Marian GORYNIA
Wiesław J. OTTA

KSZTAŁTOWANIE MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW I GOSPODAREK POSOCJALISTYCZNYCH

Jedną z konsekwencji załamania się socjalistycznego sposobu gospodarowania i wstąpienia większości gospodarek posocjalistycznych na drogę wiodącą do gospodarki rynkowej jest konieczność budowania i podtrzymywania konkurencyjności przedsiębiorstw. Chodzi przy tym nie tylko o konkurencyjność na rynku krajowym, ale coraz bardziej o konkurencyjność międzynarodową. Artykuł przedstawia:

- przesłanki pogłębiania się internacjonalizacji stosunków konkurencyjnych,
- czynniki kształtujące charakter i natężenie konkurencji,
- bariery konkurencyjności przedsiębiorstw posocjalistycznych,
- metody budowania konkurencyjności w przedsiębiorstwie i poprzez politykę gospodarczą.

1. Internacjonalizacja konkurencji

Internacjonalizacja konkurencji nie jest procesem nowym. O jej początkach można mówić wtedy, gdy przedsiębiorstwa tradycyjnie działające na rynkach wewnętrznych w swych krajach macierzystych zaczęły wychodzić z operacjami gospodarczymi (handlowymi, produkcyjnymi) za granicę. Procesy te na większą skalę zaczęły występować w bieżącym stuleciu. Procesy internacjonalizacji konkurencji odnosiły się także, choć ze zrozumiałych względów w ograniczonym zakresie, do

polskich przedsiębiorstw działających w całym okresie powojennym w warunkach obowiązywania zasady państwowego monopolu handlu zagranicznego. Początek rynkowej transformacji gospodarki polskiej wpłynął na znaczne poszerzenie i zintensyfikowanie procesów internacjonalizacji konkurencji z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw. W kontekście powyższego można postawić pytanie o to, jakiego rodzaju przesłanki wpływają na poszerzenie zakresu oraz przyspieszenie umiędzynarodowienia zachowań konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw. Przesłanki te można zaliczyć do dwóch kategorii:

– o charakterze specyficznym dla Polski i innych krajów posocjalistycznych,

– niespecyficzne, ogólne związane z ewolucją międzynarodowych stosunków gospodarczych w skali światowej.

Specyficzne przesłanki internacjonalizacji to: otwieranie się gospodarek posocjalistycznych, likwidacja RWPG oraz dążenie do integracji gospodarki z krajami zachodnimi. Druga grupa przesłanek obejmuje różne aspekty postępującej globalizacji działań gospodarczych oraz próby bardziej liberalnego zorganizowania stosunków gospodarczych pomiędzy wszystkimi państwami świata.

Koncepcja otwarcia gospodarki realizowana jest w większości państw posocjalistycznych. Programy stabilizacji fiskalnej i monetarnej realizowane są równocześnie z liberalizacją szeroko rozumianej polityki handlu zagranicznego. Podstawowe posunięcia w tej dziedzinie dotyczyły: wprowadzenia (ograniczonej) wymienialności waluty narodowej, wprowadzenia względnie liberalnej taryfy celnej, rezygnacji w znacznym stopniu z pozataryfowych instrumentów regulacji eksportu i importu, przeprowadzenia demonopolizacji handlu zagranicznego, wprowadzenia obowiązywania zasady wolności gospodarczej także do sfery stosunków gospodarczych z zagranicą[1].

Odejście od instrumentów regulacji właściwych dla gospodarki centralnie administrowanej spowodowało „przybliżenie" krajowych eksporterów i importerów do rynków zagranicznych. Dla eksporterów oznaczało to przede wszystkim pełne przejście na samofinansowanie, bez możliwości ubiegania się o subwencje. Import stał się natomiast realnym zagrożeniem dla wytwórców krajowych, którzy wobec swobody dostępu do walut wymienialnych na cele sfinansowania importu, niejednokrotnie zaczęli tracić udział w rynku krajowym.

---

[1] **M. Gorynia, W. J. Otta**, A strategic shift in export trade, w: European Studies, pod red. **R. Domańskiego**, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1995.

Do internacjonalizacji procesów konkurencji, w których uczestniczą przedsiębiorstwa posocjalistyczne przyczyniła się także likwidacja RWPG, którą można określić jako enklawę nierynkowych zachowań o skali ponadnarodowej. Z jednej strony RWPG oznaczało dostęp do masowych, pewnych rynków zbytu, dostęp do „tanich" surowców itp., z drugiej jednak strony nie było motywacji do wprowadzania innowacji, kształtowania nowych produktów, podnoszenia jakości. Jednocześnie obowiązujące zasady wymiany (procedura ustalania list towarowych, protokoły roczne, sposób ustalania cen, kursów itp.) doprowadziły do kompletnego zamazania rachunku efektywności związków gospodarczych z zagranicą. Można więc twierdzić, że likwidacja RWPG współprzyczyniła się do nadania zagranicznym relacjom gospodarczym przedsiębiorstw z byłych państw socjalistycznych charakteru rynkowego, konkurencyjnego.

Bardzo istotną przesłanką internacjonalizacji konkurencji dla przedsiębiorstw posocjalistycznych są dążenia do integracji gospodarczej z Unią Europejską. Integracja oznacza szybsze i pełniejsze otwarcie gospodarki w stosunku do partnerów z ugrupowania. Kreuje wielkie szanse, ale stwarza też olbrzymie zagrożenia dla przedsiębiorstw z usiłującego integrować się kraju. Część z tych szans jest już odczuwalna dla polskich przedsiębiorstw. Ułatwia im się od strony formalnej dostęp do olbrzymiego rynku zbytu. Znoszenie barier administracyjnych, celnych itp. nie gwarantuje jeszcze jednak powodzenia. Reszta należy już do przedsiębiorstw. Muszą one wykazać się posiadaniem przewag konkurencyjnych. Zagrożenia wiążą się przede wszystkim z rezygnacją z ochrony krajowych producentów (którzy do tej ochrony w większości się przyzwyczaili) i z wystawieniem ich na bezpośrednią konfrontację z konkurentami z krajów Unii. Efekty takiego postępowania będą prawdopodobnie dwojakie. Część producentów polskich zostanie zmobilizowana przez rywali do poprawy pozycji konkurencyjnej. Część natomiast nie sprosta warunkom silnej presji konkurencyjnej i upadnie.

Jak wspomniano wyżej, ogólne, niespecyficzne przesłanki internacjonalizacji konkurencji wiążą się między innymi z postępującymi z coraz większym nasileniem procesami globalizacji. Globalizacja rynków jest efektem realizowania przez niektóre firmy działające w skali międzynarodowej strategii globalnych, których przyjęcie wynika ze zmieniających się warunków konkurencji międzynarodowej, prowadzących do zaostrzenia się walki konkurencyjnej[2]. U podstaw globalizacji leżą

---

[2] **M. Gorynia, W. J. Otta**, Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych, Sprawy Międzynarodowe 1989, nr 3.

przede wszystkim przesłanki popytowe. Główną przesłankę tego rodzaju stanowi idea „produktu światowego", zgodnie z którą, przynajmniej w niektórych branżach, mamy do czynienia z uniformizacją potrzeb w skali międzynarodowej[3]. Stwarza ona podstawę do uniformizacji produktu, a ta z kolei daje szansę osiągnięcia korzyści skali. W ten sposób przesłanki popytowe globalizacji wiążą się z efektywnościowymi. Wśród czynników sprzyjających globalizacji najczęściej wymienia się: możliwość realizacji korzyści skali, konieczność ponoszenia dużych nakładów na badania i rozwój oraz niskie koszty transportu[4]. Strategię globalną definiuje się jako strategię, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację (rozmieszczenie, zlokalizowanie poszczególnych rodzajów działalności firmy), albo koordynację (sposób koordynacji w skali międzynarodowej podobnych lub powiązanych między sobą rodzajów działalności firmy), albo stosując obie drogi równocześnie[5].

