

## PERSPEKTYWY INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

Marian GORYNIA\*

### Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej

#### Wstęp

*Przed referatem postawiono dwa cele. Pierwszy, to prezentacja trójwymiarowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rozwijana w referacie koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje trzy wymiary:*

- *pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa,*
- *potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,*
- *strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa.*

Każdy z powyższych wymiarów poddano operacjonalizacji – zaproponowano zestawy zmiennych opisujących poszczególne wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugi cel referatu, to prezentacja wyników badań empirycznych konkurencyjności polskich firm w porównaniu z firmami z Unii Europejskiej w kontekście planowanego przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. W badaniach wykorzystano koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa wypracowaną w trakcie realizacji projektu badawczego KBN pt. „Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej”. Badania zostały przeprowadzone w 2000 roku i objęły 68 firm przemysłu przetwórczego zarejestrowanych w Polsce.

#### Podstawy teoretyczno-koncepcyjne badania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna<sup>1</sup>. Wiele z nich charakteryzuje fragmentarycz-

\* Autor jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

\*\* Referat zaprezentowany na konferencji „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji” zorganizowanej przez Kolegium Gospodarki Światowej SGH w Warszawie w dniach 22-23 września 2000 r.

<sup>1</sup> Zob. np. M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, wyd. II, Wydawnictwo AE, Poznań 2000, rozdział 2, M. Casson (ed.), *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991; A. Rugman, R.M. Hodgetts, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000; D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; M.E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing; Bo-

ność i jednostronność. Oczywista jest więc konieczność prowadzenia dalszych prac zmierzających do wypracowania całościowej i wieloaspektowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oddającej złożoność zachowań przedsiębiorstw rywalizujących na konkurencyjnym rynku.

Celem pierwszej części referatu jest zaproponowanie możliwie całościowego ujęcia problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ujęcie to winno ujmować równocześnie najważniejsze aspekty konkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw. W rezultacie możliwe powinno się stać zaproponowanie takiego sposobu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wolny byłby od wyżej wspomnianych zarzutów fragmentaryczności i jednostronności.

Sformułowanie koncepcji konkurencyjności, a następnie schematu analitycznego służącego do jej poznania, wymaga dokonania następujących rozróżnień:

1. konkurencyjność *ex ante* a konkurencyjność *ex post*,
2. konkurencyjność na rynku krajowym a konkurencyjność na rynku zagranicznym.

W dalszej kolejności należy zaproponować taki sposób operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności, aby możliwe było dokonanie pomiaru konkurencyjności rzeczywistych przedsiębiorstw.

W referacie przyjęto, że różnice w konkurencyjności między firmami mogą być określane mianem luki konkurencyjnej. Na przykład zasadne jest mówienie o występowaniu luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi a unijnymi w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

### **Konkurencyjność *ex ante* i *ex post*, pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna, luka konkurencyjna, konkurowanie na rynku krajowym i na rynku zagranicznym**

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

1. konkurencyjność *ex post* to obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali,
2. konkurencyjność *ex ante* jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania. Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jest więc kate-

---

ston, 1998; G. Hamel, C.K. Prahalad, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* 1990, May-June; G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, *Harvard Business Review* 1992, March-April; Ch.W. Hil, G.R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.

gorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*) do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (*ex post*). Strategie konkurowania są stosowane po to, aby firma mogła zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem *sine qua non* zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna może mieć charakter kosztowo-cenowy i/lub jakościowy (różniczkowy). Przewaga konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się przykładowo [Haffner, 1999]:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozwinęta sieć dystrybucji, informacji itp.),
- szerokość asortymentu,
- reklama,
- promocja sprzedaży,
- zakres świadczonych usług przedsprzedażnych,
- zakres świadczonych usług posprzedażnych,
- ceny usług posprzedażnych,
- jakość usług posprzedażnych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- rozbudzanie nieznanymi dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszego opracowania pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo [Godziszewski, 1999, Grabowski, 1994]. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup [Godziszewski, 1999]:

1. zasoby pierwotne,
2. zasoby wtórne,
3. zasoby wynikowe.

Zasoby pierwotne to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa know-how i innych zasobów (wyposażenie w niezbędny do działania kapitał). Zasoby wtórne obejmują: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorga-

nizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Przez zasoby wynikowe rozumie się natomiast: image (wizerunek, a w szczególności znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przedstawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy [Gorynia, Otta, 1998]:

1. kultura przedsiębiorstwa,
2. jego zasoby (szeroko rozumiane),
3. struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
4. wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
5. właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania nowatorskie. W innych przewagę mają zachowania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję w stosunku do ryzyka. Ogólnie rzecz biorąc jedne przedsiębiorstwa mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (np. przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie posiadają.

Zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich ilość ogranicza skalę działania. Ich elastyczność i mobilność wpływa na możliwości zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa obejmują zasoby kadrowe, technologiczne, materiałowe, finansowe oraz zasoby niematerialne (np. reputację). Dostępne przedsiębiorstwu zasoby redukują zbiór zachowań możliwych (w danych warunkach otoczenia) do zbioru zachowań wykonalnych. Ilość, charakter i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają też na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Organizacja przedsiębiorstwa określa, czyje preferencje w przedsiębiorstwie będą miały większe, a czyje mniejsze znaczenie. Na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa składają się: podział władzy, podział pracy i sieć łączności.

Na rzeczywiste zachowanie się przedsiębiorstwa wpływa też istniejąca wizja strategiczna (niekiedy formalny plan strategiczny), określająca jego domenę celową, misję i sposób zachowania się. Znaczenie istniejącej wizji zależy od jej klarowności, zakresu jej poparcia (przez ośrodki władzy, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa), dotychczasowych doświadczeń w jej realizacji oraz możliwości wprowadzenia jej w życie.

Strategia przedsiębiorstwa wyłania się z procesu tworzenia strategii. Składają się nań dwa subprocesy – proces formułowania wizji (planu) strategicznej oraz proces wdrażania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu rutyn. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują też, że zachowanie się przedsię-

biorstwa bardziej zbliża się do planowanego kursu (skutecznego wdrażania klarownej wizji strategicznej) lub do dryfu strategicznego (wynikającego albo z braku jasnej wizji strategicznej, albo z niemożności wprowadzenia jej w życie).

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M.J. Stankiewicza [Godziszewski, 1999, s. 79-82]. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

1. sfera informacji,
2. sfera działalności badawczo-rozwojowej,
3. sfera produkcji,
4. sfera zarządzania jakością,
5. sfera logistyki,
6. sfera dystrybucji,
7. sfera marketingu,
8. sfera finansów,
9. sfera organizacji i zarządzania,
10. sfera zatrudnienia,
11. sfera zasobów „niewidzialnych”.

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa. Opisując pozycję konkurencyjną firmy na rynku krajowym i na rynku zagranicznym można posługiwać się na przykład wskaźnikiem rentowności sprzedaży krajowej i sprzedaży eksportowej. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

1. rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży),
2. poziom kosztów (relatywny),
3. udział w rynku,
4. cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów,
5. znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie,
6. poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie,
7. koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców,
8. istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Należy zwrócić uwagę na częściowe podobieństwo kategorii instrumentów konkurowania i mierników pozycji konkurencyjnej – na przykład w jednym i w drugim przypadku pojawiają się określenia jakości (cech) produktów oraz kosztów (cen). W obu przypadkach określenia te mają jednak inną treść. Na przykład jakość produktu jako instrument konkurowania oznacza podejmowanie prób lub usiłowanie, aby produkt danej firmy pozytywnie odróżniał się od

produktów rywali (dominuje tutaj aspekt czynnościowy lub procesowy pojęcia jakości). Natomiast jakość produktu jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego odróżnienia danego produktu od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt rezultatywny pojęcia jakości).

Przykładowo, jeśli przez lukę konkurencyjną będzie się rozumieć różnice w konkurencyjności między firmami polskimi a firmami unijnymi, to w świetle powyższych propozycji terminologicznych pojęcie luki konkurencyjnej może być także rozumiane w sensie *ex post* (luka jako różnica w pozycji konkurencyjnej) i w sensie *ex ante* (luka jako różnica w potencjale konkurencyjnym). Ponadto sens ma także dokonanie rozróżnienia między luką konkurencyjną rozumianą jako stan w określonym momencie (styczna luka konkurencyjna), a luką konkurencyjną w ujęciu dynamicznym, oznaczającą proces zmian wyjściowej luki konkurencyjnej, czyli sekwencję stanów luki konkurencyjnej w różnych momentach (dynamiczna luka konkurencyjna).

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szczególnie duże znaczenie przy kształtowaniu polityki gospodarczej – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki gospodarczej czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach, jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

W niniejszym referacie tam, gdzie to będzie to uzasadnione, będziemy dokonywać zróżnicowania pomiędzy konkurencją i konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym oraz odpowiednio między luką konkurencyjną na rynku krajowym i na rynku zagranicznym.

### **Schemat analityczny luki konkurencyjnej**

Rozważania przeprowadzone wyżej mogą posłużyć za punkt wyjścia do dokonania konkretyzacji schematu analitycznego luki konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) luki konkurencyjnej:

1. luka konkurencyjna jako różnice w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; zmienne szczegółowe opisujące tak rozumianą lukę konkurencyjną to wymienione wyżej miary pozycji konkurencyjnej (udział w rynku, rentowność itd.) odniesione do sytuacji faktycznie występującej,
2. luka konkurencyjna jako różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; opisuje ją podobny jak wyżej zestaw mierników pozycji konkurencyjnej, ale odniesiony do jakiegoś momentu w przyszłości,

3. luka konkurencyjna jako różnice w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania firmy; współwyznacza on także spectrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie,
4. luka konkurencyjna jako różnice w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie; różnice w strategii konkurowania można sprowadzić do różnic w instrumentach konkurowania, których listę zaprezentowano wyżej.

