

**Zeszyty  
naukowe  
Politechniki  
Poznańskiej**

**ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE**

KONKURENCYJNOŚĆ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH  
W PROCESIE INTEGRACJI I GLOBALIZACJI

NR 32

2001



Zeszyty Naukowe  
Politechniki Poznańskiej

# Organizacja i Zarządzanie

Zeszyt nr 32

KONKURENCYJNOŚĆ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH  
W PROCESIE INTEGRACJI I GLOBALIZACJI

Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej



Poznań 2001

Redaktor Zeszytów Naukowych Politechniki Poznańskiej  
prof. dr hab. Jerzy DEMBZYŃSKI

Komitet Redakcyjny serii Organizacja i Zarządzanie

prof. zw. dr hab. inż. Leszek PACHOLSKI (przewodniczący); dr Jan JABŁOŃSKI (sekretarz);  
dr hab. inż. Marek FERTSCH, prof. nadzw.; dr hab. inż. Aleksandra JASIAK, prof. nadzw.;  
dr hab. inż. Włodzimierz Mantura, prof. nadzw.

**Redaktor naukowy numeru 32**

**prof. zw. dr hab. Eulalia SKAWIŃSKA**

Skład i łamanie

mgr inż. Arkadiusz BOROWIEC  
mgr Małgorzata ZĘBALA

Projekt okładki

Piotr Gołębnik

Wydanie publikacji sfinansowano ze środków zewnętrznych oraz statutowych (nr TB-23-335/2001-DS)  
i badań własnych (nr PB-23-328/2001-BW)

Redaktor naukowy dziękuje MARSZAŁKOWI WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO  
za współfinansowanie niniejszej publikacji

© Copyright by Politechnika Poznańska, Poznań 2001

Wydanie I

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI POZNAŃSKIEJ  
60-965 Poznań, pl. M. Skłodowskiej-Curie 2, tel. 665-3516

tel. (0-61) 665-3516, faks (0-61) 665-3583

e-mail: office\_ed@put.poznan.pl

<http://www.ed.put.poznan.pl>

Wykonano w Zakładzie Graficznym Politechniki Poznańskiej  
Zamówienie nr S/176/2001

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
<b>Część I. Makroekonomiczne i prawne uwarunkowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych (rec.: prof. dr hab. Mieczysław Gulcz)</b>	
Bieńkowski Wojciech – Rola polityki rządowej w poprawie konkurencyjności kraju w warunkach globalizacji i integracji regionalnej	9
Borowiec Arkadiusz – Zamówienia publiczne jako istotny element konkurencyjności polskich i europejskich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej	22
Cichowski Lechośław – Innowacyjność jako kluczowy składnik konkurencyjności polskiej gospodarki	29
Ciona-Szymańska Elwira – Systemowe podejście do zarządzania środkami publicznymi i jego wpływ na konkurencyjność jednostki badawczo-rozwojowej	38
Frąckowiak Marian – Konkurencyjność a globalizacja. Szanse i zagrożenia.	45
Górniewicz Grzegorz – Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę w Polsce	55
Jahnke Hans – Principles of an economic evaluation of projects in the context of integration and globalization –with special reference to Poland and the European Union	64
Jakubik Dorota – Podatek dochodowy w Polsce i Unii Europejskiej	74
Janiszewska Małgorzata, Bartkiewicz Przemysław – Konkurencyjność polskiej gospodarki w warunkach globalizacji rynku	81
Jantoń-Drozdowska Elżbieta – Konkurencyjność gospodarki polskiej w procesie integracji z Unią Europejską	90
Kokocińska Małgorzata – Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań koniunktury	103
Ratajczak Marek – Infrastrukturalne uwarunkowania aktywności gospodarczej	113
Sipa Monika, Smolarek Małgorzata – Wykorzystywanie środków z funduszy pomocowych UE dla realizacji projektów inwestycyjnych w Polsce	123
Urban Stanisław – Rola innowacji w wyznaczaniu konkurencyjności polskiej gospodarki	131
Zębała Małgorzata – Problem konkurencji w badaniach Adama Smitha	139
<b>Część II. Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych oraz MSP (rec.: prof. dr hab. Elżbieta Jantoń-Drozdowska)</b>	
<b>A. Źródła i rodzaje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłowych</b>	
Bielicka Barbara – Rola public relations w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży napojów alkoholowych	145
Cyrson Edward – Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa a nowe strategie konkurencji	155
Gorynia Marian – Luka konkurencyjna – koncepcja i metodyka badania	172
Grzegorzewski Piotr – Kadra kierownicza spółdzielni o konkurencji i integracji	180
Jarząbek Jarosław, Tomski Piotr – Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw w wyniku zastosowania technologii e-business	187
Jewtuchowicz Aleksandra – Strategie przedsiębiorstw innowacyjnych – współpraca czy konkurencja ?	196
Karaś Elżbieta – Wykorzystanie kluczowych kompetencji w globalizacji działań przedsiębiorstwa	204

