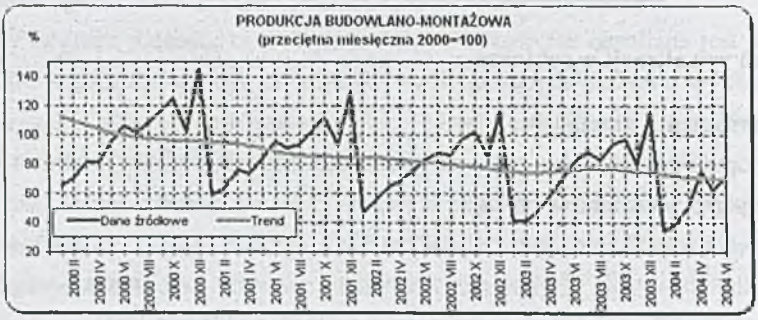
Czynnik	Czynnik
Stopień rozproszenia przedsiębiorstw	-1
Dynamika wzrostu sektora	-1
Stopień presji na zapewnienie sprzedaży	+1
Stopień lojalności nabywców	-1
Stopień różnorodności konkurentów	-2
Bariery wyjścia	-3
Średnia ocena łączna	**-1,2**

Przyjmując kryterium Portera sektor wykładzin podłogowych w Polsce należy zaliczyć do sektora skoncentrowanego. Dwa przedsiębiorstwa na rynku osiągają ponad 40% udział w rynku. Ponad 50% udziału posiadają firmy zagraniczne lub importerzy z Polski. Spośród firm zagranicznych należy wyróżnić trzy przedsiębiorstwa mające największy udział w imporcie do Polski. Ich udział w imporcie wynosi ponad 60%. Powoduje to, iż konkurencja na rynku wykładzin jest dość zrównoważona, a tym samym firmy mają skłonność do

wzajemnego zwalczania się np. poprzez konkurencję cenową czy wprowadzanie nowych wyrobów.

Dynamika wzrostu sektora

Sektor wykładzin podłogowych jest ściśle związany z sektorem budownictwa. Wiele wskaźników makroekonomicznych (tabela 4) wskazuje na umiarkowany wzrost gospodarczy. Jednak jak informuje Główny Urząd Statystyczny, po spadku notowanym w okresie ostatnich trzech lat, w lipcu 2004 wystąpił wzrost produkcji budowlano-montażowej w skali roku o 1,6% (po wyeliminowaniu wpływu czynników o charakterze sezonowym spadek o 4,4%). Zwiększyła się sprzedaż we wszystkich grupach przedsiębiorstw budowlanych, w tym najbardziej - w jednostkach przygotowujących teren pod budowę i wykonujących roboty budowlane wykończeniowe. Niewielki wzrost sprzedaży odnotowano także w jednostkach zajmujących się wznoszeniem obiektów budowlanych, inżynierią lądową i wodną oraz wykonujących instalacje budowlane.



Źródło: [4]

W porównaniu czerwca 2003 do czerwca 2004 produkcja zwiększyła się o 8,3%. Wzrost obserwowano we wszystkich grupach przedsiębiorstw budowlanych.

Poziom sprzedaży robót o charakterze remontowym obniżył się w tym okresie o 15,5%. Optymistyczne i zbliżone do formułowanych w lipcu 2003 są przewidywania dotyczące produkcji budowlano-montażowej, przy nieco słabszych, choć nadal optymistycznych, ocenach w zakresie portfela zamówień na roboty budowlano-montażowe. Znacznie mniej pesymistyczne są prognozy dotyczące przyszłej sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw.

