

Sous la direction de
Claude Martin

POLOGNE 1989-2004

LA LONGUE MARCHÉ

*D'un système centralisé
à l'intégration dans l'Union européenne*

L'Harmattan

5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris
FRANCE

L'Harmattan Hongrie
Könyvesbolt
Kossuth L. u. 14-16
1053 Budapest

Espace L'Harmattan Kinshasa
Fac. des Sc. Sociales, Pol. et Adm. ;
BP243, KIN XI
Université de Kinshasa - RDC

L'Harmattan Italia
Via Degli Artisti, 15
10124 Torino
ITALIE

L'Harmattan Burkina Faso
1200 logements villa 96
12B2260
Ouagadougou 12

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
<i>Claude MARTIN</i>	
Première Partie	
LA SOCIÉTÉ POLONAISE ET L'EUROPE	21
Les Polonais. Construction d'une identité collective	23
<i>Ewa BOGALSKA-MARTIN</i>	
Pologne 2000. Dix ans de démocratie pluraliste et d'économie de marché	51
<i>Tomasz MICHALOWICZ, Maria STOLARSKA</i>	
L'État polonais. Dix années de changement. Une tentative de bilan	73
<i>Ewa BOGALSKA-MARTIN</i>	
Mythes, chances et menaces : la Pologne dans l'Union européenne	93
<i>Witold ORLOWSKI</i>	
Deuxième partie. 1989-1995	
L'ENTREPRISE POLONAISE.	
LA RUPTURE PAR RAPPORT AU MODÈLE BUREAUCRATIQUE	105
A. LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES	
L'entreprise polonaise.	
Le poids du passé. L'incertitude du futur	107
<i>Zofia MIKOLAJCZYK</i>	
La Coopération Économique Franco-Polonaise vue de Pologne	125
<i>Wanda BLASZCZYK, Grazyna BRONIEWSKA, Zdzisław CHMAL, Ilona SWLATEK-BARYLSKA</i>	

L'adaptation des entreprises d'État aux conditions de l'Économie de marché en Pologne <i>Wanda BLASZCZYK</i>	151
De la recapitalisation des banques à la restructuration des entreprises en Pologne <i>Krystyna SZYMKIEWICZ</i>	163
B. LES DIFFICULTÉS DE LA MODERNISATION	
La formation des ingénieurs managers en Pologne <i>Maria STOLARSKA</i>	175
Les organisations syndicales en Europe Centrale : facteur de modernisation dans les entreprises ou principal frein aux réformes économiques <i>Marcin FRYBES</i>	187
Troisième partie. 1996-2004	
VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE MANAGEMENT	197
A. LA RÉORIENTATION DES ÉCHANGES ET DES CAPITAUX	
Intégration européenne par le commerce et L'IDE : chance ou entrave à l'innovation et à l'émergence d'une croissance auto entretenue <i>Grégory HARANCZYK</i>	199
Les besoins et les possibilités d'une politique structurelle des États candidats pendant le processus d'élargissement de l'UE. Le cas Polonais <i>Janusz J. TOMIDAJEWICZ.</i>	211
B. MARCHÉ ET CONCURRENCE. UNE NOUVELLE APPROCHE	
Les comportements mercatiques des entreprises polonaises <i>Zofia KEDZIOR, Magdalena JACIOW</i>	217
Les stratégies d'action des consommateurs polonais sur le marché <i>Zofia KEDZIOR</i>	225

Les stratégies des entreprises polonaises localisées près de la frontière polono-allemande dans le contexte de l'élargissement de l'Union Européenne <i>Maryan GORYNLA</i>	233
---	-----

C. RESSOURCES HUMAINES ET CONDUITE DU CHANGEMENT

Le capital humain : condition préalable de compétitivité des communes polonaises <i>Wiesława PRZYBYLSKA-KAPUSCINSKA, Malgorzata SŁODOWA-HELPA</i>	245
---	-----

La gestion des ressources humaines dans les entreprises polonaises – élément essentiel de concurrence <i>Zofia MIKOLAJCZYK, Czesław SIKORSKI</i>	253
--	-----

L'organisation comme lieu de formation de la qualité de la vie <i>Wanda BLASZCZYK, Grazyna BRONIEWSKA</i>	263
--	-----

