

**UNIwersytet Łódzki**  
**Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych**

**WARUNKI UCZESTNICTWA POLSKI  
W UNII EUROPEJSKIEJ**



**ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE**  
1999

**WARUNKI UCZESTNICTWA POLSKI  
W UNII EUROPEJSKIEJ**

**UNIwersytet Łódzki**  
**Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych**

**WARUNKI UCZESTNICTWA POLSKI  
W UNII EUROPEJSKIEJ**



**ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE**

1999

**UNIwersytet Łódzki**  
**Katedra Handlu i Finansów Międzynarodowych**  
90-255 Łódź, ul. P.O.W. 3/5, tel. (0-42) 633-08-57

**Redakcja naukowa:**

**JANUSZ BILSKI, MAŁGORZATA JANICKA**

**Materiały na konferencję naukową**  
**26-27 październik 1999 roku**

ISBN-83-87749-13-3

**ŁÓDZKIE TOWARZYSTWO NAUKOWE**  
90-447 Łódź, ul. Piotrkowska 179  
tel. (42) 636-10-26, tel./fax (42) 636-19-95

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Maria Bijak-Kaszuba</b>	
Problem deficytu w handlu między Polską a Unią Europejską .....	9
<b>Janusz Bilski</b>	
Liberalizacja przepływów kapitałów w Polsce, doświadczenia państw Unii Europejskiej .....	24
<b>Małgorzata Czernielewska</b>	
Strefa wolnego handlu między Polską a Wspólnotą Europejską – ekonomiczne skutki .....	33
<b>Michał Dobroczyński</b>	
Czynniki integrowania Polski z cywilizacją społeczno-gospodarczą Unii Europejskiej .....	43
<b>Ryta Iwona Dziemanowicz</b>	
Zasady zwrotu podatku od wartości dodanej w rolnictwie europejskim a rozwiązania polskie .....	55
<b>Grigorios Gikas</b>	
Grecja. Doświadczenia z procesu wyrównywania różnic rozwojowych względem Unii Europejskiej .....	67
<b>Marian Gorynia, Monika Sulimowska</b>	
Luka konkurencyjna w zachowaniach przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej .....	75
<b>Eugeniusz Gostomski</b>	
Rola kapitału zagranicznego w dostosowaniu polskiej bankowości do funkcjonowania w warunkach rynku finansowego Unii Europejskiej .....	93
<b>Małgorzata Janicka</b>	
Budowa sektora polskich banków inwestycyjnych w świetle perspektyw integracji z Unią Europejską.....	105
<b>Anna Barbara Kisiel-Łowczyk</b>	
Polska w handlowej integracji państw bałtyckich .....	113
<b>Paweł Kowalewski</b>	
Wpływ euro na funkcjonowanie międzynarodowego systemu walutowego (msw) .....	125
<b>Aneta Kuna</b>	
Polityka dumpingowa Unii Europejskiej jako instrument ochrony rynku przed nieuczciwą konkurencją .....	137
<b>Anna Midera</b>	
Perspektywy współpracy transgranicznej USA-Meksyk w świetle porozumienia NAFTA.....	149

<b>Magdalena Rosińska</b>	
Możliwe scenariusze adaptacji polskiego rolnictwa do wymogów WPR UE .....	159
<b>Janusz Rowiński</b>	
Harmonizacja prawa w dziedzinie gospodarki żywnościowej z prawem Unii Europejskiej – spojrzenie ekonomisty .....	171
<b>Jerzy Schroeder</b>	
Wpływ członkostwa w Unii Europejskiej na kształtowanie kadry kierowniczej przedsiębiorstw międzynarodowych .....	191
<b>Piotr Stachowiak</b>	
Droga Polski do Euro .....	202
<b>Janusz Świerkocki</b>	
Czy polska gospodarka sprosta konkurencji rynku wewnętrznego Unii Europejskiej? .....	210
<b>Marta Wincewicz</b>	
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi .....	222
<b>Robert Woreta</b>	
Budżetowe konsekwencje integracji Polski z Unią Europejską .....	238
<b>Kazimierz Zabielski</b>	
Geneza Euro .....	252
<b>Przemysław Żurawski vel Grajewski</b>	
Wchodzenie Polski do Unii Europejskiej w kontekście stosunków Rzeczypospolitej z państwami WNP (problem kontroli granic – szanse i zagrożenia) .....	272

Marian Gorynia  
Monika Sulimowska  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **LUKA KONKURENCYJNA W ZACHOWANIACH PRZEDSIĘBIORSTW A PRZYSTĄPIENIE POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ**

### **1. Zarys problemu**

Luka konkurencyjna jest składnikiem szerszego problemu, a mianowicie luki przystosowawczej na poziomie przedsiębiorstwa. Luka ta pojawiła się w związku ze zmianą systemu regulacji w gospodarce z systemu administracyjnego na system rynkowy. Po wprowadzeniu rynkowego sposobu regulacji powstał problem przystosowania się podmiotów gospodarczych do nowych reguł gry. Zjawisko luki przystosowawczej i konkurencyjnej w szczególności zyskuje dodatkowo na znaczeniu w kontekście przystępowania Polski do Unii Europejskiej.