Internacjonalizacji konkurencji sprzyjają i sprzyjać będą także regulacje międzynarodowych stosunków ekonomicznych wypracowane przez GATT (Runda Urugwajska) oraz prace kontynuowane przez WTO[6]. Prace te zmierzają docelowo do pełnej liberalizacji międzynarodowej współpracy gospodarczej, w szczególności handlowej. Sukcesywne znoszenie barier w obrocie będzie wpływać na poszerzenie zakresu, a także intensyfikację procesów internacjonalizacji konkurencji.

2. Gry i strategie konkurencyjne

Na branżowych rynkach zagranicznych (coraz częściej mających charakter rynków globalnych) przedsiębiorstwa rozgrywają dwie podstawowe gry konkurencyjne – cenową i przez różnicowanie. Pierwsza z nich sprowadza się do oferowania określonego standardu wyrobu po niższych cenach niż czynią to inni sprzedawcy na danym rynku. W konkurencji przez różnicowanie sprzedawcy dążą do pozytywnego odróżnie-

---

[3] **T. Levitt**, The Globalization of Markets, Harvard Business Review 1983, nr 3.

[4] **T. Hout**, **M. E. Porter**, **E. Rudden**, How Global Companies Winn out ? Harvard Business Review 1982, nr 5.

[5] **M. E. Porter**, Competition in Global Industries, Boston 1986.

[6] Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski, pod red. **J. Kaczurby**, **E. Kaweckiej-Wyrzykowskiej**, IKiCHZ, Warszawa 1995.

nia (w ocenie nabywców) swych produktów i/lub usług od oferty konkurentów, na przykład pod względem jakości, terminowości dostaw, mody.

Na większości rynków branżowych spotykamy zarówno konkurencję cenową, jak i konkurencję przez różnicowanie. Zazwyczaj jednak występują na danym rynku tendencje do dominacji jednego z typów konkurencji.

Charakter intensywności konkurencji w branży wyjaśnia model Portera[7]. Jego podstawowe elementy to[8]:

- cechy branży,
- zagrożenie przez nowe wejścia do branży,
- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- zagrożenie przez substytuty.

Najważniejsze cechy branży są następujące:

- podatność produktów branży na różnicowanie,
- faza cyklu życia, w której znajduje się branża,
- liczba i wielkość uczestników branży,
- tempo wzrostu branży,
- bariery wyjścia z branży,
- cechy uczestników branży,
- wysoki stopień niepodzielności inwestycji.

W niektórych branżach (np. surowcowych) możliwości różnicowania produktów są mniejsze niż w innych (np. w branżach produktów o wysokim stopniu przetworzenia). W branżach produktów mało zróżnicowanych dominuje konkurencja cenowa. Dodatkowym czynnikiem wzmagającym tę konkurencję są niskie koszty przestawienia się (*switching costs*) nabywców. Wolny wybór dostawcy zwiększa rywalizację w ramach branży.

W fazie powstawania nowej branży (fazie embrionalnej) pojawia się wiele zróżnicowanych koncepcji produktu (usługi). Oferta jest wówczas adresowana do segmentów rynku o wysokich dochodach. Dominuje konkurencja przez różnicowanie, a konkurencja cenowa nie odgrywa większej roli.

W fazie wzrostu branży wyłaniają się obowiązujące w niej standardy produktu, na przykład IBM PC w branży mikrokomputerowej. Następuje

---

[7] **M. E. Porter**, Competitive Strategy, Free Press, New York 1980.

[8] Przetworzony model Portera przedstawia W. J. Otta; zob.: **W. J. Otta**, Strategia przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym. Analiza strategiczna, pod red. **T. Gołębiowskiego**, PWN, Warszawa 1994.

opanowanie problemów produkcji i marketingu. Obniżają się koszty. Konkurencja przez różnicowanie przechodzi w coraz większym stopniu w konkurencję cenową.

Konkurencja cenowa zdecydowanie dominuje w fazie dojrzałości oraz w fazie schyłkowej cyklu życia branży. W tej ostatniej fazie mogą się jednakże pojawić innowacje techniczne, które mogą zapoczątkować nowy cykl życia branży (na przykład mikrokomputery sterowane głosem).

W branżach, w których siły uczestników są mniej więcej równe, rywalizacja zazwyczaj się zaostrza i występuje tendencja do konkurowania za pomocą cen. Konkurencja cenowa rzadko natomast występuje w branżach o wysokim stopniu koncentracji organizacyjnej.

W kierunku zaostrzenia rywalizacji działa też niskie tempo wzrostu branży, mierzone wielkością sprzedaży, gdyż jest wówczas niewiele miejsca na ekspansję.

Wysokie bariery wyjścia z branży są związane przede wszystkim ze specyfiką jej zasobów (technicznych i kadrowych). Zasób specyficzny nie może być (albo może być tylko z trudem) używany w innej branży. Koszty utopione przez uczestników branży są wysokie. Uczestnicy wahają się więc przed opuszczeniem branży, nawet jeśli objawy stagnacji czy upadku są widoczne. W branżach o wysokich kosztach wyjścia konkurencja, przede wszystkim cenowa, jest bardzo ostra w końcowych etapach fazy dojrzałości i w fazie schyłku cyklu życia branży.

Cechą branży zaostrzającą rywalizację jest też duży udział wśród jej uczestników niekonwencjonalnych osobowości (przedsiębiorców i nowatorów) oraz wysoki poziom profesjonalny prowadzenia działalności gospodarczej.

Na zakończenie charakterystyki cech branży określających poziom i charakter konkurencji należy wspomnieć o niepodzielności inwestycji. W niektórych branżach minimalne przyrosty zdolności wytwórczych są wyznaczone przez czynniki technologiczne. Minimalna, opłacalna wielkość zakładu produkcyjnego, na przykład w branży samochodowej, jest duża. Spore i nagłe przyrosty zdolności wytwórczych burzą istniejącą równowagę branży. Przejściowo może powstać sytuacja nadprodukcji i gwałtowne zaostrzenie się konkurencji.