Na przykład mówiąc o luce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami polskimi i firmami unijnymi w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej będziemy mieli na myśli równocześnie cztery wymienione wymiary tejże luki. Pomiar luki będzie musiał uwzględniać zmienne szczegółowe (miary) odnoszące się do wszystkich czterech wymiarów. W zapisie formalnym lukę można przedstawić jako wektor:

$$LK = \begin{bmatrix} RBPK \\ RPPK \\ ROPK \\ RSK \end{bmatrix}$$

gdzie:

RBPK – różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej  
 RPPK – różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej  
 ROPK – różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym  
 RSK – różnice w strategii konkurowania

Dla potrzeb zreferowanego niżej badania poszczególne wymiary luki konkurencyjnej zostały zoperacjonalizowane w formie pytań do kwestionariusza badawczego. Operacjonalizacja doprowadziła do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi (zob. tablica 1, tablica 2 i tablica 3).

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności, którą zaproponowali [Buckley, Pass i Prescott, 1988]. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności lub trzy grupy miar konkurencyjności:

1. rezultaty konkurowania (competitive performance),
2. potencjał konkurencyjny (competitive potential),
3. proces zarządzania konkurencyjnością (management process).

Powyższe „3 p” opisują różne stadia procesu konkurencyjnego. Punktem wyjścia jest potencjał, który jest swoistym wkładem lub nakładem w procesie konkurowania. Oddziaływanie na potencjał konkurencyjny w procesie zarządzania konkurencyjnością prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów konkurowania. Pomiędzy wyróżnionymi aspektami konkurencyjności zachodzą

sprężenia zwrotne. Potencjał konkurencyjny w części warunkuje sposób zarządzania konkurencyjnością, ale z kolei proces zarządzania konkurencyjnością wpływa na rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego. Osiągane rezultaty warunkują także rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego, a ponadto wpływają na sposób zarządzania konkurencyjnością. Powyższe uwagi jeszcze raz prowadzą do wniosku, że konkurencyjność i luka konkurencyjna nie mogą być traktowane jak koncepcje statyczne.

W dalszej części referatu przedstawiono trzy tablice, w których dokonano operacjonalizacji pojęć pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej (instrumentów konkurowania). Każde z tych pojęć zostało opisane przy pomocy zestawu zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi z wykorzystaniem zaproponowanych skal. Przy konstruowaniu tablic-pytań, przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo działa na kilku rynkach i że jego sytuacja konkurencyjna na poszczególnych rynkach może się różnić.

## **Badanie empiryczne konkurencyjności przedsiębiorstw polskich**

### **Koncepcja badań i próba badawcza**

W połowie 2000 roku przeprowadzono badania konkurencyjności 68 polskich przedsiębiorstw. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankieteryzy (studenci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa),
2. badania polegały na zebraniu opinii menedżerów odnośnie do trzech aspektów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna),
3. badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu przetwórczego,
4. badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce bez względu na pochodzenie kapitału,
5. badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych,
6. główne kryteria doboru przedsiębiorstw do badań były następujące:
  - kryterium wielkości firmy – do badania starano się dobierać przede wszystkim przedsiębiorstwa średnich rozmiarów oraz w drugiej kolejności firmy dużych rozmiarów (na uwzględnienie mniejszych przedsiębiorstw zdecydowano się wówczas, gdy liczba pozyskanych do współpracy przedsiębiorstw z danego sektora była niewielka),
  - prowadzenie działalności eksportowej na kilku rynkach zagranicznych – spełnienie tego warunku umożliwiało określenie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa (czyli pozycji na rynkach zagranicznych – eksportowych), porównanie własnego potencjału kon-



kurencyjnego z potencjałem konkurencyjnym rywali działających na rynkach zagranicznych, porównanie strategii konkurencyjnej badanych firm ze strategiami konkurentów,

- warunkiem sine qua non uczestnictwa była chęć współpracy ze strony firmy zaproszonej do udziału w badaniu. Łączna liczba przedsiębiorstw spełniających powyższe kryteria zaproszonych do współpracy przewyższała około 2,5-krotnie liczbę firm, od których uzyskano odpowiedzi.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych: 29 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 27 spółek akcyjnych, 4 spółki cywilne, 3 osoby prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, 4 spółdzielnie i 1 przedsiębiorstwo państwowe. 19 spośród badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, przy czym 5 firm miało 100% udział kapitału zagranicznego, 12 firm miało większościowy udział kapitału zagranicznego, a jedna firma udział mniejszościowy.

Jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych w badanych firmach, to przedstawiała się ona następująco:

- do 50 – 4 firmy
- 50-100 – 10 firm
- 101-500 – 38 firm
- ponad 500 – 16 firm

Badane firmy charakteryzowały się następującą wartością sprzedaży w 1999 roku:

- do 5 mln zł – 3 firmy
- 5-10 mln zł – 9 firm
- 10-50 mln zł – 25 firm
- 50-100 mln zł – 13 firm
- ponad 100 mln zł – 14 firm

Udział eksportu w sprzedaży ogółem wynosił w 1999 roku w badanych firmach średnio około 35% (dane podały 63 firmy), przy czym eksport na 3 największe rynki Unii Europejskiej stanowił średnio 26% sprzedaży ogółem (dane podało 46 firm). Największymi unijnymi rynkami zbytu dla badanych firm były Niemcy, Francja i Holandia. Prognozy firm dotyczące lat 2000, 2003 i 2005 zakładają, że te same rynki będą także w przyszłości odgrywać główną rolę w ich sprzedaży eksportowej.

Przynależność branżową przedsiębiorstw wchodzących w skład próby badawczej przedstawiono w tablicy 1. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu należały do 15 działów Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Najliczniej reprezentowane działy to: produkcja artykułów spożywczych i napojów (15 dział EKD) – 8 firm, produkcja metalowych wyrobów gotowych (28 dział EKD) – 8 firm, produkcja mebli (36 dział EKD) – 7 firm.

Badane firmy charakteryzowały się wysokim stopniem jednorodności prowadzonej działalności. Na pytanie dotyczące udziału sprzedaży branży podstawowej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa odpowiedziało 66 firm. Średni udział branży podstawowej w sprzedaży ogółem wynosił w nich 89,8%.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu pochodziły z całej Polski.

Tablica 1

## Struktura branżowa próbki badawczej

Nazwa branży	Dział EKD	Liczba wskazań
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	15	8
Produkcja tkanin	17	3
Produkcja odzieży; wyprawianie i barwienie skór futerkowych	18	3
Produkcja drewna i wyrobów z drewna i korka, z wyjątkiem mebli; produkcja artykułów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	20	3
Produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru	21	1
Produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych	24	7
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	25	5
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	26	5
Produkcja metali	27	5
Produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyjątkiem maszyn i urządzeń	28	8
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana	29	4
Produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowana	31	5
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	33	2
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	35	2
Produkcja mebli, działalność produkcyjna, gdzie indziej nie sklasyfikowana	36	7

## Pozycja konkurencyjna

W pierwszej kolejności respondenci wypowiedzieli się na temat wag kryteriów (mierników) określających zajmowaną przez firmę pozycję konkurencyjną. Oceny dokonano według zamieszczonej niżej siedmiostopniowej skali. Wyniki oceny przedstawiono w tablicy 2. Z przedstawionych danych wynika, że w opinii badanych firm dwa wymienione kryteria oceny pozycji konkurencyjnej są mniej więcej równoważne, nieco większe znaczenie przypisując sytuacji finansowej. Jest to zgodne z poglądem, że najlepszymi miernikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są miary rentowności. Wydaje się także, że przedstawione opinie są zgodne ze zdrowym rozsądkiem – przedsiębiorstwo zajmujące dobrą pozycję konkurencyjną winno znajdować się w dobrej sytuacji finansowej. W badaniu nie próbowano jednak ustalić, które wskaźniki najlepiej – w opinii respondentów – opisują sytuację finansową firmy.

W dalszej części tablicy 1 zaprezentowano uśrednione oceny menedżerów badanych firm odnośnie do ich pozycji na rynku polskim i 3 największych dla danej firmy rynkach unijnych. W opinii menedżerów ich firmy zajmują na rynku krajowym pozycję konkurencyjną, trochę lepszą niż średnia zarówno pod względem udziału w rynku ( $M=4,03$ ), jak i pod względem sytuacji finansowej ( $M=3,77$ ). Ci sami menedżerowie patrzą optymistycznie w przyszłość – przewidują, że pozycja konkurencyjna ich firm poprawi się w okresie nadchodzących 3 lat zarówno pod względem udziału w rynku

krajowym ( $M=4,45$ ), jak i pod względem sytuacji finansowej ich firm ( $M=4,26$ ). Obecna pozycja konkurencyjna na 3 rynkach unijnych została oceniona niżej, aniżeli na rynku krajowym zarówno pod względem udziału w rynku ( $M=3,25$ ), jak i pod względem sytuacji finansowej ( $M=2,73$ ). W przyszłości przewiduje się utrzymanie pozycji konkurencyjnej pod względem udziału w rynku i nieznaczną poprawę pozycji ze względu na sytuację finansową firmy.

### Potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego przedstawiono w tablicy 3. Oceniającym zaproponowano zestaw 39 mierników potencjału konkurencyjnego. Najwyższe wagi przyznano następującym miernikom:

- stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów ( $M=4,88$ ),
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ( $M=4,76$ ),
- reputacja (image, renoma) firmy ( $M=4,70$ ),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ( $M=4,69$ ),
- poziom nowoczesności technologii produkcji ( $M=4,67$ ).