Zjawisko luki konkurencyjnej to jedno z zagadnień, które wymagają pogłębionych badań. Należy prowadzić prace zmierzające do jej konceptualizacji (udzielenie odpowiedzi na pytanie czym jest luka konkurencyjna, jakie są jej wymiary) oraz operacjonalizacji (udzielenie odpowiedzi na pytanie jak lukę mierzyć i zmniejszać lub likwidować).

Integracja Polski z Unią Europejską jest procesem rozłożonym w czasie. O długości okresu dojścia do pełnej integracji zadecyduje między innymi skala koniecznych do zrealizowania dostosowań, które są funkcją zakresu i intensywności nieprzystosowania naszej gospodarki do organizmu gospodarczego Unii Europejskiej. Nieprzystosowanie Polski można rozpatrywać na trzech poziomach analitycznych:

- makro – na przykład spełnianie kryteriów z Maastricht, charakter prowadzonej makroekonomicznej polityki gospodarczej, konkurencyjność gospodarki narodowej jako całości (pozycja konkurencyjna gospodarki), struktura gospodarki narodowej, itp.,
- mezo – na przykład regulacja poszczególnych rynków branżowych, struktura rynków branżowych, selektywna polityka gospodarcza, konkurencyjność międzynarodowa poszczególnych branż, itp.,

- mikro – strategie konkurencyjne przedsiębiorstw, zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw, ograniczenia konkurencyjności przedsiębiorstw, możliwości poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw, itp.

Dotychczasowe badania w zakresie problematyki nieprzystosowania charakteryzuje orientacja przede wszystkim makroekonomiczna oraz, w mniejszym zakresie, sektorowa. Analizowane są kryteria i konsekwencje makroekonomiczne przystąpienia nowych krajów członkowskich do Unii Europejskiej. Przedmiotem zainteresowania badaczy jest także określenie koniecznego zakresu dostosowań w dziedzinie polityki makroekonomicznej, w dziedzinie legislacji oraz w obszarze regulacji poszczególnych sfer życia gospodarczego.

Znacznie mniej uwagi poświęca się mikroekonomicznym oraz branżowym aspektom procesów dostosowawczych. W szczególności bardzo ograniczona jest wiedza na temat luki przystosowawczej występującej na poziomie przedsiębiorstw. Przez lukę przystosowawczą rozumie się tutaj różnice w potencjale konkurencyjnym i w strategiach konkurowania, dzielące przedsiębiorstwa z krajów aspirujących do członkostwa i przedsiębiorstwa z krajów członkowskich.

Nieprzystosowanie na poziomie przedsiębiorstw jest zjawiskiem dość słabo rozpoznany, zarówno pod względem koncepcyjnym, jak i pod względem określenia jego zakresu i intensywności. Słabe rozpoznanie zjawiska nieprzystosowania przedsiębiorstw utrudnia właściwy dobór i wdrażanie przedsięwzięć przystosowawczych oraz uniemożliwia formułowanie i stosowanie w praktyce adekwatnych środków polityki gospodarczej.

Można więc stwierdzić, że omawiany problem nieprzystosowania na poziomie przedsiębiorstwa posiada dwa istotne aspekty:

- poznawczy – brak zadowalająco precyzyjnej wiedzy opisowo-wyjaśniającej, co do zakresu i intensywności problemu przystosowawczego,
- praktyczny – brak wzorców rozwiązania problemu przystosowawczego zarówno na poziomie przedsiębiorstw (strategie przystosowawcze), jak i na poziomie branż (branżowe polityki przystosowawcze).

W związku z powyższym można argumentować za celowością prowadzenia intensywnych badań luki przystosowawczej. Przed badaniami można postawić dwie grupy celów: cele poznawcze i cele praktyczne. Postulowane cele poznawcze są następujące:

- konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia luki przystosowawczej na poziomie mikro,
- identyfikacja i wyjaśnienie czynników determinujących lukę przysto-



sowawczą, z ewentualnym uwzględnieniem branżowego zróżnicowania zakresu i intensywności luki przystosowawczej,

- pomiar luki przystosowawczej w przedsiębiorstwach.

Cele praktyczne mogłyby obejmować następujące elementy:

- sformułowanie praktycznych zaleceń dotyczących strategii firm, w których występuje luka przystosowawcza,
- opracowanie rekomendacji odnośnie do prowadzenia branżowej polityki przystosowawczej,
- przygotowanie zaleceń pod adresem samorządu gospodarczego.