D. THÉORIES ET MODÈLES À L'ÉPREUVE DES FAITS

Restructuration des entreprises. Théorie et pratique polonaise <i>Zofia MIKOLAJCZYK, Maria STOLARSKA</i>	279
---	-----

Quel modèle de gestion des entreprises pour les pays de l'Europe centrale et orientale. Modèle anglo-saxon ou modèle de l'Europe Occidentale ? <i>Zbigniew MARTYNIAK</i>	293
---	-----

Quatrième partie

RESTRUCTURATION TERRITORIALE 303

A. DISPARITÉS RÉGIONALES

Transition et disparités régionales en Pologne <i>Barbara DESPINEY-ZOCHOWSKA</i>	305
---	-----

L'Innovation. Principal défi des régions polonaises dans la recherche de compétitivité <i>Wiesława PRZYBYLSKA-KAPUICIFISKA, Malgorzata SŁODOWA-HELPA</i>	319
--	-----

Les potentiels d'innovation et de connaissances des régions polonaises dans la perspective de l'intégration européenne	329
<i>Aleksandra NOWAKOWSKA</i>	

B. CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Conditions institutionnelles du développement territorial dans le processus de transformation économique	343
<i>Aleksandra JEW Tuchowicz Didier TAVERNE</i>	

La réforme de la décentralisation administrative en Pologne Une œuvre inachevée	357
<i>Irena PIETRZYK</i>	

Création de la société civile : enjeu du développement régional du XXI ^e siècle. Réflexions sur le développement et le comportement des institutions régionales	377
<i>Aleksandra JEW Tuchowicz</i>	

Cinquième partie

LES CONSÉQUENCES SOCIALES DE LA TRANSFORMATION

Le choc du chômage : les coûts sociaux de la transition	395
<i>Jolanta KULPINSKA</i>	

La qualité dans les services de soins de la santé publique	403
<i>Grazyna BRONIEWSKA</i>	

Effet de la mondialisation sur l'espace des villes post-socialistes. Le cas de Varsovie	415
<i>Bobdan JALOWIECKI</i>	

L'élargissement de l'UE : des coûts sociaux de la transition à une future politique sociale européenne ?	433
<i>Grégory HARANCZYK</i>	

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES POLONAISES LOCALISÉES PRÈS DE LA FRONTIÈRE POLONO-ALLEMANDE DANS LE CONTEXTE DE L'ÉLARGISSEMENT DE L'UNION EUROPÉENNE¹

MARIAN GORYNIA²

Le but de l'article est d'identifier et d'analyser les stratégies concurrentielles des sociétés polonaises localisées dans la région Ziemia Lubuska (région de la Pologne faisant frontière avec l'Allemagne) par rapport à leurs rivales allemandes situées au Brandebourg (région allemande voisine, frontière avec la Pologne) à la veille de l'élargissement de l'Union Européenne. L'hypothèse de la recherche est que l'intégration européenne a une dimension régionale très forte et que les aspects régionaux au niveau des firmes sont importants et méritent une recherche approfondie. L'article contient deux parties.

Dans la première, on essaie de formuler le concept de compétitivité de la firme en distinguant trois dimensions : la position concurrentielle, le potentiel concurrentiel et la stratégie concurrentielle.

La deuxième partie est consacrée à la présentation des résultats d'une recherche empirique effectuée en 2001 auprès d'une population de 15 firmes polonaises. Cette recherche a étudié différents aspects de la stratégie des entreprises liés à l'élargissement de l'Union Européenne et à l'intégration de la Pologne.

¹ In *La construction européenne. Modes de développement et partenaire*. Actes de la 8^e Conférence Internationale du réseau PGV. Banska Bystrica, Slovaquie, septembre 2002.

² Université Economique de Poznan.

1. CONCEPTION ET MÉTHODE DE RECHERCHES, ESSAI D'ÉTUDE

Au début de l'année 2002, nous avons réalisé une étude sur les stratégies de concurrence de 15 entreprises implantées sur le territoire de la voïvodie de Zielona Gora. Les principes retenus ont été les suivants :

- les recherches ont été effectuées par la méthode d'enquête directe — des enquêteurs formés (candidats au doctorat) ont mené des enquêtes selon un questionnaire élaboré en collaboration avec des représentants des cadres supérieurs des sociétés interviewées (un représentant par société),

- les recherches consistaient à recueillir des données quantitatives et des opinions de managers concernant un certain nombre de questions,

- les recherches visaient des sociétés de différentes branches de l'industrie de transformation,

- les enquêteurs se sont intéressés aux sociétés immatriculées dans la voïvodie de Zielona Góra indépendamment de l'origine des capitaux,

- les recherches concernaient avant tout des entreprises moyennes et grandes (plus de 50 salariés),

- le principal critère de choix de l'échantillon (excepté la taille et l'appartenance au secteur de l'industrie de transformation) a été la volonté de coopération de la société.