W ocenie respondentów relatywnie najmniejsze znaczenie mają następujące mierniki potencjału konkurencyjnego:

- jakość kadr badawczo-rozwojowych ( $M=3,64$ ),
- nakłady na badania i rozwój ( $M=3,67$ ),
- poziom technologii marketingowej ( $M=3,67$ ),
- nastawienie pracowników do zmian ( $M=3,69$ ),
- poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników ( $M=3,79$ ),
- jakość systemu motywacji ( $M=3,79$ ).

Ogólnie można wyrazić zdziwienie, że znaczenie czynników ze sfery badań i rozwoju oraz z obszaru kultury przedsiębiorstwa zostało ocenione dość nisko. Szczególnie trudna wydaje się interpretacja opinii dotyczących badań i rozwoju. Według respondentów nie jest to czynnik specjalnie ważny i – jak wynika z danych relacjonowanych niżej – sytuacja w jego obrębie nie wygląda najlepiej. Być może ankietowani menedżerowie zdając sobie sprawę z dużych rozmiarów opóźnienia technologicznego uważają, że rozwiązaniem nie jest prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych, lecz pozyskanie istniejących już technologii w inny sposób (zakup licencji, założenie joint venture itp.).

Jeśli chodzi o ocenę obecnego potencjału konkurencyjnego badanych firm na rynku krajowym, to najwyższe miary przypisano następującym czynnikom:

- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości ( $M=4,16$ ),
- poziom systemu zarządzania jakością ( $M=4,11$ ),
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo ( $M=4,09$ ).

Można więc zaryzykować tezę, że szeroko rozumiana jakość jest głównym atutem badanych firm w porównaniu z ich rywalami krajowymi.

Podstawowe, relatywnie słabe strony badanych firm na rynku krajowym dotyczą:

- nakładów na badania i rozwój (M=3,14),
- relatywny poziom nakładów na sferę marketingu (M=3,22),
- nastawienie pracowników do zmian (M=3,23).

Należy zaznaczyć, że niski potencjał konkurencyjny występuje w tych obszarach, które uznane zostały przez respondentów za mniej ważne.

Na uwagę zasługuje także fakt, że oceny przewidywanego w przyszłości (za 3 lata) potencjału konkurencyjnego badanych firm wypadają lepiej, aniżeli obecne. Dotyczy to wszystkich bez wyjątku czynników potencjału konkurencyjnego. Może to świadczyć o aktywnym i agresywnym, a zarazem optymistycznym podejściu badanych firm do konkurencyjności na rynku krajowym. Generalnie można stwierdzić, że zarówno obecny, jak i przyszły potencjał konkurencyjny badanych firm na rynku krajowym przedstawia się w ich ocenie dobrze – w odniesieniu do każdego z czynników potencjału konkurencyjnego uzyskano średnie oceny powyżej 3,00, co oznacza, że badane firmy są pod wszystkimi względami lepsze od przeciętnego rywala krajowego.

Inaczej przedstawia się sytuacja w odniesieniu do 3 największych rynków Unii Europejskiej. W przypadku 11 z 39 mierników potencjału konkurencyjnego w odniesieniu do obecnej sytuacji konkurencyjnej oceniono, że firmy polskie mają niższy potencjał konkurencyjny, aniżeli ich przeciętny rywal na rynkach unijnych (średnia ocena poniżej 3,00). Najniższe oceny dotyczyły:

- relatywnego poziomu nakładów na sferę marketingu (M=2,40),
- poziomu technologii marketingowej (M=2,48),
- nakładów na badania i rozwój (M=2,56).

Znamienne jest także to, że w przypadku żadnego spośród 39 mierników średnia ocen obecnej sytuacji nie przekroczyła poziomu 4,00, oznaczającego posiadanie trochę wyższego potencjału konkurencyjnego aniżeli przeciętni rywale na rynkach unijnych. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa polskie mają w tendencji potencjał konkurencyjny zbliżony do potencjału przeciętnych konkurentów występujących na rynkach unijnych. Stosunkowo najwyższe oceny zanotowano w odniesieniu do:

- jakości kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa (M=3,86),
- jakości kadry kierowniczej – naczelnictwo (M=3,61),
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=3,50).

Uwagę zwraca wysoka samoocena jakości kadry kierowniczej. Pojawiają się tutaj następujące hipotezy:

- ocena ta jest być może nieuzasadniona – wyższa niż u rywala jakość kadry kierowniczej powinna bowiem zapewniać przewagę konkurencyjną, a tak nie jest,
- ocena ta jest uzasadniona, a na trudności z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej wpływają także inne, niż jakość kierownictwa czynniki.

Oceny dotyczące przyszłości są bardziej optymistyczne. W przypadku 38 z 39 mierników oceny te są wyższe dla przyszłości (za 3 lata), aniżeli dla te-

rażniejszości (wyjątek stanowi jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa, którą obecnie oceniono relatywnie wysoko). Najwyższe oceny dotyczą następujących mierników:

- reputacja (image, renoma firmy) (M=4,03),
- jakość kadry kierowniczej – naczelne kierownictwo (M=4,00),
- ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=4,00).