Schemat analityczny postulowanych badań winien nawiązywać do koncepcji strategii konkurencyjnej, rozwijanych w pracach M.E. Portera i J. Kaya<sup>1</sup>.

## 2. Istota konkurencyjności

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak rozumianą konkurencyjność można odnosić do różnych poziomów systemów gospodarczych.

W ekonomii wyróżnia się pięć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych: mikro - mikro, mikro, mezo, makro, globalny<sup>2</sup>.

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale nie wszystkim poziomom. Jeśli zgodzimy się, że konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego, itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcji brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)<sup>3</sup>. Natomiast w przypadku

<sup>1</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985 oraz J. Kay, *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

<sup>2</sup> Por. M.Gorynia, *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „*Ekonomista*”, 1993 nr 4.

<sup>3</sup> Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P.Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Zob. P.Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „*International Affairs*”, 1994 nr 2.

F.Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest

poziomu globalnego (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawić cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosowane są różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia przyczyn tego, że jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze<sup>4</sup>. O złożoności tego zagadnienia świadczyć mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści posługują się wprawdzie terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M.E.Porter w bardzo obszernej pracy „The Competitive Advantage of Nations” nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo, że termin ten w książce wielokrotnie występuje<sup>5</sup>. R.Dornbusch i S.Fischer stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują<sup>6</sup>. M.Casson dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności<sup>7</sup>. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M.Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (*tradeable sector*). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem kon-

---

konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo.”

Zob. F.Chesnais, Technical Co-operation Agreements between Firms, „STI-Review”, 1988 nr 4. Podają za: M.Lubiński, T.Michalski, J.Misala, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia, IRiSS, Warszawa 1995.

<sup>4</sup> W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M.Lubiński, T.Michalski, J.Misala, op.cit.

<sup>5</sup> M.E.Porter, The Competitive Advantage of Nations, MacMillan, London 1990.

<sup>6</sup> R.Dornbusch, S.Fischer, Macroeconomics, McGraw-Hill, New York 1981, s 678-680.

<sup>7</sup> M.Casson (ed.), Global Research Strategy and International Competitiveness, Basil Blackwell, Oxford 1991, s. 5-13.

kurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. W tym przypadku miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M.Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra dokonuje ekspansji na obce rynki na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M.Cassona poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych lokalizując swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności, M.Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność<sup>8</sup>.

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych M.E.Porter stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencji międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych czasów<sup>9</sup>. Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomysłowości firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być położony na inne, węższe pytanie: dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy międzynarodowych konkurentów w danej branży? Albo inaczej: dlaczego firmy osadzone w danym państwie są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? Oraz: dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania M.E. Porter proponuje zrezygnować z uproszczonych i niejednokrotnie sprzecznych określeń konkurencyjności (np. konkurencyjność rozumiana jako zjawisko makro-

<sup>8</sup> M.Casson, *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.

<sup>9</sup> M.E.Porter, *Competitive Advantage of Nations*, op.cit., s.1.

ekonomiczne określone przez kursy walutowe, stopy procentowe i deficyty budżetowe, konkurencyjność utożsamiana z obfitą i taną siłą roboczą, konkurencyjność wiązana z posiadaniem zasobów naturalnych, konkurencyjność kreowana przez politykę gospodarczą, konkurencyjność tłumaczona jak efekt występowania określonego stylu zarządzania) na rzecz uznania, że konkurencyjność to produktywność. Istotne jest więc określenie determinantów produktywności nie dla gospodarki jako całości, lecz dla poszczególnych branż i segmentów w ramach branż. Według Portera istotne są cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych firm środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej:

- warunki czynnikowe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura, potrzebna do konkurowania w danej branży,
- warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży,
- branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo,
- strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji<sup>10</sup>.

Mówiąc o konkurencyjności określonego poziomu lub – precyzyjniej – obiektu należącego do określonego poziomu, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny, jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce można przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc do producentów, sprzedawców, itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić także do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący.

W literaturze ekonomicznej zostało dokonane również rozróżnienie pojęcia konkurencyjności w zależności od tego, czy odnosi się ono do eksportu pojedynczego towaru (grup towarów), przedsiębiorstwa, do całej gospodarki narodowej, a nawet gospodarek narodowych grupy krajów.

---

<sup>10</sup> M.E.Porter, *Competitive Advantage of Nations*, op.cit., s.71.

