

Faculté des Sciences Economiques
l'Université Matej Bel
Banska Bystrica

Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela
Banská Bystrica

LA CONSTRUCTION EUROPEENNE
MODES DE DEVELOPPEMENT
ET PARTENAIRES

Actes de la VIII^o Conférence Scientifique Internationale du
Réseau PGV

Volume I

Banská Bystrica, Slovaquie

2002

SOMMAIRE

THEME 1: STRATEGIES D'ENTREPRISES ET GLOBALISATION DES MARCHES

- | | | |
|-----|--|---|
| 5 | <i>Bogdan Anastasiei</i> | Marketing Internet: une stratégie pour conquérir le consommateur européen |
| 13 | <i>Dupuis Jean-Claude</i> | L'évolution des modes d'achat en Europe centrale post-socialiste. L'influence des structures de l'économie domestique |
| 21 | <i>Gorynia Marian</i> | Les stratégies des entreprises polonaises localisées près de la frontière polono-allemande, dans le contexte de l'élargissement de l'Union Européenne |
| 32 | <i>Jewtuchowicz Aleksandra</i> | Les dilemmes du développement des régions polonaises |
| 46 | <i>Karcz Kornelia
Puszczewicz Barbara</i> | Les comportements des entreprises polonaises et françaises dans le processus d'élargissement de l'Union Européenne |
| 56 | <i>Kedzior Zofia,
Jaciow Magdalena</i> | Les comportements mercatiques des entreprises polonaises |
| 63 | <i>Kucharska Barbara</i> | Les stratégies de fonctionnement des entreprises de distribution en Pologne en vue de la mondialisation |
| 71 | <i>Malinowska Mirosłwa</i> | La communication mercatique dans l'environnement multiculturel. Aspects théoriques |
| 78 | <i>Mikolajczyk Barbara
Wolny Robert</i> | Opportunités et menaces pour les entreprises de services en Pologne dans la perspective de l'intégration dans l'Union Européenne |
| 89 | <i>Nowakowska Aleksandra</i> | Les potentiels d'innovations et de connaissances des régions polonaises dans la perspective de l'intégration européenne |
| 101 | <i>Pellat Ghislaine</i> | La force de vente: arme stratégique en Europe centrale? Le cas de la Hongrie |

- 111 ***Pirjol Florentina
Papay Claudia*** La communication dans les entreprises roumaines. Etude de cas a SCT "Banatul" SA Timisoara
- 120 ***Przybylska Wieslawa
Slodowa-Helpa Malgorzata*** Création des capacités d'absorption des transferts de développement de l'UE par les régions en Pologne
- 131 ***Siorak Richard*** Le potentiel de la voïvodie *Slaskie* dans la perspective d'élargissement de l'Espace Economique Européen

THEME 2: RESTRUCTURATION DE L'ENTREPRISE EN TRANSITION,
COOPERATION AVEC DES PARTENAIRES

- 147 ***Blaszczyk Wanda*** Deficiency areas of polish managers' knowledge and skills in the light of research
- 159 ***Cazan Ioana*** Analyse de l'évolution de la relation banque-entreprise en Roumanie, dans la perspective de la théorie des stakeholders
- 170 ***Denysyuk Vitaliy*** Intégration des entreprises ukrainiennes dans les réseaux de production des firmes occidentales
- 184 ***Kita Jaroslav
Dano Ferdinand*** Transformations organisationnelles et managériales dans les entreprises slovaques
- 194 ***Marasová Jana*** De nouvelles exigences auxquelles doivent satisfaire les profils professionnel et humain des managers en Slovaquie
- 205 ***Martyniak Zbigniew*** Quel modèle de gestion des entreprises pour les pays de l'Europe centrale et orientale: modèle anglo-saxon ou modèle de l'Europe occidentale?
- 214 ***Mikolajczyk Zofia
Stolarska Maria*** Restructuration des entreprises. Théorie et pratique polonaise
- 227 ***Naszályi Philippe*** Les banques mutualistes et coopératives en Hongrie

- 241 **Pierrat Lambert**
Zainescu Eugenia Evolution du secteur électro-énergétique roumain. Du monopole d'Etat au processus de privatisation
- 256 **Pierrat Lambert**
Zainescu Eugenia
Nestian Andrei Gestion de la production et de la qualité en Roumanie. Evolution dans le cadre du processus de transition économique
- 269 **Roman Teodora** La gestion stratégique dans la production du meuble en Roumanie dans la perspective d'intégration dans l'Union Européenne
- 278 **Tonkova Stanka** Le nouvel espace de coopération entre les entreprises en transition dans le contexte de l'intégration européenne