### **Instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)**

Oceny dotyczące czynników opisujących stosowaną strategię konkurencyjną (instrumentów konkurowania) przedstawiono w tabelicy 4. Najwyższe wagi przypisano następującym instrumentom:

- jakość (M=5,09),
- cena (M=4,88),
- terminowość dostaw (M=4,69).

Jednocześnie uznano, że dla osiągnięcia sukcesu na rynkach Unii Europejskiej stosunkowo najmniejsze znaczenie posiadają instrumenty związane ze świadczeniem usług posprzedażnych (cena, zakres i jakość). Można wyrazić przypuszczenie, że tak niskie wagi przypisane usługom posprzedażnym mogą wynikać z faktu, że nie każdy produkt badanych firm wymaga świadczenia tych usług.

Ocena obecnej sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania jest w tendencji zbliżona do oceny czynników potencjału konkurencyjnego – przedsiębiorstwa polskie wypadają na rynkach unijnych przeciętnie, a średnie oceny w odniesieniu do wszystkich instrumentów mieszczą się w przedziale 3,00-4,00. Relatywnie najlepiej przedstawia się sytuacja w następujących obszarach:

- terminowość dostaw (M=3,83),
- jakość (M=3,79),
- marka produktu (M=3,52).

Trzeba przyznać, że powyższe oceny nieco zaskakują. Tradycyjnie uważa się, że wymienione sfery stanowią słabą stronę polskich eksporterów. Można jednak przypuszczać, że problemy ze sprzedażą produkcji (saturacja rynku krajowego) sprawiły, że te przedsiębiorstwa, którym udało się zawrzeć kontrakty eksportowe, starają się bezbłędnie wywiązywać się ze swoich zobowiązań wobec partnerów zagranicznych.

Relatywnie najslabiej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do:

- reklamy i promocji sprzedaży (M=3,06),
- świadczenia usług serwisowych (M=3,16-3,39),
- częstotliwości wprowadzania nowych produktów (M=3,21).

Badane firmy z umiarkowanym optymizmem patrzą w przyszłość. W ciągu 3 lat przewidywana jest poprawa sytuacji – w porównaniu z dniem dzisiejszym – w odniesieniu do wszystkich instrumentów konkurowania. Przewiduje się, że w obszarze każdego instrumentu konkurowania badane firmy będą

w tendencji lepsze od przeciętnego rywala na rynku unijnym. Najbardziej optymistyczne są przewidywania w odniesieniu do:

- jakości (M=4,30),
- terminowości dostaw (M=4,23),
- marki produktu (M=4,13).

Oznacza to, że badane firmy zamierzają kontynuować dzisiejszą strategię konkurencyjną, gdyż obecnie posiadają przewagę konkurencyjną w zakresie tych samych instrumentów konkurowania.

### **Zakończenie**

Przeprowadzone przez autora badanie luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa wykazało praktyczną przydatność zaproponowanej konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się trzy składniki: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny i instrumenty konkurowania (strategie konkurencyjne).

Wyniki badania potwierdzają intuicyjnie przewidywane występowanie luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i przedsiębiorstwami unijnymi w obszarze trzech wymienionych składników konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Pamiętając o ograniczeniach związanych z przyjętą metodą badań (zbierano opinie menedżerów na temat konkurencyjności kierowanych przez przedsiębiorstwa), należy podkreślić, że wprowadzie wspomniana luka konkurencyjna istnieje, to jednak występują pewne przesłanki do optymizmu, a mianowicie:

- rozmiary luki nie są postrzegane jako olbrzymie – oznacza to, że przeciętni rywale występujący na rynku unijnym są postrzegani jako konkurenci, z którymi skuteczne konkurowanie znajduje się w zasięgu możliwości firm polskich,
- przewidywania dotyczące pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania wskazują, że przedsiębiorstwa polskie nastawione są ofensywnie i zamierzają doprowadzić do zmniejszenia występującej obecnie luki konkurencyjnej. Aby to nastąpiło, konieczne jest przeformułowanie strategii konkurencyjnej wielu spośród badanych firm oraz wsparcie ze strony polityki gospodarczej [Gorynia, 1998].