S. Flejterski jako „konkurencyjność”<sup>11</sup> rozumie zdolność do projektowania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów. Dzieli on konkurencyjność następująco:

- mikrokonkurencyjność – odnosząca się do eksportu pojedynczych towarów lub ich grup, związana z przewagą towarów przedsiębiorstwa kraju A nad podobnymi towarami przedsiębiorstw z innych krajów, wyrazem tej konkurencyjności jest decyzja importu towarów z przedsiębiorstwa kraju A zamiast przedsiębiorstwa z kraju B lub C,
- mezokonkurencyjność – odnosząca się do eksportu towarów danej branży, gałęzi, działu,
- makrokonkurencyjność – czyli tzw. konkurencyjność międzynarodowa gospodarki krajowej, mająca charakter strukturalny,
- megakonkurencyjność – konkurencyjność międzynarodowa gospodarstw narodowych grupy krajów (np. krajów członkowskich ugrupowania integracyjnego).

Pomiędzy tymi poziomami zachodzą relacje podobne jak pomiędzy równowagą rynkową a równowagami cząstkowymi. Istnienie danego poziomu konkurencyjności na wyższym szczeblu nie przesądza a priori o występowaniu takiego samego poziomu konkurencyjności na niższym szczeblu. Gdyby jednak np. branża składała się jedynie z wysokokonkurencyjnych przedsiębiorstw, wówczas charakteryzowałaby się ona wysokim poziomem konkurencyjności.

### 3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

W tym miejscu przyjmiemy w uproszczeniu, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*businesses strength*).

Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich defi-

<sup>11</sup> S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa”, 1984 nr 9.

niowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G.Gierszewska i M.Romanowska<sup>12</sup> przedstawiają trzy podejścia dotyczące konkurencyjności :

- kluczowych umiejętności G.Hamela i C.Prahalada<sup>13</sup>, według których o konkurencyjności decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania;
- kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L.E. Shulmana<sup>14</sup> ;
- wyróżniających umiejętności Ch.W.Hilla oraz G.R.Jones'a<sup>15</sup>.

Według Gierszewskiej i M.Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić jedynie na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży.

M.J.Baker oraz S.J.Hart twierdzą<sup>16</sup>, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania - mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

Z kolei „Report on the Competitiveness of Community Industry”<sup>17</sup> określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych i tak na przykład według R. Grabowieckiego<sup>18</sup> wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdol-

---

<sup>12</sup> G.Gierszewska, M.Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1993.

<sup>13</sup> G.Hamel, C. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, 1990 nr 5-6.

<sup>14</sup> G. Stalk, P.Evans, L.E.Shulman, Competing on Capabilities, The New Rules of Corporate Strategy, „Harvard Business Review”, 1992 nr 3-4.

<sup>15</sup> Ch.W.Hill, G.R.Jones, Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.

<sup>16</sup> M.J.Baker, S.J. Hart, Marketing and Competitiveness Success, Ph. Allan, New York 1992.

<sup>17</sup> W.Bieńkowski, Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, PWN, Warszawa 1995.

<sup>18</sup> R.Grabowiecki, Raporty nad konkurencyjnością. Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych, IRiSS, W-wa 1996.

ności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingową).

J.Gittus<sup>19</sup> także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu, który gwarantuje godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE<sup>20</sup> podaje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju jak i za granicą.

W.J.Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku<sup>21</sup>. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący: udział w rynku, relatywna jakość, poziom serwisu, reputacja, sprawność akwizycji, szybkość realizacji, opanowanie technologii, dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup: rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, kosztowa pozycja przedsiębiorstwa, marka i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania

<sup>19</sup> J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.

<sup>20</sup> W. Bieńkowski, *op cit.*

<sup>21</sup> W.J.Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s.93.

<sup>22</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s.68.

i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (ex ante)<sup>23</sup>.

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej<sup>25</sup>. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa określane są przez następujące zmienne: relatywny udział w rynku, bezwzględny udział w rynku, relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa, relatywny poziom cen zbytu, stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży, stosunek nakładów na marketing do sprzedaży<sup>26</sup>.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne: udział w rynku, służby sprzedaży, marketing, serwis, badania i rozwój, produkcja, dystrybucja, zasoby finansowe, image, szerokość linii asortymentowej, jakość i niezawodność, kompetencje w dziedzinie zarządzania<sup>27</sup>.

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym

---

<sup>23</sup> STRATEGOR, op.cit., s.71.

<sup>24</sup> A.A.Thompson, Jr., A.J.Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s.116 - 117.

<sup>25</sup> A.C.Hax, N.S.Majluf, *The use of the Industry Attractiveness - Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: R.G.Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s.73.

<sup>26</sup> T.L.Wheelen, J.D.Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990, s.188.

<sup>27</sup> A.C.Hax, N.S.Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs 1984, s.156.



czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania mieszczące się w ramach koncepcji rent-seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty, itp.)<sup>28</sup>. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta, itp.).

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w metodzie SPACE (*strategic position and action evaluation*) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki: potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy<sup>29</sup>.