Tabela 4

Dynamika wybranych wskaźników makroekonomicznych

Wyszczególnienie	Jednostka	1999	2000	2001	2002	2003
PKB	Wzrost %	4,1	4,2	1,0	1,3	4,7
Wartość dodana w budownictwie	Wzrost %	3,5	-0,3	-7,6	-7,5	-1,1
Popyt krajowy	Wzrost %	4,9	2,6	-1,9	0,9	2,6
Inwestycje	Wzrost %	6,5	3,1	-9,5	-10	-0,1
Eksport	Wzrost %	-2,6	22,6	11,8	13,0	18,7
Import	Wzrost %	1,0	11,6	3,2	9,0	8,2
Produkcja sprzedana przemysłu	Wzrost %	4,4	7,1	0,6	1,4	6,7

Źródło: [4]

Stopień presji na zapewnienie sprzedaży

Przemysł wykładzinowy charakteryzuje się sezonowością. Stąd stopień wykorzystania mocy produkcyjnych waha się pomiędzy 70-35%, w zależności także od rodzaju asortymentu wykładziny (2 m czy 3-4 m szerokości). Koszty magazynowania kształtują się na poziomie ok. 2% kosztów całkowitych. Wykładziny nie należą do wyrobów szybko się psujących, więc stopień presji na zapewnienie sprzedaży nie jest wysoki.

Stopień lojalności nabywców

Można go rozpatrywać w dwóch przekrojach: konsumentów i pośredników handlowych. Stopień lojalności wynika ze stopnia zróżnicowania produktów i kosztów zmiany producenta. Wykładziny PCV są produktami, które są zróżnicowane pod względem technologii wykonania (różne surowce stosowane jako podkład wykładziny), kolorystyki, wykładziny o różnych dodatkowych własnościach (antypoślizgowe, elektrostatyczne itd.), wymiarach: 2 m, 3 m, 4 m szerokości. Koszty zmiany producenta dla konsumentów praktycznie nie odgrywają żadnej znaczącej roli. Część kosztów zmiany producenta ponosiłyby hurtownie mające w swej ofercie wyroby tylko jednej z firm działających w sektorze. Lojalność pośredników zależy od lojalności nabywców. Jednak mogą oni wpływać na zachowania nabywców poprzez doradztwo, dobrą znajomość wyrobów, dodatkowe usługi (kładzenie wykładzin).

Stopień różnorodności konkurentów

Szczególny udział w sektorze mają trzy przedsiębiorstwa zagraniczne. Wprowadzają one wiele urozmaiceń: szeroki asortyment oferowanych wykładzin, bogate wzornictwo, dogodne warunki płatności, intensywna promocja. Zwiększający się udział firm zagranicznych w sektorze zmusza do stwierdzenia, że na rynku wykładzin występuje wysoka różnorodność konkurentów. Ważny podkreślenia jest fakt połączenia się dwóch potentatów na rynku europejskim, którzy stworzyli tym samym największe przedsiębiorstwo wykładzin podłogowych w Europie.

Bariery wyjścia

Sektor wykładzin należy do tych, w których bariery wyjścia są wysokie. Maszyny i urządzenia potrzebne do produkcji wykładzin co prawda pozwalają przy pewnych zmianach na produkcję np. tapet czy pap, jednak ich jakość i cena nie byłaby konkurencyjna.

Całościowej oceny dokonano uśredniając oceny cząstkowe w przekrojach poszczególnych czynników. Wynosi ona –1.2, czyli sytuację przedsiębiorstw przemysłu wykładzin pod względem natężenia konkurencji w sektorze można określić jako niekorzystną. Uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że rywalizacja w sektorze jest (i będzie w najbliższej przyszłości – np. z powodu wejścia Polski do struktur Unii Europejskiej) siłą konkurencyjną o kluczowym znaczeniu dla sektora.

3.3. Zagrożenie ze strony substytutów

Produkt substytucyjny można zdefiniować jako alternatywny, w stosunku do analizowanego sektora, sposób zaspokojenia tej samej lub zbliżonej potrzeby konsumenta.

