



Szkoła Główna Handlowa

Konkurencyjność

gospodarki Polski
w dobie integracji
z Unią Europejską
i globalizacji

pod redakcją naukową

Jana Bossaka
Wojciecha Bieńkowskiego

Instytut Gospodarki Światowej
Kolegium Gospodarki Światowej SGH

TOM II

Konkurencyjność

gospodarki Polski
w dobie integracji
z Unią Europejską
i globalizacji

TOM II

Institut Gospodarki Światowej
Kolegium Gospodarki Światowej SGH

© Copyright by Instytut Gospodarki Światowej
Kolegium Gospodarki Światowej
Szkoła Główna Handlowa

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel./fax (0 22) 848 91 32
<http://www.sgh.waw.pl/>

Redaktor wydania: Jan Kruszewski

Skład i łamanie:
Studio Poligraficzne FOTOTYPE
02-472 Warszawa, ul. Śląska 21b

Druk: Drukarnia PERFEKT S.A.
Warszawa, ul. Połczyńska 99

ISBN 83-88666-01-0

Spis treści

Rozdział 1. Zagadnienia metodologiczne i analiza czynnikowa	11
Kazimierz Meredyk Przesłanki wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej	13
Jerzy Kleer Transformacja a konkurencja	27
Henryk Bąk Transformacja systemowa a problemy proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej w latach 90-tych	45
Elżbieta Kawecka-Wyrzykowska Zagraniczna polityka ekonomiczna a konkurencyjność polskiej gospodarki u progu XXI wieku	61
Adam Lipowski, Anna Wziątek-Kubiak Konkurencyjność produkcji przemysłowej w Polsce w okresie transformacji. Meto- dologia badań	77
Marian Gorynia Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej	99
Robert W. Ciborowski, Jerzy Grabowiecki Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki polskiej w procesie integracji z Unią Europejską	119
Rozdział 2. System i polityka finansowa	143
Karol Lutkowski Polityka dewizowa a konkurencyjność gospodarki	145
Grzegorz Wojtowicz Stabilność cen a konkurencyjność	161
Eugeniusz Najlepszy Zmiany kursu walutowego a konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym	169
Stanisław Kasiewicz Koszt kapitału a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w latach 1990-tych	183

Jerzy Pietrewicz	
Konkurencyjność polskiego sektora bankowego wobec nowych międzynarodowych regulacji ostrożnościowych	197

Rozdział 3. Konkurencyjność polskiego przemysłu i wybranych sektorów usług 205

Anna Wziątek-Kubiak, Adam Lipowski	
Konkurencyjność produkcji przemysłowej w Polsce w okresie transformacji. Wyniki badań empirycznych	207
Anna Golejewska	
Polski przemysł samochodowy na tle Unii Europejskiej – analiza konkurencyjności	249
Krystyna Bobińska	
Rynek w infrastrukturze jako warunek konkurencyjności gospodarki	263
Bohdan Godziszewski	
Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw związane z integracją z Unią Europejską	281
Włodzimierz Januszkiewicz	
Konkurencyjność polskiego sektora usług w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji	295
Grażyna Wojtkowska – Łodej	
Liberalizacja rynku energii a konkurencyjność polskiej gospodarki	305
Aneta Zelek	
Liberalizacja sektora telekomunikacji w Unii Europejskiej – skutki dla Polski	323
Marek Mroczkowski	
Sprostac konkurencji globalnej	339

Rozdział 4. Konkurencyjność rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego 347

Bogumiła Sosnowska	
Ekonomiczne przesłanki wzrostu konkurencyjności rolnictwa polskiego	349
Paweł Churski, Wacława Starzyńska	
Przemiany w rolnictwie polskim w procesie integracji z Unią Europejską	363
Miroslaw Gornowicz	
Uwarunkowania i implikacje wstąpienia Polski do Unii Europejskiej dla polskiego mleczarstwa	377
Marian Guzek, Józef Biskup	
Konkurencyjność Polski wobec Unii Europejskiej w zakresie towarów rolno-żywnościowych według przewag komparatywnych	389
Henryk Wnorowski	
Konkurencyjność branży spirytusowej a obciążenia podatkiem akcyzowym	403
Kazimierz Kubiak	
Konkurencyjność polskich produktów sadowniczych na rynkach Unii Europejskiej	415

Rozdział 5. Polityka regionalna i ochrona środowiska	433
Jacek Szlachta	
Polityka regionalna Unii Europejskiej a konkurencyjność regionów Polski	435
Kazimierz Kuciński	
Kokurencyjność regionów w Polsce w warunkach integracji europejskiej	451
Jan Kruszewski	
Finansowanie ochrony środowiska a konkurencyjność	463
Omówienie dyskusji panelowych	475

Marian Gorynia

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

LUKA KONKURENCYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWACH A PRZYSTĄPIENIE POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

1. 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 rozwiniętą w pierwszej części referatu koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa. Badania zostały przeprowadzone w 2000 roku i objęły 68 firm przemysłu przetwórczego zarejestrowanych w Polsce.