Na zakończenie należy podkreślić, że zagregowane (obejmujące swoim zakresem określoną populację przedsiębiorstw) studia sytuacji i luki konkurencyjnej mogą być zaledwie punktem wyjścia do budowy zaleceń normatywnych pod adresem konkretnych, pojedynczych przedsiębiorstw. Dokonując generalizacji wniosków i tym bardziej generalizacji rekomendacji pod adresem przedsiębiorstw należy zwracać uwagę na to, aby nie stracić z pola widzenia specyfiki ich jednostkowych sytuacji i tożsamości strategicznej. Po badaniach międzysektorowych, sektorowych, branżowych itp. winny następować precyzyjne, zindywidualizowane i „skrojone na miarę” studia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Wśród przesłanek, które wydają się być wystar-

czającymi argumentami za prowadzeniem samodzielnego badania sytuacji konkurencyjnej można wymienić następujące:

- prowadzenie pomiaru pozwala ocenić znaczenie poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego i instrumentów konkurowania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo – wyznaczyć krytyczne czynniki/obszary sukcesu;
- umożliwia to przedsiębiorstwu diagnozę obszarów i rozmiaru własnego niedopasowania, czyli oszacowanie wielkości luki w obrębie poszczególnych elementów potencjału i instrumentów konkurowania oraz ich konfiguracji, na tle konkurentów, a także ocenę znaczenia luk w poszczególnych obszarach dla przyszłości przedsiębiorstwa i wartościowanie ich wpływu;
- pomiar pozycji konkurencyjnej pomaga w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych, zmierzających do likwidacji lub ograniczenia rozmiarów luki konkurencyjnej;
- regularne badania wymuszają podejmowanie selektywnych działań naprawczych – w tych obszarach luki, gdzie są najbardziej potrzebne;
- są także podstawą do stworzenia praktyki monitoringu tych problemów w przedsiębiorstwie, ukształtowania świadomości znaczenia takiej praktyki oraz zdobywania niezbędnych umiejętności badawczo-analitycznych, do świadczenia potrzebnego do ciągłego, świadomego tworzenia odpowiednio elastycznego potencjału konkurencyjnego i doboru instrumentów konkurowania umiejętnie ten potencjał wykorzystujących [Gorynia, Sulimowska, 1999].

Wydaje się, że przedsiębiorstwa poważnie myślące o konkurowaniu na otwartym rynku Unii Europejskiej winny prowadzić regularne i profesjonalne studia sytuacji konkurencyjnej. Jest to warunek sine qua non zmniejszenia luki konkurencyjnej dzielącej je od konkurentów działających na tym rynku.

Tablica 2

## Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali

Mierniki pozycji Konkurencyjnej	Waga danego miernika						Rynek krajowy						3 największe rynki UE											
	LW		ŚA		OS		LW		ŚA		OS		LW		ŚA		OS		LW		ŚA		OS	
	65	4,14	0,80	54	4,03	0,97	54	4,45	0,93	43	3,25	1,53	43	3,21	0,99									
1. Udział w rynku ocenianej firmy	64	4,41	0,78	50	3,77	0,86	50	4,26	0,82	41	2,73	0,84	42	3,26	0,88									
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy																								

LW – liczba wskazań

ŚA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku

OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

**Waga miernika:**0 – bez znaczenia  
w)

1 – bardzo małe znaczenie

2 – małe znaczenie

3 – średnie znaczenie

4 – duże znaczenie

5 – bardzo duże znaczenie

6 – ogromne znaczenie

**Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:**

0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)

1 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną

2 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną

3 – zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)

4 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną

5 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną

6 – jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)