Tout d'abord, grâce à la coopération avec l'Institut de Statistique de Zielona Góra, on a déterminé la population des entreprises dont l'effectif dépassait 50 salariés. Cette population, selon les données de la fin de l'année 2000, comptait environ 300 unités. De ce groupe, on a choisi environ 70 entreprises appartenant à quelques branches qui paraissaient jouer un rôle important dans l'exportation de la région. Après une première sélection sur l'activité d'exportation, on a établi une liste d'environ 50 sociétés auxquelles les auteurs de l'étude se sont adressés pour leur demander de participer au projet. Cette demande a suscité une réaction positive de la part de 15 sociétés dont les représentants ont exprimé leur accord pour la réalisation de l'enquête et le renseignement du questionnaire d'étude.

Des sociétés de formes juridiques différentes ont participé à l'étude : 6 sociétés à responsabilité limitée, 4 sociétés anonymes, 1 société civile, 1 personne exerçant une activité individuelle économique et 3 entreprises d'État. Seules deux entreprises sont des sociétés à participation étrangère et, dans les deux cas, cette participation était de 100%. L'une d'elles était une entreprise à participation allemande s'élevant à 100%. Les autres étaient des sociétés à participation exclusivement polonaise.

Les effectifs de l'échantillon se répartissent ainsi :

- jusqu'à 50 salariés : 3 sociétés,
- de 50 à 100 : 5 sociétés,
- de 101 à 500 : 6 sociétés,
- au-delà de 500 : 1 société.

La répartition des sociétés par branche d'appartenance figure dans le tableau 1. Les entreprises participant à l'étude appartenaient à 6 chapitres de la Nomenclature européenne d'activité CEA). Les branches les plus fréquemment citées sont, respectivement, le bois et les produits du bois, la paille et l'osier, la production de machines et d'équipements.

En ce qui concerne la situation financière des entreprises, il faut souligner le fait qu'à peine 5 d'entre elles ont eu, en 2001, un résultat financier positif. Dans tous les autres cas, le résultat était négatif.

Tableau 1. Structure de l'échantillon par branche d'activité

Type d'activité	CEA	Fréquences
Production de tissus	17	1
Production de vêtements et pelleterie	18	1
Fabrication de bois et de produits du bois, paille et osier	20	5
Fabrication de produits d'autres matières non métalliques	26	1
Production de machines et appareils	29	5
Production de meubles et autre activité de production	36	2

2. RÉSULTATS

Caractéristique de l'activité d'exportation et d'importation

Le tableau 2 présente l'évolution des ventes globales des sociétés interrogées. Dans la période analysée, on observe une baisse de la valeur moyenne des ventes. Néanmoins, il faut remarquer que l'effectif de l'échantillon a varié au cours du temps, ce qui explique les écarts dans la valeur moyenne des ventes.

Tableau 2. Valeur totale des ventes
(en milliers de zlotys à prix courants)

Années	1997	1998	1999	2000	2001
Réponses	10	10	13	15	15
Moyenne arithmétique	14263	15422	14497	13994	13598
Ecart type	17663	18795	18531	19368	20677

Le tableau 3 indique les valeurs d'exportation globale des entreprises. La situation à l'exportation est semblable à celle relative aux ventes globales – la valeur moyenne a baissé, mais la valeur de l'écart type a considérablement augmenté, ce qui se traduit par une diversité croissante au sein de la population étudiée.

Tableau 3. Valeur totale des exportations
(en milliers de zlotys à prix courants)

Année	1997	1998	1999	2000	2001
Réponses	8	8	13	14	13
Moyenne	4945	5613	5893	6412	4795
Ecart type	6692	8857	9847	11797	12365
Trois principaux marchés	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne
	Pays-Bas	Pays-Bas	Pays-Bas	France	Pays-Bas
	Belgique	Belgique	France	Pays Bas	France

Sur la période, le principal marché d'exportation est le marché allemand où presque toutes les sociétés écoulent leurs marchandises. Le second marché d'exportation est la Hollande suivie de la Belgique et de la France.