Drugi element porterowskiego modelu to zagrożenie przez nowe wejścia do branży potencjalnych konkurentów. Zagrożenie to jest związane z wysokością barier wejścia, co zależy od:

1) korzyści skali (jeśli w branży występują istotne korzyści skali, kandydat do wejścia musi się liczyć z dużymi nakładami inwestycyjnymi, niezbędnymi do osiągnięcia opłacalności skali działania);

2) zróżnicowania produktu, zwłaszcza jeśli w branży istnieją „dobre" marki o ustalonej reputacji i mające lojalnych nabywców;

3) nakładów kapitałowych (nie tylko na inwestycje w środki trwałe, lecz i w kapitał obrotowy) wymaganych do podjęcia działalności;

4) niezależnych od skali działania przewag w kosztach już istniejących u uczestników branży, na przykład wynikających z doświadczenia, posiadania zastrzeżonych technologii, rozpoznania rynku, dostępu do lepszych źródeł zaopatrzenia;

5) opanowania istniejących kanałów dystrybucji przez uczestników branży;

6) polityki gospodarczej rządu, tworzącej administracyjne bariery wejścia do branży (np. koncesjonowanie).

Wysokie bariery wejścia ograniczają liczbę nowych wejść do branży. Nie zwiększa się wówczas liczba konkurentów i nie rośnie intensywność rywalizacji.

Trzecim elementemm modelu Portera jest siła przetargowa dostawców. Siła ta jest duża, gdy:

– zbiór dostawców jest zdominowany przez niewielką liczbę przedsiębiorstw oraz wykazuje większy stopień koncentracji niż analizowana branża,

– dostawcy oferują produkty unikatowe lub przynajmniej zróżnicowane,

– dostawcy nie muszą konkurować z dostawcami substytucyjnych produktów, które mogą być wykorzystywane w danej branży,

– dostawcy mają możliwości wejścia do branży poprzez integrację pionową w przód,

– dana branża nie jest ważnym odbiorcą dla dostawców.

Czwarty element modelu Portera, siła przetargowa nabywców, jest duża, gdy:

– są oni skoncentrowani lub nabywają wiele wyrobów danej branży,

– produkty nabywane w danej branży są standardowe lub mało zróżnicowane,

– produkty nabywane w danej branży stanowią istotną część kosztów produktów wytwarzanych przez nabywców,

– poziom zysków (marża) jest u nabywców niski, co skłania ich do nacisku na obniżenie kosztów zaopatrzenia,

– dostawy z danej branży nie są ważne dla nabywców,

– produkty lub usługi danej branży nie mogą oszczędzić nabywcy w istotny sposób innych kosztów i ryzyka,

– nabywcy mają duże możliwości wejścia do danej branży poprzez pionową integrację wsteczną.

Ogólnie biorąc, duża siła przetargowa dostawców lub nabywców zwiększa rywalizację w ramach branży oraz umacnia tendencję do konkurowania za pomocą cen.

Piątym, ostatnim, elementem modelu Portera jest zagrożenie przez substytucję. Wysokie zagrożenie zwiększa konkurencję w branży i prowadzi do obniżki cen. Szczególną uwagę należy zwrócić na substytuty pochodzące z branż poprawiających relację cen do korzyści nabywcy oraz branż o wysokiej marży zysku. W tym ostatnim przypadku istnieje możliwość radykalnych obniżek cen.

W warunkach gry konkurencyjnej przedsiębiorstwo przetrwa, jeśli osiągnie względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Będzie tym lepiej prosperować, im jego przewaga będzie dotyczyć większej liczby konkurentów. Proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Podstawowym typom konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania[9]. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferownie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M.E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii – strategię koncentracji na danym segmencie rynku (*focus*). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niecce (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię konkurencji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, grozi „ugrzęźnięciem" między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowowodzeniem.

---

[9] **M. E. Porter**, Competitive Strategy.

3. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Przewaga kosztowa nad firmami konkurencyjnymi może między innymi wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów,
- czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego) przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest zazwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizację swej działalności w krajach subsydiujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa związane są również tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może umożliwić lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, lepsze wykorzystanie gromadzonych informacji rynkowych itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych przypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2)\ k_1(y_1, 0) + k_2(0, y_2),$$

gdzie:

k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2,

k_1 – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1,

k_2 – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu y_2,

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej, na przykład:

– prowadząc na rynkach peryferyjnych działalność na małą skalę,

– wspierając tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym),

– nawiązując względnie trwałe powiązania kooperacyjne z dostawcami (blokując dostęp do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokując dostęp do kanałów dystrybucyjnych),

– blokując alternatywne technologie przez wykup patentów,

– unikając dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali. Wynikają one między innymi z tego, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Duża skala działania może również pośrednio wzmacniać przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia wywołują korzyści skali u dostawców, a duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Obaj więc są skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny – *trade-off*). Na przykład:

– zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestojów w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych,

– zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynów na rynkach zbytu,

– dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nie trafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie występuje nierównomierny rozkład popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon) i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen, poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

– wartości użytkowej produktu (usługi),
– wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi),
– miejsca i czasu oferowania produktu (usługi),
– warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru o lepszych cechach użytkowych niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągów, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje wysoka podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć szybciej niż inni wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejęcia własności – może nastąpić akt kupna-sprzedaży, towar może być wydzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności – za gotówkę lub na kredyt i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, na przykład wartości czy miejsca. Zazwyczaj jednak występuje pewien zestaw powiązanych przewag różniczkowych, na przykład towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.

Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Dynamiczne są zarówno rynki branżowe, jak i ich otoczenie. Również przedsiębiorstwo jest układem dynamicznym. Możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej zależy od[10]:

- charakteru źródła przewagi,
- liczby odrębnych źródeł przewagi,
- stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi.

Wśród źródeł przewag konkurencyjnych można wyróżnić źródła niższego i wyższego rzędu. Do tych pierwszych zalicza się niskie koszty pracy, tanie surowce, proste efekty skali itp. Są one łatwe do imitowania i konkurenci łatwo je pokonują. Źródłami wyższego rzędu mogą być: opatentowana technologia produkcji, unikatowe produkty i usługi, reputacja (image) marki handlowej, wysokie koszty przestawiania się dla odbiorców itp. Uzyskane w ten sposób przewagi trudno jest naśladować i „zabezpieczenie" przed konkurencją jest większe.

---

[10] **M. E. Porter**, Competitive Advantage, Free Press, New York 1985.

Trudniej jest też imitować zachowania konkurencyjne i pokonać lidera, jeśli ma on większą liczbę źródeł przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji zwiększa się bowiem bariera kosztów dla konkurentów, rosną wymagania odnośnie do zasobów, organizacji i zarządzania.

Konieczne jest wreszcie stałe „pilnowanie" przewagi i dokonywanie zwrotu strategicznego w odpowiednim momencie. Dwa główne punkty zwrotu strategicznego to:

1) przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu,

2) innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

Wykształcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego (np. inwestycja, w wyniku której uzyska się masową, taśmową produkcję i dystrybucję). Trwała stagnacja lub spadek popytu na wyroby branży sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego (lub jej ograniczenie) i poświęcenie uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłom nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu.