Struktura klientów nabywających wykładziny PCV dzieli się na indywidualnych (budownictwo mieszkalne) i instytucjonalnych (budownictwo użyteczności publicznej), kształtuje się na poziomie 80% do 20%. Z tego względu w dalszej części analizy będzie charakteryzowany rynek klientów indywidualnych.

W tym przypadku potrzeby klienta to zaspokojenie doznań estetycznych, funkcjonalnych (łatwe utrzymanie w czystości, trwałe), bezpieczeństwa (zachowanie odpowiednich norm budowlanych itp.), mody.

Na rynku wykładzin występują obecnie substytuty w postaci:

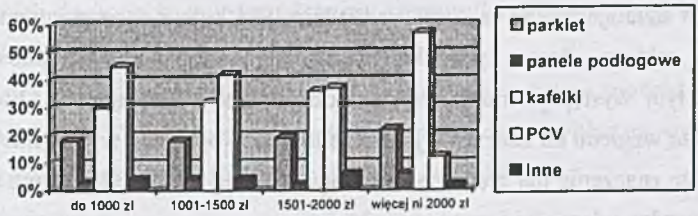
- wykładziny dywanowe,
- dywany,
- parkiet,
- płytki ceramiczne,
- panele podłogowe.

Liczne badania konsumentów wykładzin PCV cytowane w literaturze przedmiotu oraz na podstawie badań samych przedsiębiorstw pozwalają wnioskować, że o kluczowej roli w wyborze PCV spośród innych materiałów decydują: łatwość utrzymania w czystości (73%), niska cena (15%), odporność na brud i plamy (14%). Badania te ukazują także, że struktura zakupu materiałów podłogowych zależy od wysokości dochodów. Stąd podzielono klientów na grupy w zależności od ich dochodów.

Tabela 5

Ocena zagrożenia ze strony substytutów

Przedział zarobków netto	Ocena zagrożenia	Waga (udział w populacji)	Ocena ważona
Do 1000 zł	+1	0,43	+0,43
1001-1500 zł	-1	0,30	-0,30
1501-2000 zł	-2	0,15	-0,15
Więcej niż 2000 zł	-3	0,12	-0,36
Razem	----	**1,00**	**-0,40**



Rys. 1. Struktura zakupu materiałów podłogowych wg wysokości dochodów netto miesięcznie gospodarstwa domowego

Fig. 1. Structure of purchase of floor materials according to height netto earnings monthly home household

Dla konsumenta wykładziny PCV są najbardziej powszechnym i uniwersalnym sposobem pokrycia podłogi, nadającym się w zasadzie do każdego pomieszczenia.

Struktura planów zakupowych znacząco odbiega od tego, co ludzie kupowali w ostatnich latach na niekorzyść wykładzin PCV. W kuchni (43%) i korytarzu (35%) traci na korzyść kafelków, a w pokojach mieszkalnych na korzyść podłóg drewnianych i panelowych. Jeszcze mniej korzystnie wygląda struktura „marzeń" klientów na temat materiałów podłogowych, a więc co badani pragną mieć na podłodze, gdyby mieli na to wystarczające środki finansowe. Spadek udziału PCV na korzyść innych materiałów jest tutaj bardzo silny. Potwierdza to, jak bardzo ważnym czynnikiem decydującym o wyborze PCV jest niższa cena tego produktu.

W tabeli 5 przedstawiono syntetyczną ocenę zagrożenia ze strony substytutów. Średnia ocena ważona wynosi –0.4, co można zinterpretować jako raczej niekorzystną sytuację konkurencyjną. Obserwując wzrastającą sprzedaż wyrobów substytucyjnych na rynku należy stwierdzić, że zagrożenie ze strony substytutów staje się kluczową siłą konkurencyjną w sektorze wykładzin.

3.4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów wchodzących do sektora

Zagrożenie wejściem do sektora nowych konkurentów zależy w głównej mierze od atrakcyjności rynku i barier wejścia.