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne: poziom techniczny wyrobów, zaplecze badawcze i rozwojowe, jakość produkcji, udział w rynku, faza cyklu życia, lojalność klientów, know-how, inne: np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy: rentowność, płynność finansowa, preferencje finansowe, wymagany poziom zapasów, ryzyko finansowe, inne: np. możliwości uzyskania zaliczek.

<sup>28</sup> A.O.Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review”, 1974 nr 3.

<sup>29</sup> A.J.Rowe, R.O.Mason, K.E.Dickel, *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison - Wesley, Reading 1986.

#### 4. Pojęcie luki konkurencyjnej

Podobnie jak pojęcie konkurencyjności, pojęcie luki konkurencyjnej ma charakter relatywny - jest ona swego rodzaju niedopasowaniem przedsiębiorstwa w poszczególnych jego obszarach w odniesieniu do konkurentów w branży.

Luka konkurencyjna jest pojęciem wielowymiarowym. Do jej badania można podchodzić zarówno kompleksowo - mówimy wtedy o luce konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa jako całości (luka tego rodzaju przejawia się np. gorszą od rywali pozycją konkurencyjną na rynku), jak i szczegółowo, analizując poszczególne wymiary luki - mamy wtedy do czynienia z luką (bądź lukami) w obrębie wybranych elementów potencjału firmy, czyli jego szeroko rozumianych zasobów (może to być np. mniej korzystny dostęp do surowców, gorsza pozycja finansowa, niski poziom umiejętności marketingowych itd.).

Zbadanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozwala odpowiedzieć na pytanie: jak daleko nam do konkurentów, natomiast dogłębna analiza potencjału firmy pozwala oszacować luki w obrębie poszczególnych jego elementów oraz ustalić, w jakim stopniu różne czynniki wewnętrzne wpływają na to, że zajmuje ona taką, a nie inną pozycję na rynku.

Nie wystarczy jednak tylko stwierdzić występowanie luki i ewentualnie ocenić jej rozmiary. Analizie powinien podlegać także jej charakter, kwestia czy mamy do czynienia z potencjałem nieadekwatnym, nieelastycznym, czy nieefektywnie wykorzystywanym. Mówiąc o potencjale nieadekwatnym, mamy na myśli niedostatki ilościowe i/lub jakościowe w posiadanych zasobach. Potencjał nieadekwatny, to tym samym zasoby w różnym stopniu niedopasowane do rodzaju prowadzonej działalności (domeny firmy), nie pozwalające na przystosowanie się do warunków w otoczeniu konkurencyjnym i/lub nie dające możliwości sprostania wysokim wymaganiom klientów. Potencjał nieelastyczny nie pozostawia firmie zbyt szerokiego pola manewru w sytuacji wystąpienia znaczących zmian warunków jej funkcjonowania, nie pozwala on na dostosowanie się do otoczenia. Sztywność zasobów oznacza trudności przy przechodzeniu do nowych obszarów działalności, zmianie profilu przedsiębiorstwa, bieżącej, płynnej adaptacji do zmian na rynku. Możliwe jest także występowanie swoistego paradoksu, mianowicie wyraźnej luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa, przy w zasadzie niewielkich różnicach w obrębie posiadanych zasobów, tak jeśli chodzi o kapitał rzeczowy, finansowy czy ludzki, jak i o posiadane umiejętności techniczne i technologiczne. Świadczyć to może o nieefektywnym wykorzystywaniu posiadanego potencjału.

Podsumowując, analizę luki konkurencyjnej należy prowadzić w odniesieniu do obszarów jej występowania, rozmiarów luki, charakteru niedopasowania oraz przyczyn takiego stanu rzeczy. Dodatkowo, pomiar i analiza luki powinny być prowadzone w ujęciu dynamicznym, aby umożliwić nie tylko diagnozowanie bieżącej sytuacji konkurencyjnej, ale także ocenę zmian w obrębie luki oraz pozwolić na prognozowanie szans przyszłego rozwoju firmy.