4. Tworzenie narodowej przewagi konkurencyjnej

Wprawdzie sukcesy gospodarcze wynikające z uzyskania przewagi konkurencyjnej są przede wszystkim udziałem przedsiębiorstw, to jednak możliwość odnoszenia tych sukcesów jest współwyznaczana przez otoczenie gospodarcze, w którym te przedsiębiorstwa działają. To firmy, a nie państwa lub narody konkurują na rynkach międzynarodowych. Jednakże przy głębszej analizie okazuje się, że państwa i narody mogą stanowić otoczenie mniej lub bardziej sprzyjające uzyskaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. W związku z powyższym można mówić o kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na dwóch poziomach: na poziomie przedsiębiorstwa i na poziomie kraju (państwa). Pierwotny charakter ma przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna kraju ma charakter analitycznie wtórny i jest istotnym czynnikiem modyfikującym przewagę konkurencyjną na poziomie firmy. Analizy uzyskiwania przewagi narodowej zmierzają do ustalenia, w jaki sposób określone gospodarki narodowe dostarczają działającym w nich firmom otoczenia, w którym te ostatnie doskonalą swoją działalność, wprowadzają innowacje itp. i potrafią to robić szybciej i w bardziej właściwym kierunku aniżeli ich zagraniczni rywale.

Przeprowadzenie zaawansowanego rozróżnienia pomiędzy przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa a przewagą konkurencyjną kraju zawdzięczamy M. E. Porterowi[11]. Dokonał on przeniesienia pojęć, metodologii i teorii z poziomu przedsiębiorstwa na poziom gospodarki narodowej. W ujęciu Portera wyróżnia się cztery determinanty uzyskania przewagi narodowej:

– wyposażenie w czynniki wytwórcze,

– czynniki popytowe,

– kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych),

– warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Należy podkreślić, że identyfikacja źródeł przewagi narodowej nie jest prowadzona na poziomie całej gospodarki narodowej, lecz na poziomie poszczególnych branż. Mówiąc o przewadze narodowej, zawsze mamy na myśli określone branże. Nie ma bowiem gospodarki narodowej, która ukształtowała przewagę konkurencyjną jako taką w stosunku do innych gospodarek, są natomiast gospodarki, które zwyciężają w rywalizacji z innymi gospodarkami, ale odbywa się to w określonych branżach, podczas gdy w innych nie zachodzi. Poza tym zwraca się uwagę, że przewaga narodowa najczęściej nie objawia się w pojedynczych, wyizolowanych branżach, lecz dotyczy pewnych grup branż, które łączą poziome lub pionowe współzależności.

Cztery wyżej wymienione czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej określane są mianem „diamentu". Należy je traktować jako system – nie tyle istotne jest oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą wzajemnie się wspomagać lub też osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez wszystkie czynniki łącznie. Spotykane są jednak także sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z działania tylko jednego lub dwóch czynników. W tym ostatnim przypadku często dochodzi do erozji przewagi, trudno jest ją utrzymać.

Porter podkreśla, że koncepcja „diamentu" nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania przewagi narodowej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze dwóch dodatkowych czynników. Pierwszy z nich, nazywany chance, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagłe, duże zmiany popytu na rynkach

---

[11] **M. E. Porter**, The Competitive Advantage of Nations, London 1991.

zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu, która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament".

Wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze obejmuje zasoby: ludzkie, fizyczne, wiedzy, kapitału, oraz infrastrukturę. Proporcje, w jakich stosowane są te czynniki, różnią się znacznie pomiędzy branżami. Zmiany technologii przyczyniają się do zmian proporcji czynników zapewniających uzyskanie przewagi technologicznej. Globalizacja często osłabia jednak znaczenie dostępności określonych czynników w danym miejscu. Czynniki takie jak zasoby ludzkie, wiedza i kapitał cechuje obecnie znaczna mobilność – mogą one być przesuwane pomiędzy krajami. Wymienione czynniki produkcji cechuje określona hierarchia ważności. Z tego punktu widzenia dzieli się je na bazowe (podstawowe) i zaawansowane. Do pierwszej kategorii zalicza się zasoby naturalne, klimat, lokalizację, niewykwalifikowaną i średnio kwalifikowaną siłę roboczą oraz kapitał. Druga kategoria obejmuje nowoczesną infrastrukturę komunikacyjną oraz wysoko kwalifikowane kadry.

Czynniki wytwórcze można także dzielić z punktu widzenia ich specyficzności. Wyróżnia się tutaj czynniki generalne, czyli uniwersalne, odnoszące się do wielu branż oraz czynniki specyficzne, wąsko wyspecjalizowane, znajdujące zastosowanie tylko w określonej branży lub w wąskim zestawie branż. Ważne jest wreszcie także pochodzenie czynników wytwórczych. W niektóre czynniki dany kraj jest wyposażony (zasoby naturalne, lokalizacja), inne natomiast są w tym kraju tworzone przez określone mechanizmy. Podkreśla się też, że niedostatek niektórych czynników wytwórczych w danym kraju może poprzez stymulowanie wynalazków, zmian technologii itp. przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej.

Drugą determinantę uzyskania przewagi narodowej stanowią czynniki popytowe na rynku wewnętrznym danego kraju. Cechy popytu krajowego mogą umożliwiać przedsiębiorstwom właściwe postrzeganie, interpretację i zaspokajanie potrzeb klientów. Najistotniejsze z tego punktu widzenia cechy popytu krajowego to: struktura popytu ze względu na udział poszczególnych segmentów, poziom wymagań klientów oraz zdolność krajowych klientów do antycypowania potrzeb klientów z innych krajów. Ważne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej są również następujące czynniki popytowe: rozmiary popytu wewnętrznego, liczba niezależnych nabywców, stopa wzrostu popytu krajowego, moment pojawienia się popytu krajowego na określony produkt, a także moment zaspokojenia popytu krajowego (nasycenia rynku krajowego). Poza tym czynniki popytowe na rynku krajowym mogą przyczyniać się do internacjonalizacji

popytu na dobra wytwarzane w danym kraju (mobilność nabywców, wpływ na potrzeby zagraniczne itp.)

Kolejnym wyznacznikiem uzyskania przewagi narodowej jest istnienie odpowiedniego układu branż w danej gospodarce. Szczególne znaczenie ma występowanie konkurencyjnych w porównaniu z rywalami zagranicznymi branż dostawców. Umożliwiają one szybki, niezawodny, a niekiedy preferencyjny dostęp do zasobów rzeczowych. Znaczne są korzyści wynikające z lokalizacji. Bliskość położenia dostawców (nie tylko w sensie geograficznym, ale także kulturowym) wywiera także korzystny wpływ na stymulowanie procesów innowacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że warunek istnienia konkurencyjnych branż dostawców krajowych nie odnosi się do wszystkich zasobów. Część z nich może być z powodzeniem kupowana na rynkach międzynarodowych. W niektórych branżach jednak możliwość zaopatrzenia krajowego na warunkach konkurencyjnych ma krytyczne znaczenie. Podobne znaczenie ma występowanie w danej gospodarce odpowiedniego zestawu branż pokrewnych. Mogą to być branże komplementarne lub branże zbliżone, których istnienie stwarza przesłanki do występowania efektu synergii (na przykład w dziedzinie rozwoju technologii, produkcji, dystrybucji, marketingu, obsłudze posprzedażnej).