Bariery wejścia

W sektorze wykładzin PCV istnieje zjawisko ekonomii skali, które przeciwdziała wejściu do sektora. Jednocześnie liberalne cła umożliwiają w stosunkowo łatwy sposób wejście dużym zachodnim przedsiębiorstwom. Własna sieć dystrybucji, którą tworzy każdy z podmiotów działającym w sektorze wykładzin, jest kolejnym elementem ograniczającym wejście do sektora. Proces produkcyjny wymaga znacznych nakładów kapitałowych. W sektorze tym występuje możliwość wyłączności techniki produkcji, liczy się korzystna lokalizacja, ze względu na znaczenie jakości surowców ogromny wpływ ma korzystny dostęp do nich. Duże znaczenie ma zróżnicowanie wyrobów na rynku. Oferowane wykładziny mają różną kolorystykę, własności i zastosowania.

Atrakcyjność rynku

Analizowany rynek jest ściśle związany z budownictwem. Generalnie można go podzielić na dwa segmenty:

- segment budownictwa mieszkalnego (obecny udział w obrotach rynku to 80%),
- segment budownictwa instytucjonalnego (obecny udział w obrotach rynku to 20%).

Każdy z tych segmentów charakteryzuje się w ostatnich latach słabą dynamiką wzrostu (por. tabela 4), co przyczynia się do obniżenia ryzyka wejścia nowych konkurentów.

Szczególnie atrakcyjnie w przeciągu kilku lat zapowiada się segment budownictwa instytucjonalnego. Wzrost wydajności, przyrost wartości inwestowanego kapitału, a także związane z przyjęciem Polski do Unii Europejskiej nadzieje na szybki i stały rozwój budownictwa przemysłowego są poważne. Zapotrzebowanie na nowe budynki biurowe i przemysłowe zwiększa fakt, iż wiele już istniejących obiektów jest zniszczonych i nie zaspokaja wymagań produkcyjnych, a także nie spełnia wymogów dotyczących warunków pracy.

Podsumowując, można stwierdzić, że istnieje zagrożenie wejściem nowych konkurentów do segmentów sektora mieszkalnego i instytucjonalnego. Jednak ze względu na obecną małą atrakcyjność tego sektora wydaje się, że zagrożenie ze strony nowo wchodzących jest raczej niewielkie (-0.7 wg przyjętej skali). Konkludując – zagrożenie nowych wejść nie stanowi kluczowej siły konkurencyjnej w sektorze wykładzin.

3.5. Siła przetargowa nabywców

Wśród nabywców finalnych wykładzin PCV można wyróżnić zarówno indywidualnych konsumentów, jak i nabywców instytucjonalnych. Większość, bo prawie 90%, stanowią konsumenci indywidualni (nabywcy i pośrednicy handlowi), pozostała część to nabywcy instytucjonalni. Dalsza część analizy przeprowadzona jest dla pierwszej grupy jako znaczącej w tym sektorze.

Biorąc pod uwagę cechy ogólne nabywców, to z punktu widzenia demograficznego wyraźnie częściej wykładziny PCV kupują osoby starsze, mieszkańcy wsi i małych miasteczek o niskich dochodach, z wykształceniem średnim lub niższym, w gospodarstwach domowych, w których kobiety często są niepracujące.

Siła przetargowa konsumentów wyraża się w swobodnym wyborze spośród dostępnej w handlu gamy produktów. Z badań przeprowadzonych dla sektora wykładzin wynika, że siłę przetargową konsumentów kształtują w głównej mierze czynniki:

- wrażliwość na cenę,
- wrażliwość na pozacenowe wyróżniki produktów (kolorystyka, estetyka wykonania, gwarancja, jakość, prestiż firmy).

Uogólniając, należy stwierdzić, że ogromna rola czynnika ekonomicznego, brak kosztów zmiany dostawcy potęguje siłę przetargową konsumenta.