THEME 3: POLITIQUE DES ETATS ET INTEGRATION EUROPEENNE

- 291 **Arlotto Jacques**
Sahut Jean-Michel Le financement des PME/PMI innovantes
- 304 **Calin Diana** La politique monétaire et de change en Roumanie dans la perspective de l'adhésion à l'Union Européenne
- 311 **Grigoruta Maria Viorica** Vers de nouvelles méthodes de management des ressources humaines dans le contexte de restructuration des entreprises roumaines en transition
- 319 **Jivan Alexandre**
Parean Mihai
Sirghi Nicoleta
Negrut Lucia Les problèmes de la croissance économique en Roumanie
- 328 **Manolescu Irina** Problèmes de coordination et d'interface entre partenaires étrangers dans les programmes de la Communauté européenne
- 338 **Martin Claude** Les enjeux de l'élargissement de l'Europe
- 348 **Pagliacci Mario G.R.** Innovation and establishment of new enterprises in the European Union and candidate countries

- | | | |
|-----|---|---|
| 363 | <i>Paslowski Jerzy</i> | Polish construction industry. Adapating to EU standards |
| 374 | <i>Přívarová Magda</i> | L'entrée de la Slovaquie dans l'Union européenne et la politique de l'emploi |
| 382 | <i>Puslecki Zdzislaw W.</i> | The reduction of international trade barriers in trade policy of the EU |
| 394 | <i>Romocea Camelia</i> | Les PECO dans la perspective de l'adhésion à l'UE: le dilemme entre convergence nationale et convergence régionale |
| 407 | <i>Sousa Ferreira Eduardo
Mortâgua Maria João</i> | The impact of the labour mobility from the CEECs on the EU labour markets |
| 413 | <i>Šulajová Žaneta</i> | Les entreprises slovaques dans le processus de convergence économique vers les pays de l'UE monétaire |
| 424 | <i>Uramová Mária</i> | Problèmes et particularités de la politique économique de l'Etat dans le processus de transformation. L'exemple de la Slovaquie |

THEME 4: CONSTRUCTION D'UNE EUROPE SOCIALE ET CULTURELLE

- | | | |
|-----|--|--|
| 435 | <i>Castagnos Jean-Claude
Le Berre Michel</i> | La problématique des bas salaires: entre rétributions et revenus |
| 447 | <i>Cismas Laura
Cazan Ioana</i> | L'investissement dans le capital humain. Condition d'un développement économique durable en Roumanie |
| 456 | <i>Chermeleu Adia</i> | La construction sociale des relations entre éducation et économie |
| 465 | <i>Haranczyk Grégory</i> | L'élargissement de l'UE: des coûts sociaux de la transition à une future politique sociale européenne? |
| 476 | <i>Manolescu Irina</i> | Problèmes de coordination et d'interface entre partenaires étrangers dans les programmes de la Communauté européenne |

338	<i>Jemna Danut Prodan Adriana</i>	Work and gender discrimination in Romania
485	<i>Kolny Beata</i>	L'infrastructure du comportement des consommateurs en matière de loisirs
491	<i>Lukášová Ružena Lakosilová Zdenka</i>	Organizational culture research: relationship between organizational values and thinking of managers
499	<i>Maciejewski Grzegorz</i>	La situation économique des ménages de la voïvodie silésienne à la veille d'une Europe commune
508	<i>Martin Ewa</i>	La distance Est-Ouest. L'espace de dialogue dans l'Europe élargie
522	<i>Mešková Ludmila Gachet Sylvie Laššák Vladimír</i>	Les différences interculturelles entre gestionnaires slovaques et français
529	<i>Papay Claudia</i>	Quelles langues pour la nouvelle Europe? Interculturalité et plurilinguisme: nouveaux défis pour l'enseignement des langues étrangères
537	<i>Stefan Liana</i>	La jeunesse roumaine a l'avant-garde de l'intégration européenne
544	<i>Zait Adriana</i>	La place de l'étudiant roumain en Europe: attentes, attitudes, motivations
553	<i>Zait Dumitru</i>	L'impact de l'interculturel sur la dynamique des investissements étrangers

**LES STRATEGIES DES ENTREPRISES POLONAISES LOCALISEES PRES DE LA
FRONTIERE POLONO-ALLEMANDE DANS LE CONTEXTE DE
L'ELARGISSEMENT DE L'UNION EUROPEENNE**

Marian Gorynia³

Résumé

Le but de l'article est d'identifier et d'analyser les stratégies concurrentielles des sociétés polonaises localisées en Ziemia Lubuska (région de la Pologne faisant la 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 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. Compte tenu du caractère limité de cette présentation, nous n'avons pas retenu l'exposé des éléments théoriques fondamentaux de la recherche.