## 5. Pomiar

Jak zaznaczono wyżej, zagadnienie luki konkurencyjnej i problem jej pomiaru mogą odegrać istotną rolę w badaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw w warunkach przechodzenia od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej. Szczególne znaczenie ma zwłaszcza umiejętność określenia obszarów występowania luki konkurencyjnej i jej charakteru na potrzeby sformułowania strategii przystosowawczej przedsiębiorstwa. Jest to o tyle istotne, że podmioty przechodzące transformację mają podwójnie trudne zadanie w porównaniu ze swoimi „kapitalistycznymi rywalami” - nie tylko muszą na bieżąco dotrzymać kroku konkurencji, ale także muszą walczyć o swoją pozycję jednocześnie ucząc się nowych zasad działania (stoją przed koniecznością przystosowywania się do ewoluującej gospodarki rynkowej oraz eliminacji zwyczajów i zachowań będących spuścizną po funkcjonowaniu w gospodarce socjalistycznej). Przed badaczami problemów zarządzania stanęło bardzo ważne zadanie, muszą oni mianowicie wypracować zestaw metod i narzędzi, które mogłyby pomóc transformowanym przedsiębiorstwom osiągnąć w krótkim czasie co najmniej taką pozycję strategiczną, jak ich rywale funkcjonujący w wysoko rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Częścią tego zadania jest dostarczenie sposobów, dzięki którym firmy będą w stanie samodzielnie prowadzić monitoring posiadanego potencjału pod kątem jego pozycji konkurencyjnej.

Punktem wyjścia w realizacji powyższego celu jest uświadomienie przedsiębiorstwom powodów, dla których winny mierzyć lukę konkurencyjną, celowości takiego działania oraz wyjaśnienie, czemu pomiar ma służyć. Wśród przesłanek, które wydają się być wystarczającymi argumentami za prowadzeniem samodzielnego badania sytuacji konkurencyjnej można wymienić następujące:

- prowadzenie pomiaru pozwala ocenić znaczenie poszczególnych elementów potencjału dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo - wyznaczyć krytyczne czynniki/obszary sukcesu;
- umożliwia przedsiębiorstwu diagnozę obszarów i rozmiaru własnego

niedopasowania, czyli oszacowanie wielkości luki w obrębie poszczególnych elementów potencjału oraz ich konfiguracji na tle konkurentów, a także ocenę znaczenia luk w poszczególnych obszarach dla przyszłości przedsiębiorstwa, wartościowanie ich wpływu;

- pomiar pozycji konkurencyjnej pomaga w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych, zmierzających do likwidacji lub ograniczenia rozmiarów luki konkurencyjnej;
- regularne badania wymuszają podejmowanie selektywnych działań naprawczych - w tych obszarach luki, gdzie są najbardziej potrzebne;
- są także podstawą do stworzenia praktyki monitoringu tych problemów w przedsiębiorstwie, ukształtowania świadomości znaczenia takiej praktyki oraz zdobywania niezbędnych umiejętności badawczo-analitycznych, doświadczenia potrzebnego do ciągłego, świadomego tworzenia odpowiednio elastycznego potencjału konkurencyjnego.

Z poprzednich rozważań wynika, że potencjał przedsiębiorstwa jest zmienną wielowymiarową, stąd też proces pomiaru i oceny tego potencjału jest złożony ze względu na wielość i różnorodną charakterystykę obszarów, które winny podlegać badaniu oraz bogaty arsenał metod i narzędzi pomocnych w analizie.

Wyodrębnienia obszarów badań można dokonać drogą dekompozycji pojęcia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, który zależy od: atrakcyjności domeny działania przedsiębiorstwa, która określona jest przez miejsce firmy w łańcuchu technologicznym (wymiar pionowy domeny) i zestaw produktów wraz z rynkami, na których są oferowane (wymiar poziomy domeny) oraz atrakcyjności potencjału przedsiębiorstwa<sup>30</sup>, na który składają się:

- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa – jego potencjał finansowy;
- majątek rzeczowy firmy – posiadane moce produkcyjne, wyposażenie techniczne;
- potencjał ludzki wszystkich szczebli – jego wiedza, umiejętności i doświadczenie, motywacja, zaangażowanie, struktura zatrudnienia, rotacja kadry;
- potencjał technologiczny – stosowane technologie produkcji, sprzedaży, zarządzania, informacyjne, wiedza – know-how, licencje, patenty;
- struktura organizacyjna – jej adekwatność w stosunku do domeny i strategii firmy, podział pracy, władzy, sprawność przepływu informacji, elastyczność;

---

<sup>30</sup> Potencjał przedsiębiorstwa powinien być oceniany w kontekście grupy strategicznej, do której ono należy, a która jest wyznaczana przez produkt oferowany tej samej grupie klientów.

- kultura organizacji – normy, wartości, zwyczaje, styl działania, styl kierowania, postawy - czynniki decydujące o powodzeniu podejmowanych działań;
- wizja organizacji – jej spójność, adekwatność, przejrzystość, komunikatywność dla załogi;
- dotychczas stosowane strategie;
- marka, reputacja firmy w oczach stakeholders<sup>31</sup>.

Ze względu na złożoność, wieloaspektowość pojęć konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego potencjału konkurencyjnego, pomiar oraz szacowanie rozmiarów luki konkurencyjnej napotyka na szereg problemów, z którymi muszą się uporać analitycy.