2. Podstawy teoretyczno-koncepcyjne badania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna.¹³²Wiele z nich charakteryzuje fragmentaryczność i jedno-

¹³² 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; Boston, 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.

stronność. 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:

- konkurencyjność *ex ante* a konkurencyjność *ex post*,
- 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.

2.1. 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 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 pożądanego 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 instru-

mentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się¹³³:

- 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 przedsiębiorstwo¹³⁴. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup¹³⁵:

- 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 (wizeru-

¹³³ M. Haffer. Instrumenty konkurowania. w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999.

¹³⁴ B. Godziszewski. 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; T. Grabowski., Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994.

¹³⁵ B. Godziszewski, op. cit.

nek, 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 elementy¹³⁶:

- 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, jedno przedsiębiorstwo 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).

¹³⁶ M. Gorynia, W. J. Otta, „Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, *Optimum – Studia Ekonomiczne*, 1998, nr 1.

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza¹³⁷. 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. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa. 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 przestawienia 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 rezultatowy 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 rozróż-

¹³⁷ B. Godziszewski, op. cit., s. 79-82.

nienia między luką konkurencyjną rozumianą jako stan w określonym momencie (statyczna 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.

2.2. 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:

- 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 spectrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przeszłości) 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

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. tabela 1, tabela 2 i tabela 3).

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do mierzenia 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:

- 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.

W dalszej części referatu przedstawiono trzy tabele, 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 tabel-pytań, przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo działa na kilku rynkach i że jego sytuacja konkurencyjna na poszczególnych rynkach może się różnić.

3. Badanie empiryczne konkurencyjności przedsiębiorstw polskich

3.1. Koncepcja badań i próba badawcza

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

- badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankierzy (studenci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa),
- badania polegały na zebraniu opinii menedżerów odnośnie do trzech aspektów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna),
- badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu przetwórczego,
- badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce bez względu na pochodzenie kapitału,
- badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych,
- głównym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań (oprócz kryterium wielkości firmy i przynależności do sektora przemysłu przetwórczego) była chęć współpracy ze strony firmy.

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.

3.2. 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 tabeli 1. 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 tabeli 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.

3.3. Potencjał konkurencyjny

Wyniki badań potencjału konkurencyjnego przedstawiono w tabeli 2. 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 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.

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 podstawowym 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 konkurowania na rynku krajowym. Generalnie można stwierdzić, że zarówno obecny, jak i przyszedły 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 ocena 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 – naczelne kierownictwo (M=3,61),
- rangi nadawanej w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości (M=3,50).

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

(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).

3.4. Instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna)

Oceny dotyczące czynników opisujących stosowaną strategię konkurencyjną (instrumentów konkurowania) przedstawiono w tabeli 3. 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 stonkowo 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 przedsiębiorstw), należy podkreślić, że wprawdzie 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 gospodarczej¹³⁸.

¹³⁸ M. Gorynia, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy, Russian and East European Finance and Trade 1998.*, 34 (4).

Tabela 1

Osiągnięta pozycja konkurencyjna firmy na tle rywali

Mierniki pozycji Konkurencyjnej	Waga danego Miernika			Rynek krajowy						3 największe rynki UE					
				OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	Ś	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS	LW	S	OS
1.Udział w rynku ocenianej firmy	65	4,14	0,80	54	4,03	0,97	54	4,45	0,93	43	3,25	1,5	43	3,21	0,99
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy	64	4,41	4,41	50	3,77	0,86	50	4,26	0,82	41	2,73	0,84	42	3,26	0,88

LW – liczba wskazań OOP – ocena naszej obecnej pozycji na rynku

ŚA – średnia arytmetyczna OPP – ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku

OS – odchylenie standardowe

Waga miernika:**Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:**

- | | |
|-------------------------|--|
| – bez znaczenia | - jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową) |
| – bardzo małe znaczenie | - zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną |
| – małe znaczenie | - zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną |
| – średnie znaczenie | - zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem) |
| – duże znaczenie | - zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną |
| – bardzo duże znaczenie | - zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną |
| – ogromne znaczenie | - jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi) |

Tabela 2
Potencjał konkurencyjny

Waga czynnika: Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- bez znaczenia - jesteśmy (będziemy) najgorsi
- bardzo małe znaczenie - jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- małe znaczenie - jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- średnie znaczenie - jesteśmy (będziemy) przeciętni
- duże znaczenie - jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- bardzo duże znaczenie - jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- ogromne znaczenie - jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań OOP - ocena naszego obecnego potencjału

ŚA – średnia arytmetyczna OPP - ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