Czwartą, ostatnią, determinantę uzyskania narodowej przewagi konkurencyjnej stanowią warunki tworzenia, organizowania i zarządzania przedsiębiorstwami, a także charakter konkurencji na rynku krajowym. Strategie i struktury firm w różnych krajach są zróżnicowane. Nie ma jednego uniwersalnego, optymalnego systemu zarządzania. Odmienności narodowe są w tej dziedzinie na tyle silne, że mówi się o występowaniu narodowych stylów zarządzania. Ważną rolę odgrywają też skłonności i zdolności do opanowywania języków obcych. Silne różnice pomiędzy krajami dotyczą także celów, jakie stawiają przed sobą firmy oraz motywacji właścicieli, menedżerów i pracowników. Odmienne są systemy wartości społecznych. Trudna do przecenienia jest również struktura własności. Dla ukształtowania przewagi konkurencyjnej branży na rynku międzynarodowym ważny jest także charakter konkurencji na rynku krajowym. Najnowsze badania wykazują, że umiejętność odnoszenia sukcesów na rynkach zagranicznych jest silnie skorelowana z występowaniem dużego natężenia walki konkurencyjnej na rynku wewnętrznym. Z kolei presja konkurencyjna krajowych rywali zależy między innymi od tego, jakie są warunki powstawania nowych firm.

Na oddziaływanie wyżej omówionych czynników wyznaczających kształtowanie się narodowej przewagi konkurencyjnej nakłada się oddziaływanie kolejnego czynnika określonego wcześniej jako chance,

a także oddziaływanie rządu (polityka gospodarcza). Tylko odpowiedni splot wszystkich tych czynników może przyczynić się do osiągnięcia narodowej przewagi konkurencyjnej. Znaczenie poszczególnych czynników, siła ich oddziaływania oraz konfiguracja zmieniają się w czasie. Raz uzyskana przewaga konkurencyjna musi być rozwijana, podtrzymywana, broniona, aby nie doszło do jej erozji.

5. Bariery konkurencyjności w gospodarce posocjalistycznej

W wyniku załamania się gospodarki socjalistycznej i konieczności dostosowania do gospodarki rynkowej wyłonił się problem przejścia/przystosowania się. Cechy poszczególnych gospodarek posocjalistycznych bowiem w większym lub mniejszym stopniu odbiegały od cech rozwiniętych gospodarek rynkowych.

Problem przejścia/przystosowania się ma charakter wielowymiarowy[12]. Można wyróżnić trzy jego płaszczyzny:

	PŁASZCZYZNY		
DYNAMIKI SYSTEMU		INSTYTUCJONALNA	STRUKTURALNA
MAKRO			
MEZO			
MIKRO			
MIKRO--MIKRO			

Macierz przejścia/przystosowania się
Źródło: Opracowanie własne

[12] **W. J. Otta**, Od gospodarki administrowanej do rynkowej. Teoria i praktyka, Gospodarka Narodowa, 1994, nr 1.

- dynamiki systemu, charakteryzującą różnice w dynamice socjalistycznych i kapitalistycznych systemów gospodarczych,
- instytucjonalną, obrazującą różnice instytucjonalne,
- strukturalną, przedstawiającą różnice w charakterze i alokacji zasobów.

Problem przejścia/przystosowania się występuje na czterech poziomach:

- makro, dotyczącym różnic na poziomie gospodarki narodowej,
- mezo, obrazującym różnice w odniesieniu do branż i regionów,
- mikro, przedstawiającym różnice odnoszące się do przedsiębiorstw,
- mikro-mikro, zwiazany z odmiennościami ludzi i grup w gospodarce socjalistycznej i kapitalistycznej

Biorąc pod uwagę płaszczyznę dynamiki systemu można odtworzyć trzy wzorce gospodarki socjalistycznej:

– wzorzec gospodarki wojennej (komunizmu wojennego), w którym centralny podmiot polityczno-gospodarczy siłą narzuca swe postanowienia innym uczestnikom życia gospodarczego,

– wzorzec gospodarki administrowanej, w której podmiot centralny kieruje (administruje) zachowaniem dobrowolnie podporządkownych innych podmiotów gospodarczych za pomocą centralnych nakazów i centralnego rozdzielnictwa (system nakazowo-rozdzielczy) lub za pomocą centralnie stanowionych parametrów (cen i parametrów korekcyjnych, jak cła, podatki itp.),

– wzorzec gospodarki samorządowej (socjalizmu samorządowego), w którym gospodarka regulowana jest przez uzgodnienia społeczne – wolnych wytwórców i nabywców.

Wystąpiły poważne trudności w praktycznej realizacji tych wzorców. Represyjny system gospodarczy zaczął zanikać po śmierci Stalina. Próby realizacji gospodarki administrowanej prowadziły zazwyczaj do gry politycznej – przetargu o wysokość zadań lub o postać parametrów[13]. Wzorzec socjalizmu samorządowego najszerzej był realizowany w Jugosławii, ale trudno uznać, by rzeczywista gospodarka jugosławiańska przekształciła się w gospodarkę samorządową.

Należy zwrócić uwagę na dwie podstawowe różnice między dynamiką gospodarki socjalistycznej i konkurencyjnej gospodarki rynkowej:

1) gospodarki socjalistyczne były ze swej istoty gospodarkami monocentrycznymi, których kierunek rozwoju wyznaczały decyzje cen-

---

[13] **W. J. Otta**, Gospodarka przetargów, Życie Gospodarcze 1985, nr 35.

tralne; niekontrolowane procesy (przetargi) wynikały z nieskuteczności centralnego kierowania,

2) gospodarki socjalistyczne nie wykazywały „naturalnej" tendencji do równowagi w sensie rynkowym, choć wysuwano koncepcje o specyficznej równowadze tych gospodarek – na przykład koncepcja „normalnego stanu niedoborów", wysunięta przez J. Kornaia[14].

Wzorce dynamiki zachowań socjalistycznych systemów gospodarczych niższych poziomów to:

– wzorzec lojalnego i sprawnego (w sensie prakseologicznym) wykonawcy poleceń wyższego szczebla – w przypadku regulacji nakazowo-rozdzielczej,

– wzorzec racjonalnego i przestrzegającego reguły gry decydenta – w przypadku regulacji parametrycznej.

W rzeczywistości, w wyniku niewydolności centralnej regulacji i oportunistycznych zachowań jednostek organizacyjnych, wykształcił się model gracza w grze politycznej, który:

– maksymalizuje swą władzę w stosunku do wyższego szczebla hierarchii (głównie poprzez manipulację informacyjną i wykorzystanie nacisków grup społecznych),

– chroni się przed władzą wyższego szczebla.

W zdecentralizowanym systemie nakazowym i systemie parametrycznym występowały też specyficzne zachowania kooperacyjne – tworzenie resortowo-branżowych koalicji działających jako grupy nacisku na „centrum".

W gospodarce mieszanej pojawiła się natomiast, obok dominującej gry politycznej w układzie pionowym (hierarchicznym), również gra w układzie lateralnym – z partnerami z tego samego szczebla (gra o charakterze konkurencji monopolistycznej).

Wzorce gospodarczych zachowań ludzi w gospodarce socjalistycznej to:

– lojalny wykonawca odgórnych poleceń (system nakazowo-rozdzielczy),

– racjonalny i lojalny analityk (system parametryczny).

Model rzeczywistego zachowania natomiast to:

– biurokrata – gracz polityczny – w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze,

---

[14] **J. Kornai**, Wzrost, niedobór, efektywność. Makrodynamiczny model gospodarki socjalistycznej, PWN, Warszawa 1986.