Jednym z kluczowych problemów jest kwestia doboru odpowiednich metod pomiaru i mierników. Wśród cech podlegających badaniu wyróżnić można zarówno cechy o charakterze ilościowym, możliwe do kwantyfikowania, jak i typowe cechy niemierzalne, w stosunku do których możliwe jest jedynie dokonanie oceny jakościowej. Do obszarów w pełni mierzalnych zaliczyć można właściwie jedynie potencjał finansowy oraz zasoby materialne – tutaj możliwe jest skorzystanie z bogatego arsenału metod analizy ekonomicznej i finansowej. Bardziej problematyczna jest analiza pozostałych obszarów, gdzie mimo wszystko wciąż podejmuje się próby kwantyfikowania wartości niemierzalnych bezpośrednio lub trudno mierzalnych. Konieczne jest tutaj zastosowanie narzędzi pozwalających na ilościowe ujęcie problemu, dzięki czemu możliwe byłoby dokonywanie porównań, np. metody punktowej analizy wielokryterialnej, w której poszczególnym kryteriom - cechom, pozwalającym ocenić określony element potencjału ze względu na jego wartość i znaczenie dla przedsiębiorstwa, nadaje się odpowiednie wagi, a następnie na skali punktowej zaznacza ich siłę. Bardzo przydatne w procesie badania konkurencyjności potencjału i pomiaru luki konkurencyjnej okazują się narzędzia stosowane powszechnie w analizie strategicznej przedsiębiorstwa, a wśród nich: wspomniane wyżej metody analizy wielokryterialnej, metody portfelowe, analiza systemowa, analiza cyklu życia produktu, sektora i/lub technologii, analiza silnych i słabych stron, kluczowych czynników sukcesu, czy metoda SPACE.

Jak widać specjaliści od zarządzania dysponują szerokim zestawem metod pomiaru, pozostaje jednak wciąż problem techniczny, związany z konstrukcją poszczególnych narzędzi. Jest to problem doboru odpowied-

<sup>31</sup> Stakeholders - grupy wpływów, które z racji swego związku z przedsiębiorstwem oraz siły przetargowej mogą wywierać nacisk na nie, należą do nich: dostawcy, odbiorcy, klienci, akcjonariusze, agendy rządowe, instytucje finansowe itd.

niego zestawu kryteriów oceny, umożliwiających wyciągnięcie potrzebnych wniosków, nadanie im właściwych wag, odpowiedniej hierarchii ważności oraz przyznanie zgodnych ze stanem faktycznym ocen punktowych. Ważne jest aby nie wprowadzać nadmiaru kryteriów oceny, lecz skupić się na obszarach wstępnie uznanych za najistotniejsze dla przyszłości firmy (takie podejście propagują twórcy metody krytycznych czynników sukcesu), uwzględniając zarówno czynniki płynące z wnętrza, jak i generowane przez otoczenie organizacji. Dla uniknięcia błędów związanych z ważeniem kryteriów konieczne może się okazać skorzystanie z porady niezależnego eksperta spoza przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia jest również pytanie o to, czy możliwy jest wiarygodny pomiar wszystkich obszarów potencjału. W jaki sposób zmierzyć przewagę wynikającą z kultury organizacji, czy osiąganą dzięki unikalnej architekturze? Jak ocenić zdolność do kreowania innowacji, czy generowania twórczych pomysłów przez załogę firmy? Wszak już A. Einstein zauważył, że to, co daje się mierzyć nie zawsze jest ważne, natomiast to, co ważne nie zawsze daje się mierzyć. Pojawia się problem precyzji pomiaru tak wielu elementów o charakterze jakościowym oraz zestawienia danych jakościowych z ilościowymi. W jaki sposób można więc precyzyjnie określić rozmiar luki konkurencyjnej i do jakiego stopnia dokładny powinien być ten pomiar ze względów praktycznych? W tej sytuacji istotniejsze jest wyodrębnienie obszarów, które zadecydowały o powodzeniu konkurentów (w tym szczególnie tzw. *tacit resources* – zasobów o charakterze niemierzalnym, trudno uchwytnych, jak np.: elementy kultury organizacyjnej, czy architektury wewnętrznej i zewnętrznej firmy), niż dokładne wymierzanie luki w ich obrębie. Istotne jest także ustalenie, które z tych obszarów mają znaczenie podstawowe, ze względu na warunki konkurowania w danej branży oraz podejmowanie decyzji, a za nimi działań selektywnie eliminujących luki. Prawidłowa identyfikacja niedocenianych, zaniedbanych elementów potencjału jest punktem wyjścia do poświęcenia im większej uwagi i wykorzystania doświadczenia konkurentów i ciał eksperckich oraz nieuświadomionych pokładów pomysłowości załogi w procesie eliminowania luki konkurencyjnej.