Mantura Władysław – Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego	211
Musiał–Paczkowska Alicja – Proces restrukturyzacji zatrudnienia a strategia personalna firmy	219
Pilarczyk Bogna, Kaniewska Aleksandra – Konkurencyjność przedsiębiorstw działających w niszach rynkowych	228
Pilarczyk Bogna, Stefańska Magdalena – Programy lojalnościowe jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku	235
Przygodzki Zbigniew – Konkurencyjność przedsiębiorstw jako determinanta konkurencyjności regionów	242
Roesler Stanisław – Inwestor branżowy jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	250
Skawińska Eulalia - Jakość konkurencyjności	257
Wanat Tomasz – Marka lokalna jako źródło przewagi konkurencyjnej w dobie globalizacji	267
Zysnarska Ewa - Informacje ekologiczne a konkurencyjność przedsiębiorstwa	274
<b>B. Determinanty konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b>	
Famulska Teresa - Procesy dostosowawcze do standardów Unii Europejskiej w zakresie podatku vat a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw	281
Feyertag Hans – Probleme des wettbewerbs von klein- und mittelbetrieben am beispiel Österreichs	285
Johnson Steve, Pyrah Eva – The economic benefits of investing in people: case study evidence from the uk and implications for polish business	293
Kubiak Kazimierz – Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą)	301
Kusa Rafał – Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw	310
Łuczka Teresa – Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec nowych wyzwań	316
Świercz Dariusz – Wirtualizacja jako kierunek wzrostu konkurencyjności małych i średnich firm	327
Żynel Małgorzata – Polityka ekonomiczna państwa jako jeden z czynników wpływających na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw	335
<b>Część III. Determinanty konkurencyjności podmiotów gospodarczych w agrobiznesie, finansach i bankowości (rec.: prof. dr hab. Bogumiła Sosnowska)</b>	
<b>A. Konkurencyjność w agrobiznesie</b>	
Jankowski Tadeusz – Jakie i dlaczego działania gospodarcze należy podjąć na wsi i w małych miasteczkach w Polsce	343
Kacperska Elżbieta – Rozwój sektora agrobiznesu w Polsce poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne	349
Kozuch Antoni – Konkurencyjność polskiego rolnictwa w aspekcie integracji z Unią Europejską	356
Olszańska Anna – Konkurencyjność polskiej wieprzowiny na rynkach międzynarodowych	364
Wyszkowska Zofia – Rachunek kosztów w przedsiębiorstwach przetwórstwa żywnościowego jako element konkurencyjności	371