Le tableau 4 représente les valeurs d'exportation sur le marché allemand. La moyenne des exportations et les écarts types ont augmenté. Il faut remarquer qu'en 2001 le nombre des sociétés exportant vers l'Allemagne a diminué de moitié par rapport à l'année précédente.

Tableau 4. Valeur des exportations sur le marché allemand
(en milliers de zlotys, à prix courants)

Années	1997	1998	1999	2000	2001
Réponses	9	9	13	14	12
Moyenne arithmétique	3362	3746	3488	4011	4634
Ecart type	5015	6832	7454	9951	12365

Le tableau 5 présente la valeur des exportations vers des clients installés sur le territoire du Brandebourg. La population des entreprises de Ziemia Lubuska exportant vers le Brandebourg est restée stable. On note d'importants écarts par rapport aux années suivantes.

Tableau 5. Exportations vers des clients installés sur le territoire du Brandebourg (en milliers de zlotys – prix courants)

Années	1997	1998	1999	2000	2001
Réponses	4	4	4	5	4
Moyenne arithmétique	250	714	1000	678	483
Ecart type	181	716	1326	1105	727

Évaluation du potentiel concurrentiel de l'entreprise

Les questions suivantes avaient trait au potentiel concurrentiel des entreprises. Elles concernaient le niveau d'utilisation des ressources de production, les possibilités de financement du développement, la contribution de nouveaux produits à la vente et l'évaluation des mesures du potentiel concurrentiel.

Le tableau 6 représente les données relatives au niveau d'utilisation du potentiel de production. Elles ne sont pas optimistes. Sur

la période examinée, le niveau d'utilisation du potentiel de production baisse systématiquement. Cela entraîne des conséquences négatives pour la compétitivité en termes de coûts et de prix. La baisse du niveau d'utilisation des capacités de production correspond à une perte d'économie l'échelle et, corrélativement, une hausse du coût unitaire de production.

Tableau 6. Utilisation du potentiel de production

Année	Nombre de sociétés	Moyenne	Écart type
1997	11	81,8	9,60
1998	11	77,6	14,29
1999	14	78,4	14,61
2000	15	72,5	18,73
2001	15	71,6	18,04

Les possibilités de financement des entreprises de l'échantillon ont été mesurées sur une échelle de 0 à 3 dans le tableau 7. Les données démontrent clairement l'existence d'une tendance négative : les entreprises considèrent qu'il y a eu baisse systématique des possibilités de financement. En moyenne, ces possibilités sont encore plus faibles pour les petites entreprises.

Tableau 7. Possibilités de financement du développement

Année	Nombre de sociétés	Moyenne	Ecart type
1997	12	2,08	0,90
1998	12	1,83	0,94
1999	13	1,69	0,63
2000	15	1,33	0,62
2001	15	0,87	0,83

Echelle des possibilités : 0-aucune, 1-faible, 2-moyenne, 3-forte

La gamme des produits, du point de vue de la contribution aux ventes des produits nouveaux et actualisés a connu, dans les années 1997-

2000, une tendance à la baisse, ce qui correspond à une opinion bien répandue concernant la baisse de l'innovation dans l'entreprise polonaise (tableau 8). La hausse brusque de l'indice en 2001 ne remet pas en cause cette opinion. L'augmentation de l'indice s'explique par l'amélioration radicale de la situation dans 2 cas, les autres sociétés n'ayant pas connu de changements considérables.

Pour être optimiste, l'état souhaitable diffère considérablement de la situation actuelle, ce qui signifie que les sociétés interrogées se rendent bien compte de la nécessité d'introduire systématiquement de nouveaux produits.

Tableau 8. Produits nouveaux et actualisés (% des ventes)

Année	Nombre de sociétés	Moyenne	Écart type
1997	7	12,14	10,64
1998	8	12,75	13,63
1999	10	8,59	8,54
2000	11	8,55	10,25
2001	12	21,95	28,35
Etat souhaitable	7	33,57	31,36

Le tableau 9 reprend les résultats des réponses à la question sur les possibilités concurrentielles. Cette question a été divisée en deux parties. Tout d'abord, on a présenté une liste des 15 facteurs possibles de succès concurrentiel et l'on a demandé d'évaluer l'importance de ces facteurs dans le jeu concurrentiel. Par la suite, on a demandé aux sociétés interrogées d'évaluer leurs possibilités concurrentielles par rapport aux facteurs proposés.