Tabela 6

Ocena siły przetargowej konsumentów

Czynnik	Przedział zarobków netto			
	Do 1000 zł	1001-1500 zł	1501-2000 zł	Więcej niż 2000 zł
Wrażliwość na cenę	-3	-2	+1	+2
Wrażliwość na pozacenowe wyróżniki produktów	-2	-3	+2	+2
Koszty zmiany producenta	-3	-3	-3	-3
Średnia ocena	-2,6	-2,6	0	0,33
Waga (znaczenie segmentu)	0,43	0,30	0,15	0,12
Ocena ważona	-1,12	-0,78	0	+0,04
Ocena łączna	**-1,86**			

Reasumując, sytuację konkurencyjną sektora wykładzin PCV pod względem siły przetargowej nabywców można określić jako niekorzystną. Uzasadniona wydaje się więc konkluzja, że siła przetargowa nabywców jest jedną z sił napędowych konkurencji w sektorze wykładzin PCV.

4. Wnioski

- Czynnikami o kluczowym wpływie na sytuację konkurencyjną w sektorze są: rywalizacja w sektorze, siła przetargowa nabywców. Stosunkowo duże zagrożenie stanowią substytuty oraz w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej także zagrożenie ze strony nowych konkurentów.
- Przedsiębiorstwa przemysłu wykładzin PCV, które pragną utrzymać i umocnić pozycję konkurencyjną na rynku, muszą podjąć działania poprzez realizację strategii umożliwiającej skuteczną obronę przed naciskiem niekorzystnych sił.
- Porter proponuje trzy skuteczne strategie konkurencji: lidera kosztowego, zróżnicowania lub koncentracji (które można stosować indywidualnie lub w kombinacjach). W przypadku rynku wykładzin PCV wydaje się, że dobra strategia konkurencji to połączenie lidera kosztowego ze zróżnicowaniem.
- Analiza sektora oraz wstępne wnioski pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa chcące umocnić swą pozycję konkurencyjną na rynku wykładzin PCV powinny m.in.:
  - podejmować więcej ofensywnych działań marketingowych (np. nasilić działania promocyjne, koncentrację działań marketingowych w hipermarketach budowlanych),
  - podjąć starania o poszerzanie udziału w rynku zagranicznym,
  - zróżnicować (uelastycznić) instrumenty polityki handlowej,
  - zwiększyć udział w najważniejszych branżowych targach i wystawach krajowych i międzynarodowych,
  - stworzyć, ew. udoskonalić motywacyjny systemu premiowania dla pracowników sprzedaży i marketingu,
  - nasilić szkolenia dla bezpośrednich sprzedawców wyrobów,
  - systematycznie zwiększać ilości odmian wzorniczo-kolorystycznych asortymentów wykładzinowych,
  - modyfikować system dystrybucji, wspierać odbiorców hurtowych oraz zwiększać zainteresowanie detalicznymi punktami sprzedaży,
  - wzmacniać działania w kierunku rynku instytucjonalnego,
  - odmładzać majątek produkcyjny,
  - przygotować i przystosować się do wymagań, przepisów i norm obowiązujących w Unii Europejskiej poprzez np. przeprowadzenie zmian systemu dopuszczającego do obrotu i stosowania wykładzin podłogowych – przejście z systemu bazującego na Aprobatach Technicznych na system (zgodny

z wytycznymi UE) opierający się na normach europejskich jako dokumentach określających podstawowe wymagania klasyfikacyjne,

- wejść do nowych dziedzin umożliwiających zagospodarowanie nie wykorzystanych zdolności produkcyjnych, np. poprzez przystosowanie ciągu wykładzin szerokich do produkcji powlekanych tkanin plandekowych, tapet itp.,
- zwiększać nakładu na innowacje produktowe.

Literatura

1. Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1998.
2. Baugier J-M., Veillod S.: Strategia zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda. POLTEX, Warszawa 1993.
3. Stachowicz J.: Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. www.gus.pl