– „homo sovieticus", swoiste połączenie modelu X McGregora (bierność, niesamodzielność) z postawami roszczeniowymi i daleko idącym oportunizmem – w przypadku pracowników wykonawczych.

Poważne różnice między socjalistycznymi i rynkowymi systemami gospodarczymi dotyczą też płaszczyzny instytucjonalnej. Na poziomie makro i mezo najważniejsze różnice to:

– niedorozwój, niekiedy prawie zupełny brak, rynków czynników – zwłaszcza rynku kapitałowego,
– zdeformowane rynki towarowe,
– nierynkowa struktura własności,
– niedorozwój lub brak instytucji samorządu gospodarczego,
– niedorozwój prawa gospodarczego, a także aparatu wykonującego prawo.

Specyfiką polskiej sytuacji jest duża władza związków zawodowych. W innych krajach istotną rolę odgrywają struktury mafijne. W większości krajów posocjalistycznych występują silne tendencje populistyczne w ruchach społecznych i politycznych.

W tej sytuacji trudno precyzyjnie określić charakter otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa posocjalistycznego. Niekiedy może to być mniej lub bardziej sprawny rynek. W wielu przypadkach będą to rynki zmonopolizowane o dużym udziale gry politycznej. W nierzadkich przypadkach mamy do czynienia z przetargami przedsiębiorstw z organami administracji państwowej i zachowaniami typu *rent- see king*.

Można sądzić, że do wyjaśnienia instytucjonalnych aspektów zachowania się przedsiębiorstwa posocjalistycznego mogą przyczynić się analizy organizacji biurokratycznych. Struktury organizacyjne gospodarek socjalistycznych wywodziły się z koncepcji biurokracji, zwłaszcza tzw. system nakazowo-rozdzielczy. Należy spodziewać się, że wiele instytucji biurokratycznych pozostało.

Przedsiębiorstwa posocjalistyczne odziedziczyły, jak się uważa, specyficzne struktury władzy, a mianowicie:

– wysoki stopień centralizacji w zarządzaniu operacyjnym (naczelni kierownicy przedsiębiorstw socjalistycznych nie wykonywali, w zasadzie, funkcji zarządzania strategicznego, koncentrując się na zarządzaniu operacyjnym),

– tzw. trójkąt bermudzki władzy, w którym trzy ośrodki władzy – kierownictwo, rada pracownicza i związki zawodowe – wzajemnie się blokują, uniemożliwiając podjęcie konstruktywnych działań.

Prawidłowa interpretacja instytucjonalnej strony przedsiębiorstwa posocjalistycznego wymaga sięgnięcia również do poziomu mikro-mikro. Należy zwrócić uwagę, że ustrój socjalistyczny obowiązywał przez wiele pokoleń. Znaczna część populacji nie przeszła spontanicznej socjalizacji rynkowej, którą doświadczały społeczeństwa żyjące w krajach kapitalistycznych. Jedną z najistotniejszych tego konsekwencji jest nieumiejętność identyfikacji, artykulacji i obrony interesów indywidualnych i grupowych – konsumentów, pracowników, kierowników i właścicieli. W rezultacie słaba jest baza instytucji rynkowych na najniższym szczeblu posocjalistycznego systemu gospodarczego.

Makrostruktury gospodarki posocjalistycznej różnią się w zasadniczy sposób od typowych struktur gospodarki rynkowej. Najważniejsze odmienności to:

- relatywne przeinwestowanie branż wytwarzających surowce i energię oraz relatywny niedorozwój branż produkujących dobra finalne,
- relatywne przeinwestowanie sektora inwestycyjnego,
- niedorozwój sektora usługowego,
- przeinwestowanie sektora militarnego,
- niedorozwój branż zaawansowanej technologii.

Gospodarka socjalistyczna ukształtowała również specyficzne struktury przedsiębiorstw. Istotne ich cechy to:

- niedorozwój lub brak niektórych zasobów technologicznych, głównie technologii zarządzania,
- niedostatek zasobów finansowych, przede wszystkim kapitału obrotowego,
- niedobór niektórych zasobów kadrowych,
- brak niektórych zasobów niematerialnych (image, reputacja handlowa),
- nadmierne zasoby ziemi, budynków i budowli,
- nadmiernie rozwinięte służby pomocnicze,
- rozbudowane funkcje socjalne.

Na poziomie mikro-mikro cechy strukturalne posocjalistycznego systemu gospodarczego to przede wszystkim:

- brak umiejętności rynkowego zachowania się (rynkowych rutyn operacyjnych, rozwojowych i poszukiwawczych) u znacznej części członków społeczeństw posocjalistycznych,
- ogólne luki w wiedzy ekonomicznej,
- zdeformowane i dysfunkcjonalne metody zarządzania wyuczone przez kadrę kierowniczą.

6. Budowanie konkurencyjności – strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa posocjalistycznego

Można wyróżnić trzy zasadnicze konsekwencje nieprzystosowania przedsiębiorstwa posocjalistycznego do warunków gospodarki rynkowej:

– niekorzystną pozycję rynkową,
– niewłaściwą alokację zasobów,
– niesprzyjające konkurencyjności rozwiązania instytucjonalne.

W rezultacie większość przedsiębiorstw posocjalistycznych ma poważne trudności z wypracowaniem i utrzymaniem względnie trwałej przewagi konkurencyjnej na podstawowych, istotnych dla ich przetrwania rynkach.

Niekorzystna pozycja znajduje swe odbicie w nieatrakcyjnym zazwyczaj portfelu produktów-rynków. Historyczne procesy rozwoju gospodarki socjalistycznej prowadziły do kształtowania się specyficznych zakresów branżowo-asortymentowych i rynkowych przedsiębiorstw. W przypadku wielu przedsiębiorstw zakresy te obejmowały:

– rynki byłych krajów RWPG, przeżywających gwałtowne załamanie gospodarcze, wysoki stopień destabilizacji, trudności płatnicze,
– dojrzałe lub schyłkowe branże o niskim lub nawet ujemnym wzroście i ostrej konkurencji (wysokie bariery wyjścia),
– branże nie mające wsparcia w strukturze branżowej i sektorowej gospodarek narodowych (brak efektu synergii budującego narodową przewagę konkurencyjną),
– mało zróżnicowany asortyment, uniemożliwiający osiąganie przewagi szerokiego (kompletnego) asortymentu.

Niekorzystna pozycja rynkowa często wynikała też z niewłaściwego zasięgu przedsiębiorstw. W wielu przypadkach była to zbytnia wsteczna integracja pionowa. Wymuszana samodzielność w produkcji półfabrykatów oraz w realizacji niektórych usług prowadzi do niekonkurencyjności cenowej z powodu braku efektów skali, braku efektów specjalizacji oraz trudności w koordynacji.

Z drugiej strony występował też niekiedy zbyt mały stopień integracji pionowej w przód. Monopolizacja handlu zagranicznego na przykład powodowała niedorozwój służb i funkcji marketingowych u niektórych producentów i utrudniała im efektywne przystosowanie się do wymagań rynku.