Tableau 9. Potentiel concurrentiel

Echelle des possibilités	Importance du facteur
0 – nous n'avons aucune chance	0 – sans importance
1 – nous avons très peu de chance	1 – très faible importance
2 – nous avons peu de chance	2 – faible importance
3 – nous sommes moyennement concurrentiels	3 – importance moyenne
4 – nous sommes plus que concurrentiels	4 – grande importance
5 – nous sommes très concurrentiels	5 – très grande importance
6 – les concurrents n'ont pas de chance	6 – énorme importance

L'importance maximum a été accordée aux facteurs de réputation, qualité du produit, conditions de paiement et qualité des cadres. Les facteurs jugés les moins importants ont été l'emballage, les études et le développement.

Le peu d'importance accordée aux études et au développement laisse à réfléchir, d'autant plus qu'à la question sur l'influence des produits nouveaux et actualisés dans les ventes, la réponse a été la nécessité d'une augmentation importante de leur contribution. Comment cela est-il possible sans accorder un rôle plus important aux études et au développement ? En même temps, il faut souligner que les résultats obtenus par rapport à l'importance des études et du développement recourent d'autres résultats obtenus au cours d'études précédentes sur d'autres échantillons (Gorynia, Otta 1998, Gorynia 2000, Gorynia 2002).

Les entreprises ont répondu que leurs points forts, comparés aux autres concurrents sur le marché polonais, étaient la notoriété, la qualité des cadres dirigeants, la complexité de l'offre et la qualité du produit tandis que les faiblesses concernaient le suivi de la mode, les possibilités financières et les dépenses de Recherches et Développement.

L'évaluation du potentiel concurrentiel des entreprises par rapport aux marchés de l'Union, au marché allemand et au marché du Brandebourg a été comparable. Les entreprises estiment que leurs plus grands atouts dans la rivalité sur ces marchés sont le respect des délais de livraison et la bonne réputation. Parallèlement, on souligne que les points plus faibles concernent les études et le développement ainsi que la faiblesse des possibilités financières. Il faut ajouter que ces résultats, confirment ceux issus d'autres recherches (Gorynia 2000, Gorynia 2002).

3. IMPLICATIONS POUR LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES

Les principaux résultats pratiques concernent la nécessité d'améliorer la position stratégique des sociétés de l'échantillon. La position stratégique s'analyse, d'un côté par l'attraction des marchés sur lesquels les sociétés exercent leur activité ainsi que des compétences de ces sociétés dans le domaine de la compétitivité (potentiel concurrentiel).

En admettant que les possibilités de changement de marchés soient plutôt limitées, l'amélioration de la position stratégique devrait tendre à surmonter les contraintes qui restreignent la compétitivité des entreprises, en liaison avec leur potentiel concurrentiel insuffisant. Par rapport à des études effectuées, les postulats relatifs au potentiel concurrentiel des entreprises se rapportent à quatre groupes de questions :

- niveau d'utilisation du potentiel de production des entreprises,
- possibilités de financement du développement des entreprises,
- contribution des produits nouveaux et modernisés aux ventes,
- ensemble des facteurs du potentiel concurrentiel.

Redresser le niveau d'utilisation du potentiel de production devrait devenir une priorité. C'est uniquement de cette façon qu'on peut réaliser des économies d'échelle. Dans ce sens, l'intégration à l'Union Européenne devrait être un facteur stimulant pour la réalisation d'une telle stratégie. Si cela s'avère impossible, il reste une solution alternative : adapter les capacités de production (quantités et structures des ressources) aux possibilités réelles de la vente. À long terme, le maintien de la tendance actuelle par rapport au niveau d'utilisation du potentiel de production est impossible. Le « jeu organisationnel » excessif est un danger trop grand pour l'efficacité des sociétés. Si le problème mentionné ci-dessus peut être résolu, les très faibles possibilités de financement du développement des entreprises étudiées pourront être surmontées, au moins partiellement. Les chances d'amélioration de la situation dans ce domaine devront être également analysées dans le cadre de fonctionnement du marché du crédit en Pologne. La baisse de l'inflation aura un impact sur la baisse du taux d'intérêt des crédits. Une autre solution possible est de nouer des contacts de coopération et de capitalisation plus larges qu'aujourd'hui avec des partenaires étrangers. En ce qui concerne la modernisation de la gamme de produits, le phénomène positif est l'opinion selon laquelle il faut considérablement augmenter la part des produits nouveaux et actualisés dans la structure de la vente.