Konkurencyjność, jak i luka konkurencyjna są pojęciami o charakterze relatywnym, nie mającymi wartości bez porównania sytuacji przedsiębiorstwa z innym podmiotem. Fakt ten następuje z właściwym wyborem punktu odniesienia. Bardzo istotne jest rozstrzygnięcie kwestii, jaki punkt odniesienia będzie najwłaściwszy ze względu na specyfikę branży i przedsiębiorstwa. Od wyboru odpowiedniego obiektu porównań zależy bowiem wartość poznawcza pomiaru. Punktem odniesienia może być jakiś wyimaginowany ideał, będący wyrazem ambicji kierownictwa, odzwiercie-

dleniem misji organizacji. Może to być rynkowy lider w danej branży – praktyczny dowód sukcesu, skuteczności w działaniu. W sytuacji dużego zróżnicowania podmiotów, działających w tej samej branży, powinna to być raczej firma o charakterystyce podobnej do badanego podmiotu, ale odnosząca lepsze efekty, bądź też grupa takich firm. Można również porównywać się ze średnim w branży, a także zestawić potencjał firmy z potencjałem, jakim dysponuje zagrażający wejściem producent substytutu, czy grożący dywersyfikacją dostawca lub odbiorca.

Innym ważnym pytaniem jest to, jaką liczbę punktów odniesienia, baz dla porównań wybrać, jakie są czynniki wpływające na wybór tych, nie innych oraz w jaki sposób dokonać selekcji - można tutaj wykorzystać ideę benchmarkingu strategicznego, czy technikę tworzenia mapy grup strategicznych. Wybór będzie dodatkowo uzależniony od zidentyfikowanego modelu konkurencji na danym rynku czy w branży, ilości konkurentów i ich znaczenia.

Powstaje także problem celowości porównywania poszczególnych obszarów potencjału konkurencyjnego, ich wzajemnej przystawalności i przekładalności. Czy można uznać za zasadne porównywanie na przykład kultury organizacyjnej konkurentów, albo układu ich wewnętrznej i zewnętrznej architektury – czemu ma to służyć, jakie są walory praktyczne takich porównań? Nie ma praktycznie żadnej gwarancji, że ewentualne wykorzystanie gdzie indziej skutecznych rozwiązań, sprawdzi się na własnym gruncie przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem badania luki w trudno przekładalnych obszarach jest identyfikacja problemu, nie zaś szukanie rozwiązań do naśladowania.

Kolejnym problemem jest obiektywizm pomiaru i możliwość jego osiągnięcia. Analizy prowadzone są przez ludzi ze wszystkimi tego konsekwencjami, pozytywnymi i negatywnymi. W zależności od tego, kto w organizacji prowadzi badania, różny może być poziom obiektywizmu w ocenach, co prowadzić może do uzyskiwania wyników zgodnych z własną wizją, a nie stanem faktycznym. Problemy wynikają także z niemierzalności bezpośredniej obszarów badania oraz z cech badaczy: ich umiejętności, nastawienia i poziomu zaangażowania - groźba subiektywizmu pojawia się na każdym etapie analizy od momentu konstruowania narzędzi pomiaru poprzez ich wykorzystywanie, po ostateczne wnioskowanie.

Odrębnym zagadnieniem jest umiejętność wyciągania właściwych wniosków z prowadzonych analiz. Można bowiem skutecznie uporać się ze wszystkimi wymienionymi wyżej problemami i przeprowadzić dogłębne badania, jednak są one zupełnie nieprzydatne, jeśli nie wykorzysta się ich wyników do stworzenia konkretnego programu naprawczego, mającego na celu skuteczną i szybką niwelację zidentyfikowanej luki. Co więcej, nawet stwo-

rzenie takiego planu jest bezcelowe, jeżeli nie przystąpi się do jego realizacji z zapałem i konsekwencją, których to cech często brakuje polskim przedsiębiorstwom.

## **6. Podsumowanie**

Mając na uwadze zamiar przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w możliwie niedalekiej przyszłości, warto zastanawiać się nad warunkami powodzenia tego procesu. Jednym z nich jest niewątpliwie zdolność polskich przedsiębiorstw do przystosowania się do warunków konkurowania na tym rynku. Będzie to wymagać likwidacji lub zmniejszenia luk konkurencyjnej w stosunku do podmiotów już działających na rynku unijnym. Pomiar luki konkurencyjnej jest procesem złożonym i badacz może spotkać się z szeregiem problemów podczas jego prowadzenia, tak więc wymaga on pewnego przygotowania i znajomości metod oceny potencjału przedsiębiorstwa. Ze względu na znaczenie tego rodzaju analizy dla przyszłości przedsiębiorstw uzasadnione wydaje się propagowanie wiedzy i rozwijanie umiejętności niezbędnych do prowadzenia samodzielnego monitoringu pozycji konkurencyjnej firmy.