OS – odchylenie standardowe

Mierniki potencjału Konkurencyjnego	Waga danego miernika				Rynek krajowy						3 największe rynki unijne					
					OOP			OPP			OOP			OPP		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS	
Możliwości finansowania działalności bieżącej	68	4,52	0,75	65	3,74	0,86	65	4,26	0,79	47	3,03	0,72	48	3,52	0,97	
Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych	67	4,06	0,54	63	3,56	0,91	63	4,08	0,75	46	2,87	0,81	47	3,36	1,00	
Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych	67	3,79	0,81	63	3,57	1,11	63	4,11	0,85	44	2,80	0,92	45	3,34	0,99	
Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa	67	4,46	0,82	63	3,94	0,68	63	4,44	0,82	46	3,86	0,96	47	3,85	0,95	

Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa	67	4,16	0,77	63	3,84	0,75	63	4,35	0,84	46	3,17	1,00	47	3,66	1,06
Jakość urządzeń produkcyjnych	67	4,63	0,64	63	3,91	0,77	63	4,51	0,82	46	3,09	0,84	47	3,73	0,90
Poziom nowoczesności technologii produkcji	67	4,67	0,81	63	3,83	0,74	63	4,38	0,78	46	3,07	0,81	47	3,70	0,86
Elastyczność systemu produkcji	67	4,28	0,87	63	3,86	0,73	63	4,32	0,74	46	3,28	0,87	47	3,68	0,90
Kultura techniczna pracowników	67	4,15	0,71	63	3,74	0,72	63	4,31	0,74	46	3,20	0,85	47	3,74	0,90
Nakłady na badania i rozwój	67	3,67	1,14	63	3,14	0,74	63	3,70	0,83	46	2,56	1,05	47	3,37	0,92
Jakość kadr badawczo-rozwojowych	67	3,64	1,09	63	3,37	0,84	63	3,73	0,86	46	2,81	0,85	47	3,22	0,92
Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	67	4,10	0,94	63	3,50	0,88	63	4,11	0,92	46	2,89	0,92	47	3,32	1,16
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

Relatywny poziom nakładów na sferę 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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
Poziom innowacyjności załogi	66	3,83	0,75	62	3,52	0,75	62	3,87	0,71	45	3,02	0,66	46	3,50	0,75
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
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
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
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
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
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

Tabela 3

Sytuacja Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (strategia konkurencyjna)

Waga instrumentu:	Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):
0 - bez znaczenia	0 - jesteśmy (będziemy) najgorsi
1 - bardzo małe znaczenie	1 - jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
2 - małe znaczenie	2 - jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
3 - średnie znaczenie	3 - jesteśmy (będziemy) przeciętni
4 - duże znaczenie	4 - jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
5 - bardzo duże znaczenie	5 - jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
6 - ogromne znaczenie	6 - jesteśmy (będziemy) najlepsi

LW – liczba wskazań WI – waga instrumentu

ŚA – średnia arytmetyczna OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OS – odchylenie standardowe OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

Instrumenty konkurowania	3 największe rynki unijne								
	WI			OOS			OPS		
	LW	SA	OS	LW	SA	OS	LW	SA	OS
1. Cena	56	4,88	0,63	54	3,50	0,84	54	3,74	0,95
2. Jakość	56	5,09	0,55	54	3,79	0,97	54	4,30	1,02
3. Nowoczesność	55	4,02	0,93	53	3,42	0,89	53	3,89	0,92
4. Kompleksowość oferty	56	4,02	0,81	54	3,46	0,96	54	3,84	0,95
5. Opakowanie	55	2,96	1,18	51	3,40	0,86	51	3,87	0,87
6. Terminowość dostaw	55	4,69	0,75	53	3,83	0,86	53	4,23	1,01
7. Warunki płatności	55	4,06	0,84	53	3,45	0,80	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

9.Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	56	3,18	1,23	52	3,21	0,94	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
11. Zakres usług serwisowych	50	2,84	1,56	45	3,16	0,91	45	3,70	1,03
12.Jakość usług serwisowych	50	2,92	1,51	45	3,39	0,88	45	3,80	0,92
13.Cena usług serwisowych	50	2,68	1,47	44	3,20	0,89	44	3,46	0,94
14.Warunki gwarancji	52	3,25	1,16	48	3,45	0,80	48	3,72	0,86
15.Marka produktu	54	3,85	1,09	51	3,52	1,02	51	4,13	0,99

Przypisy

- P. J. Buckley, Ch. L. Pass, K. Prescott, Measures of international competitiveness: A critical survey, *Journal of Marketing Management*, 1988, 2.
- M. Casson (ed.), *Global research strategy and international competitiveness*, Basil Blackwell, London 1991.
- D. Faulkner, C. Bowman, *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall International, London 1995.
- B. Godziszewski, 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.
- M. Gorynia, The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy, *Russian and East European Finance and Trade*, 1998, 34 (4).
- M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- M. Gorynia, W. J. Otta, Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, *Optimum – Studia Ekonomiczne* 1998, nr 1.
- T. Grabowski, Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994.
- M. Haffer, Instrumenty konkurowania, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999.
- G. Hamel, C. K. Prahalad, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990, May-June.
- Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- M. E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- A. Rugman, R. M. Hodgetts, *International business. A strategic management approach*, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
- G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, *Harvard Business Review*, 1992, March-April.