13. Poziom systemu zarządzania jakością	67	4,52	0,79	63	4,11	0,78	63	4,52	0,84	46	3,38	0,94	47	3,79	0,89
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości	67	4,69	0,70	63	4,16	0,81	63	4,60	0,81	46	3,50	0,96	47	4,00	0,93
15. Dostęp do kluczowych zasobów	65	4,32	0,79	61	3,82	0,76	61	4,26	0,83	45	3,12	0,88	46	3,56	0,95
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych	67	4,00	0,60	63	3,60	0,71	63	4,00	0,68	45	3,12	0,84	46	3,60	0,91
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów	67	4,88	0,62	63	3,90	0,67	63	4,48	0,90	45	3,29	0,84	46	3,83	0,92
18. Stopień znajomości konkurentów	67	4,46	0,91	63	3,92	0,71	63	4,47	0,82	45	3,24	0,86	46	3,89	0,89
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej	67	4,19	1,03	63	3,60	0,86	63	4,27	0,84	45	2,80	0,93	46	3,48	0,96
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne	67	4,10	0,88	61	3,86	0,80	61	4,43	0,86	46	3,25	0,81	47	3,78	1,04
21. Jakość kadr marketingowych	66	4,17	1,04	64	3,51	0,80	63	4,13	0,74	47	3,00	0,96	47	3,55	0,98
22. Jakość służb eksportowych	65	4,09	0,86	61	3,65	0,73	61	4,19	0,70	46	3,10	0,86	47	3,60	1,00
23. Relatywny poziom nakładów na steryl marketingu	67	3,82	0,83	63	3,22	0,75	63	3,89	0,77	46	2,40	1,00	47	3,25	0,91
24. Poziom technologii marketingowej	67	3,67	0,93	63	3,29	0,73	63	3,90	0,74	46	2,48	1,02	47	3,33	0,95
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego	66	4,24	0,82	62	3,54	0,69	62	4,08	0,86	45	2,96	0,56	46	3,52	0,97
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego	66	4,14	0,90	62	3,56	0,76	62	4,14	0,81	44	3,00	0,76	45	3,50	0,93
27. Jakość systemu motywacji	66	3,79	0,82	64	3,31	0,75	64	3,94	0,68	47	2,88	0,77	48	3,41	0,85
28. Jakość kadry kierowniczej-naczelne kierownictwo	66	4,76	0,74	62	4,09	0,62	62	4,46	0,74	45	3,61	0,84	46	4,00	0,79
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla	67	4,54	0,78	63	3,89	0,70	63	4,32	0,73	45	3,38	0,96	46	3,89	0,91
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa	67	3,96	0,93	63	3,58	0,75	63	4,11	0,78	45	3,14	0,86	46	3,71	0,90
31. Nastawienie pracowników do zmian	67	3,69	0,81	63	3,23	0,61	63	3,80	0,63	45	3,00	0,56	46	3,58	0,69
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi	67	4,30	0,69	63	3,65	0,63	63	4,16	0,59	45	3,24	0,71	46	3,69	0,70
33. Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	62	3,52	0,73	62	3,87	0,71	45	3,02	0,66	46	3,50	0,75
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji	67	4,00	0,66	63	3,62	0,85	63	4,16	0,91	45	3,29	0,99	46	3,77	0,92
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników	67	3,79	0,79	63	3,64	0,74	63	4,10	0,75	42	3,33	0,78	43	3,91	0,74
36. Skłonność pracowników do współpracy	67	4,05	0,69	63	3,60	0,72	63	4,07	0,70	45	3,32	0,70	46	3,77	0,69
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa	67	4,37	0,82	63	3,65	0,73	63	4,16	0,80	45	3,27	0,71	46	3,81	0,69
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku	67	4,49	0,84	63	3,90	0,79	63	4,55	0,91	45	2,96	0,87	46	3,77	0,94
39. Reputacja (image, renoma) firmy	67	4,70	0,79	63	4,03	0,76	63	4,67	0,87	44	3,32	1,07	45	4,03	1,00

Tablica 4

## Sytuacja firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna)

**Waga instrumentu:**

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

**Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):**

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań

ŚA – średnia arytmetyczna

OS – odchylenie standardowe

WI – waga instrumentu

OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Instrumenty konkurowania	3 największe rynki unijne											
	WI			OOS			OPS					
	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS	LW	ŚA	OS
1. Cena	56	4,88	0,63	54	3,50	0,84	54	3,74	0,95	54	3,74	0,95
2. Jakość	56	5,09	0,55	54	3,79	0,97	54	4,30	1,02	54	4,30	1,02
3. Nowoczesność	55	4,02	0,93	53	3,42	0,89	53	3,89	0,92	53	3,89	0,92
4. Kompleksowość oferty	56	4,02	0,81	54	3,46	0,96	54	3,84	0,95	54	3,84	0,95
5. Opakowanie	55	2,96	1,18	51	3,40	0,86	51	3,87	0,87	51	3,87	0,87
6. Terminowość dostaw	55	4,69	0,75	53	3,83	0,86	53	4,23	1,01	53	4,23	1,01
7. Warunki płatności	55	4,06	0,84	53	3,45	0,80	53	3,90	0,93	53	3,90	0,93
8. Reklama i promocja sprzedaży	56	3,79	1,28	54	3,06	0,93	54	3,67	1,11	54	3,67	1,11
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	56	3,18	1,23	52	3,21	0,94	52	3,76	0,97	52	3,76	0,97
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	55	3,24	1,33	53	3,43	0,90	53	3,99	1,10	53	3,99	1,10
11. Zakres usług serwisowych	50	2,84	1,56	45	3,16	0,91	45	3,70	1,03	45	3,70	1,03
12. Jakość usług serwisowych	50	2,92	1,51	45	3,39	0,88	45	3,80	0,92	45	3,80	0,92
13. Cena usług serwisowych	50	2,68	1,47	44	3,20	0,89	44	3,46	0,94	44	3,46	0,94
14. Warunki gwarancji	52	3,25	1,16	48	3,45	0,80	48	3,72	0,86	48	3,72	0,86
15. Marka produktu	54	3,85	1,09	51	3,52	1,02	51	4,13	0,99	51	4,13	0,99

## Bibliografia

- Buckley, P.J. Pass, Ch.L. Prescott, K. [1988], Measures of international competitiveness: A critical survey, *Journal of Marketing Management*, 1988, 2.
- Godziszewski B., [1999], Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Gorynia M., [1998], The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy, *Russian and East European Finance and Trade*, 1998, 34 (4).
- Gorynia M., [2000], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia M., Otta W.J., [1998], Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, *Optimum – Studia Ekonomiczne* 1998, nr 1.
- Gorynia M., Sulimowska M., [1999], Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, w: *Warunki uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej*, red. J. Bilski, M. Janicka, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Grabowski T., [1994], Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Haffer M., [1999], Instrumenty konkurencyjności, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.