Cependant, on a accordé au potentiel concurrentiel, c'est-à-dire aux études et développement, une importance relativement faible (les sociétés interrogées estiment qu'il ne s'agit pas d'un facteur

particulièrement important pour leur compétitivité), et en même temps on estime que la position des entreprises par rapport à leurs concurrents n'est pas très assurée. On peut supposer que la solution de cette contradiction est d'acquérir des technologies de production plus modernes par voie d'achat de licence ou par alliance stratégique avec des partenaires plus forts dans le domaine. Cette question nécessiterait des études plus approfondies. En ce qui concerne tous les facteurs du potentiel concurrentiel, inclus dans l'étude, on peut être étonné car, pour une grande majorité, en prenant en compte toutes les catégories de marchés, l'auto-évaluation est, en moyenne, élevée. On peut se demander si ce n'est pas trop élevé. Les notes moyennes au-delà de 3 points signifient que les sociétés étudiées se considèrent meilleures que les concurrents moyens. Ces évaluations sont la majorité. Cependant, la plupart des sociétés interrogées réalisent des résultats financiers négatifs. Cela conduit à supposer que les entreprises attribuent le manque de succès financiers à leur environnement (qui se caractérise par un bon potentiel concurrentiel) et pensent qu'il faut les rechercher dans le domaine de la politique économique (taux d'intérêt, taux de change, etc.). Selon nous, si cette hypothèse s'avérait fondée, son impact serait plutôt pessimiste. Dans un certain sens, elle se traduit par l'état d'autosatisfaction qui bloque la recherche d'efficacité au sein de l'entreprise et se réfère à des facteurs extérieurs.

Il faut souligner que les études agrégées de situation (comportant une certaine population d'entreprises) et du déficit concurrentiel sont, à peine, un point de départ pour adresser des conseils normatifs à chaque entreprise. En généralisant les résultats et même les recommandations, il ne faut pas perdre de vue la spécificité de leur situation et leur identification stratégique. Les études inter-secteurs, intra-secteurs, de branche, etc. devraient être suivies d'études précises, individuelles et « sur mesure » de la compétitivité de chaque entreprise.

Parmi les prémisses qui semblent être des arguments suffisants pour poursuivre des études indépendantes de leur situation concurrentielle, on peut citer :

— la mesure permet d'évaluer l'importance des éléments du potentiel concurrentiel pour atteindre la prépondérance concurrentielle de l'entreprise et déterminer les facteurs critiques et les zones de succès,

- cela permet à l'entreprise de faire un diagnostic des zones et d'évaluer l'importance de sa propre incompatibilité donc d'évaluer l'importance du déficit pour chaque élément du potentiel et pour chaque domaine, pour l'avenir de la société et mesurer son influence,
- la mesure de la position concurrentielle aide à prendre des décisions opérationnelles et stratégiques tendant à liquider ou limiter les dimensions du déficit de compétitivité,
- des études régulières obligent à entreprendre des démarches sélectives de correction – dans les zones où elles sont les plus nécessaires,
- elles constituent également la base d'une pratique au sein de l'entreprise et permettent de prendre conscience de l'importance qu'il y a à acquérir un savoir indispensable, une l'expérience nécessaire à la création permanente et consciente d'une capacité concurrentielle flexible et nécessaire qu'il convient d'utiliser intelligemment (Gorynia, Sulimowska 1999).

BIBLIOGRAPHIE

- GORYNIA M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Édition AE, Poznan 2000.
- GORYNIA M., Otta W. J., « Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa », *Optimum – Studia Ekonomiczne*, 1998, n° 1.
- GORYNIA M. (rédaction), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Édition AE, Poznan 2002.
- GORYNIA M., Sulimowska M., *Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, red. J. Bilski, M. Janicka, Lodzkie Towarzystwo Naukowe, Lodz 1999.