Niekonkurencyjność przedsiębiorstw posocjalistycznych wynikała też z niewłaściwego rozwinięcia ich zasobów, a w szczególności z:

- niedostatku niektórych zasobów niezbędnych w grze konkurencyjnej (kadrowych, technologicznych, niematerialnych),
- zacofania technologicznego (w produkcji, marketingu i zarządzaniu),
- nieefektywnej alokacji zasobów (nadmierne służby pomocnicze i socjalne),
- nieefektywnego wykorzystania zasobów (słaba kontrola spływu należności, nadmierne zapasy).

Rezultatem były wysokie koszty stałe, wysokie koszty zamrożenia kapitału oraz sztywność technologiczna i niska jakość produktów.

Niekonkurencyjność przedsiębiorstw posocjalistycznych wynikała wreszcie z niesprzyjających zachowaniom konkurencyjnym rozwiązań instytucjonalnych obejmujących:

- „nierynkową" strukturę własności,
- niekonkurencyjną kulturę przedsiębiorstwa (wartości, normy i postawy pracowników i kadry kierowniczej),
- niewłaściwe rozwiązania organizacyjne (centralizacja),
- niekorzystne układy władzy.

Wyjściem z nieprzystosowania przedsiębiorstw mogą być programy naprawcze, zmierzające do podniesienia ich konkurencyjności[15]. Zazwyczaj wyróżnia się dwa etapy postępowania naprawczego – zwrot operacyjny i zwrot strategiczny. Na zwrot operacyjny składają się:

- realokacja zasobów w ramach przedsiębiorstwa,
- „skrócenie frontu" (*retrenchement*) i koncetracja uwagi na głównych obszarach działalności,
- zmiana rozwiązań organizacyjnych.

Realokacja zasobów obejmuje z jednej strony przesunięcie zasobów (kadry, technologia, kapitał) na główne kierunki działania, a z drugiej strony uwolnienie i upłynnienie zasobów, które nie mogą być efektywnie wykorzystane (nadmiernych środków trwałych, kapitału zamrożonego w zapasach i należnościach, niepotrzebnych pracowników).

Skrócenie frontu ma zapewnić lepsze wykorzystanie zasobów oraz ułatwić koordynację działań przedsiębiorstwa w okresie przełomu.

Zmiany organizacyjne należy rozumieć szeroko. Obejmują one określenie:

---

[15] **K. Otta**, Zwrot strategiczny i programy naprawcze przedsiębiorstw, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, pod red. **W. J. Otty**, Wyd. AE, Poznań 1994.

- podziału pracy,
- struktur władzy,
- uprawnień i odpowiedzialności, zwłaszcza koncepcji odpowiedzialności finansowej (centra kosztów, zysków i inwestycji),
- systemu informacji i sieci łączności,
- systemu motywacji (płacowej i pozapłacowej).

Zadaniem zwrotu operacyjnego jest przygotowanie zwrotu strategicznego, na który składają się:

- zmiana portfela produktów/rynków – przesunięcie działań na rynki atrakcyjniejsze i takie, na których przedsiębiorstwo może uzyskać względnie trwałą przewagę konkurencyjną,
- zmiana zasięgu przedsiębiorstwa (integracja lub deintegracja pionowa),
- rozwój zasobów – na przykład kadrowych poprzez szkolenia,
- realokacja zasobów na nowe obszary działania.

Celem zwrotu strategicznego jest takie ukształtowanie domeny działania przedsiębiorstwa i zestawu jego zasobów, by zapewnić:

- osiągnięcie i utrzymanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej,
- długofalowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Na podstawie wieloletniej praktyki konsultacyjnej autorów można wskazać pewne cechy szczególne zwrotu operacyjnego w przedsiębiorstwach posocjalistycznych. Po pierwsze, efekty upłynnienia zasobów dzięki realokacji i skracaniu frontu są niewielkie. Rynek na używane środki trwałe jest słaby. Pozbywanie się nadmiernego zatrudnienia jest kosztowne (odprawy). W rezultacie własne płynne środki na dokonanie zwrotu strategicznego są zazwyczaj bardzo małe. Powstaje konieczność poszukiwania partnera kapitałowego, co przy ograniczonej podaży kapitału krajowego często oznacza konieczność znalezienia partnera zagranicznego. W niektórych przypadkach pewną swobodę finansową przynosi restrukturyzacja zadłużenia. Po drugie, przemiany organizacyjne są bardzo mozolne. Składają się na to:

- niesprecyzowane stosunki własnościowe (brak jasno określonego właściciela – nawet jeśli przedsiębiorstwo jest formalnie sprywatyzowane),
- niedostatek kwalifikacji menedżerskich i analitycznych,
- braki technologii zarządzania.

Specyficznymi właściwościami zwrotu strategicznego w przedsiębiorstwach posocjalistycznych są natomiast:

- podejmowanie działań o charakterze zwrotu strategicznego „na ostatnią chwilę" w momencie zagrożenia bytu firmy (niekiedy zbyt późno na skuteczną naprawę),

– małe możliwości finansowe własne i niewielkie szanse pozyskania inwestycyjnego kredytu bankowego – w rezultacie konieczność poszukiwania partnera kapitałowego (często zagranicznego),

– konieczność pokonywania jakościowej bariery zasobów – często możliwa jedynie przy pomocy zagranicznego partnera technologicznego (wnoszącego technologię produkcji, marketingu i zarządzania).

7. Narodowa polityka konkurencyjna państwa posocjalistycznego

Wyżej przedstawione rozważania rodzą pytanie o celowość, charakter i zakres oddziaływań polityki gospodarczej w kierunku podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie przechodzenia od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej. Wydaje się, że celowość prowadzenia takiej polityki nie budzi najmniejszych wątpliwości[16]. Dyskusyjny może być natomiast charakter oraz zakres oddziaływań polityki gospodarczej. Rodzaj polityki gospodarczej, o który tutaj chodzi, można określić jako narodową politykę konkurencyjną państwa posocjalistycznego. Ze względu na charakter oraz zakres wpływu na gospodarkę koncepcja narodowej polityki konkurencyjnej w dużej części pokrywa się z koncepcją liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej[17].

Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Wprawdzie narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, jednak ich cechą wspólną, w większości, jest niezróżnicowany w żadnym przekroju, jednolity charakter.

W liberalno-instytucjonalnej polityce przemysłowej można wyróżnić cztery główne kierunki:

1) popierania rozwoju,
2) popierania konkurencji,

---

[16] **M. Gorynia, W. J. Otta**, Proeksportowa orientacja strategii gospodarczej, Handel Zagraniczny 1994, nr 2.

[17] **M. Gorynia**, Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995.

3) prywatyzacji,
4) popierania samorządności gospodarczej.

Powyższe rozróżnienie ma charakter analityczny. W rzeczywistości narzędzia stosowane w ramach wymienionych kierunków pokrywają się lub częściowo na siebie zachodzą.

W ramach polityki popierania rozwoju na szczególną uwagę zasługują następujące grupy działań:

- popieranie inwestycji,
- popieranie inwestycji infrastrukturalnych,
- popieranie innowacji, badań i rozwoju,
- popieranie edukacji i kształcenia,
- rozłożenie ryzyka gospodarczego,
- popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji.