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),

³ Université d'Economie de Poznan Al. Niepodleglosci 10 60-967 Poznan Pologne
Téléphone 0-48 61 8543314, 0-48 61 8543315 e-mail: gorynia@novcil.ae.poznan.pl

- 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.

On a renoncé à l'application de la conception complexe de la lacune concurrentielle présentée ci-dessus. Vu l'expérience des études précédentes, la mesure de la lacune concurrentielle a été réduite à la détermination du potentiel concurrentiel.

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, selon le principe de la sélection finale, 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 connu 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'Etat. Seules deux entreprises sont des sociétés à participation étrangère – 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.

L'appartenance de branche des sociétés faisant partie de l'essai d'étude représente 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.

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

<i>Type d'activité</i>	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

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.

Résultats

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

Le tableau 2 présente les 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)

<i>Années</i>	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. En ce qui concerne la situation à l'exportation, elle 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. 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.

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 arithmétique	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

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)

<i>Années</i>	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

Evaluation du potentiel concurrentiel de l'entreprise

Les questions suivantes avaient trait au potentiel concurrentiel des entreprises. Les questions 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 à l'échelle et, corrélativement, une hausse du coût unitaire de production.

Tableau 6: Utilisation du potentiel de production

<i>Année</i>	Nombre de sociétés	Moyenne	Ecart 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 sont présentées dans le tableau 7. Les données démontrent clairement l'existence d'une tendance négative : les entreprises considèrent qu'il y a eu une baisse systématique des possibilités de financement. En moyenne, ces possibilités ont été évaluées comme moindres que celles des petites.

Tableau 7: Possibilités de financement du développement

<i>Année</i>	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 réduction de l'innovation des entreprises polonaises (voir tableau 8). La hausse brusque de l'indice en 2001 ne remet pas en cause cette opinion – l'augmentation de l'indice relevait de 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)

<i>Année</i>	Nombre de sociétés	Moyenne	Ecart 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 concernant 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.

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 répondues 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 des issues d'autres recherches (Gorynia 2000, Gorynia 2002).

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

Facteur	Importance du facteur			Marché											
				polonais			d'union			allemand			Brandebourg		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Prix	15	4,67	1,35	12	4,00	1,21	13	3,92	1,19	13	4,00	1,22	9	4,22	1,39
2. Qualité	15	4,80	1,32	12	4,17	1,19	13	4,23	1,36	13	3,92	1,38	9	4,22	1,56
3. Modernité	14	4,14	1,10	11	3,73	1,19	12	3,58	1,16	12	3,50	1,24	8	3,88	1,36
4. Mode	13	3,54	1,85	9	3,00	1,00	10	3,20	1,32	10	3,10	1,37	8	3,50	1,77
5. Complexité de l'offre	14	4,57	1,16	11	4,18	1,17	12	3,92	1,31	12	3,83	1,40	8	4,25	1,75
6. Emballage	13	2,00	1,35	9	3,33	0,50	10	3,40	0,70	10	3,30	0,82	8	3,50	1,20
7. Respect des délais de livraison	14	4,71	0,73	11	4,18	0,98	12	4,33	0,89	12	4,25	1,14	8	4,88	1,13
8. Conditions de paiement	15	4,80	1,01	12	3,75	1,36	13	3,62	1,19	13	3,69	1,25	9	3,67	1,58
9. Technologie de production	14	4,36	1,08	11	3,91	0,83	12	3,92	0,90	12	3,92	0,90	8	4,25	1,28
10. Qualité des cadres dirigeants	14	4,79	0,89	11	4,18	0,60	12	3,92	0,79	12	3,92	0,79	8	4,25	1,04
11. Qualité des cadres de marketing	14	3,86	1,83	11	3,91	0,94	12	3,58	1,24	12	3,58	1,24	9	3,78	1,56
12. Etudes et développement	13	3,31	2,14	10	3,30	1,34	11	2,82	1,66	11	2,45	1,29	8	2,88	1,81
13. Réputation de l'entreprise	14	4,93	1,14	11	4,45	0,93	12	4,17	1,03	12	4,17	1,03	9	4,67	1,00
14. Possibilités financières	15	4,67	1,18	12	3,25	0,75	12	2,92	1,16	12	2,92	1,16	8	3,25	1,49
15. Accès aux réseaux de distribution	13	4,23	1,92	9	4,00	1,12	10	3,60	1,65	10	3,90	1,45	8	4,38	1,69

Implications pour la stratégie des entreprises

Les principaux résultats pratiques concernent la nécessité d'améliorer la position stratégique des sociétés entreprises 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,
- tous 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. A 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 son 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.

Pendant, 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'ils faut les rechercher dans le domaine de la politique économique (taux d'intérêt, taux de change, etc.). Selon nous, si cette hypothèse s'avérait vraie, 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 (comprenant 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).

Références

Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Edition 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*, Edition 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