Zalewski Romuald – Analiza wielowariancyjna danych finansowych dla branży przetwórstwa żywności	378
<b>B. Finansowe i bankowe instrumenty konkurowania</b>	
Klucznik Agnieszka, Romanowski Dariusz – Przeobrażenia na giełdzie papierów wartościowych jako jeden z objawów globalizacji	388
Lemańska-Majdzik Anna – Dywersyfikacja portfela kredytowego jako instrument zwiększający konkurencyjność banku komercyjnego	394
Łukasik Gabriela – Wykorzystanie instrumentów rynku papierów wartościowych przez przedsiębiorstwa w warunkach integracji gospodarczej	401
Parvi Rafał – Rynek kredytów mieszkaniowych na przykładzie banku PKO BP S.A. (konkurencyjność międzybankowa)	407
Sasor Tomasz – Konkurencyjność banku przy zastosowaniu modelu organizacji wirtualnej	415

Marian GORYNIA\*

## LUKA KONKURENCYJNA – KONCEPCJA I METODYKA BADANIA

W artykule podjęto próbę wypracowania koncepcji luki konkurencyjnej oraz wskazania sposobu pomiaru tej luki. W zaproponowanym ujęciu konkurencyjność przedsiębiorstwa może być opisana za pomocą trzech wymiarów: pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej. Luka konkurencyjna występuje wtedy, gdy firma, której konkurencyjność badamy i mierzymy, różni się in minus od konkurenta (konkurentów) pod względem pozycji konkurencyjnej i/lub potencjału konkurencyjnego i/lub strategii konkurencyjnej. Każdy z trzech wyróżnionych wymiarów konkurencyjności (luki konkurencyjnej) wymaga operacjonalizacji, to znaczy opisu za pomocą zmiennych szczegółowych poddających się empirycznemu pomiarowi.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, luka konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna

### 1. WSTĘP

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna<sup>1</sup>. Wiele z nich charakteryzuje fragmentaryczność i jednostronność. Oczywista jest więc konieczność prowadzenia dalszych prac zmie-

---

\* Akademia Ekonomiczna Poznań.

<sup>1</sup> Zob. np. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, wyd. II, Wydawnictwo AE, Poznań 2000, rozdział 2; Casson M. red., *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991; Faulkner D., Bowman C., *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995; Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May-June; Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992; Porter M.E., *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998, Rugman A., Hodgetts R.M., *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000; Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy*, "Harvard Business Review" 1992, March-April.

rzających do wypracowania całościowej i wieloaspektowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oddającej złożoność zachowań przedsiębiorstw rywalizujących na konkurencyjnym rynku.

Celem opracowania 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 rozróżnienia pomiędzy konkurencyjnością *ex ante* a konkurencyjnością *ex post*.

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

W opracowaniu 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.

## **2. KONKURENCYJNOŚĆ EX ANTE I EX POST, POZYCJA KONKURENCYJNA, POTENCJAŁ KONKURENCYJNY, STRATEGIA KONKURENCYJNA, LUKA KONKURENCYJNA**

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

– konkurencyjność *ex post* to obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali,

– 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 kategorią 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<sup>2</sup>: 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 nieznanych 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<sup>3 4</sup>. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup<sup>5</sup>:

- zasoby pierwotne,
- zasoby wtórne,
- 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 zorganizowania 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 przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy<sup>6</sup>:

<sup>2</sup> M. Haffer, Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999, s. 52.

<sup>3</sup> Zob. T. Grabowski, Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994, s. 171-183.

<sup>4</sup> Niekiedy zamiast określenia potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa stosowane jest określenie potencjał konkurencyjności. B. Godziszewski definiuje potencjał konkurencyjności jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania. B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału..., op. cit., s. 77.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 178.

<sup>6</sup> M. Gorynia, W.J. Otta, Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, "Optimum – Studia Ekonomiczne" 1998, nr 1.

- kultura przedsiębiorstwa,
- jego zasoby (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- 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 przedsiębiorstwa 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. Stankiewi-

cza<sup>7</sup>. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery: sfera informacji, sfera działalności badawczo-rozwojowej, sfera produkcji, sfera zarządzania jakością, sfera logistyki, sfera dystrybucji, sfera marketingu, sfera finansów, sfera organizacji i zarządzania, sfera zatrudnienia, sfera zasobów “niewidzialnych”.

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje<sup>8</sup>. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa<sup>9 10</sup>. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników: rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży), poziom kosztów (relatywny), udział w rynku, cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów, znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie, poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie, koszty przedstawiania się odbiorców na innych dostawców, 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 (statyczna luka konkurencyjna), a luką konkurencyjną w ujęciu dynamicznym, oznaczającą proces zmian wyjściowej luki konkurencyjnej,

<sup>7</sup> Zob. B. Godziszewski, *op. cit.*, s. 79-82.

<sup>8</sup> T. Grabowski, *op. cit.*, s. 180.

<sup>9</sup> M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, *op. cit.*, s. 49.

<sup>10</sup> E. Mączyńska i M. Zawadzki wskazują, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa dokonywana jest poprzez ocenę jego rentowności. Zob. E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, w: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

czyli sekwencję stanów luki konkurencyjnej w różnych momentach (dynamiczna luka konkurencyjna).

### 3. SCHEMAT ANALITYCZNY LUKI KONKURENCYJNEJ – KONKRETYZACJA

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:

– 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,

– 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 przeszłości,

– luka konkurencyjna jako różnice w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania firmy; współwyznacza on także spektrum 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,

– 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

Poszczególne wymiary luki konkurencyjnej powinny zostać zoperacjonalizowane w formie pytań do kwestionariusza badawczego. Operacjonalizacja powinna doprowadzić do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi. W tym opracowaniu ze względu na ograniczenie objętości operacjonalizacja taka nie zostanie dokonana<sup>11</sup>.

Przedstawiona koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności Buckleya, Passa i Prescott<sup>12</sup>. Wyróżniają oni trzy grupy miar konkurencyjności:

- rezultaty konkurowania (*competitive performance*),
- potencjał konkurencyjny (*competitive potential*),
- 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 sprzężenia 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.

## LITERATURA

- [1] Buckley P.J., Pass Ch. L., Prescott K., Measures of international competitiveness: A critical survey, "Journal of Marketing Management" 1988, nr 2.
- [2] Casson M. editor, Global research strategy and international competitiveness, Basil Blackwell, London 1991.
- [3] Faulkner D., Bowman C., The essence of competitive strategy, Prentice Hall International, London 1995.
- [4] Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999.
- [5] Gorynia M. Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- [6] Zob. Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wyd. AE Poznań 2001 (w druku).

<sup>11</sup> Zob.: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wyd. AE, Poznań 2001 (w druku).

<sup>12</sup> P.J. Buckley, Ch.L. Pass, K. Prescott, Measures of international competitiveness: A critical survey, "Journal of Marketing Management" 1988, No 2.

- [7] Gorynia M., Otta W. J., Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 1998, nr 1.
- [8] Grabowski T., Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994.
- [9] Haffer M., Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK “Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [10] Hamel G., Prahalad C. K., The core competence of the corporation, “Harvard Business Review” 1990, May-June.
- [11] Hill Ch. W., Jones G. R., Strategic management theory. An integrated approach, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.
- [12] Porter M. E., On competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- [13] Rugman A., Hodgetts R. M., International business. A strategic management approach, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
- [14] Stalk G., Evans P., Shulman L. E., Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, “Harvard Business Review” 1992, March-April.

## COMPETITIVE GAP – CONCEPT AND METHODOLOGY OF RESEARCH

### Summary

In the paper the author tries to formulate the concept of competitive gap and proposes the way of measuring it. The competitiveness of the enterprise can be described using three dimensions: competitive position, competitive potential and competitive strategy. The competitive gap means the difference (in negative sense) between firm under investigation and its competitor (competitors) in respect of competitive position and/or competitive potential and/or competitive strategy. Each of the above mentioned dimensions of the competitiveness should be operationalised i.e. described with detailed variables which can be measured empirically.