W polityce popierania konkurencji można wyróżnić dwa nurty. Pierwszy ma za zadanie niedopuszczenie do powstawania niekonkurencyjnych struktur rynku i zachowań podmiotów na nim działających (nurt prewencyjny). Drugi zorientowany jest na przywracanie warunków konkurencji w tych przypadkach, gdy zostały one naruszone (nurt represyjny). Główne zadanie polityki konkurencji można określić jako kreowanie i utrzymanie pożądanej struktury rynków branżowych w danej gospodarce.

Niezbędną przesłankę efektywności i skuteczności liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej stanowi odpowiednia struktura własnościowa gospodarki. Zadowalającą podatność na oddziaływanie środków polityki popierania rozwoju i polityki popierania konkurencji będzie wykazywać tylko gospodarka z odpowiednio wysokim udziałem sektora prywatnego.

Cechą liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej w szerokim tego słowa znaczeniu powinno być także przywiązywanie należytej wagi do inicjowania, stymulowania i wspomagania powiązań pozarynkowych pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego. Chodzi o powiązania pozarynkowe uzupełniające działanie sił rynku, niesprzeczne z nimi. Wydaje się, że w tym celu można wykorzystać niektóre propozycje neokorporacjonizmu. Mogą one być przydatne przede wszystkim do właściwego zorganizowania instytucji samorządu gospodarczego – izb wykonujących głównie zadania z zakresu administracji publicznej, organizacji branżowych, związków pracodawców i różnorodnych stowarzyszeń tworzonych na zasadach ogólnych. Minimalnym wymogiem pod adresem polityki państwa jest stworzenie przejrzystych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania samorządu gospodarczego.

Zasygnalizowane główne kierunki oddziaływania polityki gospodarczej określonej jako liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa cechuje generalne, uniwersalne podejście, w zasadzie nie przewidujące indywidualizacji interwencji w przekroju mezosystemów gospodarczych. Wydaje się jednak, że w niektórych, uzasadnionych, przypadkach należy dopuścić do selektywnego posługiwania się wybranymi narzędziami. Zestaw takich przypadków jest następujący[18]:

1) występowanie niesprawności rynku (*market failure*),
2) występowanie sytuacji *second-best*,
3) występowanie sytuacji *infant industry*.

W przedstawionej koncepcji polityki gospodarczej na czoło wysuwają się posunięcia ofensywne, promujące rozwój i przedsiębiorczość, które mają prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi. W polityce tej przewiduje się także określoną rolę dla środków defensywnych, utrudniających w uzasadnionych sytuacjach dostęp do rynku krajowego. Stosowanie branżowo zróżnicowanych instrumentów protekcji nie powinno prowadzić do ochrony monopolistów na rynku krajowym oraz powinno mieć charakter przejściowy (granice czasowe powinny zostać zdefiniowane przed wprowadzeniem w życie środków ochronnych)[19]. To ostatnie założenie koresponduje z koniecznością występowania przesłanek dla wypracowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości – do zakończenia okresu ochronnego. W tym miejscu należy ponadto przypomnieć o dwóch istotnych okolicznościach łączących się ze stosowaniem instrumentów protekcji. Po pierwsze, ze względu na treść porozumień międzynarodowych, których Polska jest uczestnikiem, znacznie jest ograniczona swoboda naszego kraju w posługiwaniu się instrumentami ochronnymi. Po drugie, zgodnie z postanowieniami wspomnianych porozumień znaczenie środków protekcji w regulowaniu strumieni handlu międzynarodowego powinno się z biegiem czasu zmniejszać.

Rola rządu w zarysowanej koncepcji polityki gospodarczej jest bardzo specyficzna. Oddziaływania polityki gospodarczej powinny tworzyć środowisko, w którym przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Rola rządu ma charakter pośredni. Polityka rządu nie jest, bo

---

[18] **M. Gorynia**, Polska polityka przystosowawcza w latach 1980-1993, Gospodarka Narodowa 1994, nr 2.

[19] **M. Gorynia**, **W. J. Otta**, Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej, w: Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej, pod red. **W. Włodarczyk-Guzek**, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.

BIBLIOTEKA UEP GŁÓWNA

ze swej natury być nie może, głównym i samoistnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Może być tylko czynnikiem wspomagającym, sprzyjającym (lub przeszkadzającym) tworzenie przewagi. Rzeczywista rola rządu polega więc na wpływaniu na cztery główne determinanty wchodzące w skład „diamentu" Portera[20].

Należy podkreślić, że w silnej opozycji do zarysowanej koncepcji narodowej polityki konkurencyjnej pozostają rekomendacje wysuwane przez zwolenników selektywnej polityki przemysłowej. Twierdzą oni, że istnieją racjonalne przesłanki i efektywne narzędzia różnicowania polityki gospodarczej adresowanej do różnych branż. Wskazuje się na konieczność określenia branż preferowanych, przyszłościowych, które byłyby traktowane przez politykę gospodarczą w sposób indywidualny, wyjątkowy. Wnioski z doświadczeń krajów, które w stosunkowo szerokim zakresie posługiwały się instrumentami bezpośredniej polityki przemysłowej, różnicowanymi branżowo, nie są jednoznaczne[21]. Nie ulega jednak wątpliwości, że koncepcja ta budzi wiele kontrowersji.

W ostatnich latach zdaje się zwyciężać pogląd, że krótkookresowa polityka popierania określonych branż jest szkodliwa na dłuższą metę dla ich konkurencyjności, gdyż obniża skłonność do innowacji, przeciwdziała zmianom itp. Znaczne ryzyko preferowania określonych branż wiąże się z tym, że większość rządów skłonna jest przy ich wyborze stosować podobne, tradycyjne metody, bazujące głównie na wyposażeniu kraju w określone czynniki wytwórcze lub na korzyściach skali. Często powoduje to podjęcie podobnych decyzji w wielu krajach i przyczynia się do nadmiernej presji konkurencyjnej w wybranych branżach, objawiającej się przede wszystkim nadwyżką zdolności wytwórczych nad rozmiarami popytu.

Poza tym od raz uruchomionych preferencji branżowych o charakterze bezpośrednim bardzo trudno odejść. Należy wreszcie podkreślić, że nawet w krajach uważanych za wzorcowe w stosowaniu środków bezpośredniej, selektywnej polityki przemysłowej obserwuje się odchodzenie od rozwiązań o charakterze wertykalnym w kierunku rozwiązań horyzontalnych.

Wydaje się, że budując koncepcję narodowej polityki konkurencyjnej, należy wykorzystać – oprócz zaprezentowanych wyżej propozycji określonych jako liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa – także niektóre rekomendacje tradycyjnie zaliczane do polityki handlu za-

---

[20] **M. E. Porter**, The Competitive Advantage.

[21] **A. Lipowski**, Przemiany strukturalne, Warszawa 1994.

granicznego. Po pierwsze, chodzi tutaj o działania państwa zmierzające do traktatowego uregulowania poprawy dostępu do rynków zagranicznych[22]. W tej dziedzinie nawet najbardziej aktywne i wyrafinowane działania przedsiębiorstw nie zastąpią środków podejmowanych przez rząd. Po drugie, konieczne jest prowadzenie przez państwo aktywnej polityki promocji eksportu. W tej dziedzinie występują duże korzyści zewnętrzne – przesądza to o uzasadnionym udziale państwa w promocji, dyfuzji informacji, kontrolowaniu jakości itp.[23]

Przy okazji należy zauważyć, że kompleksowość zarysowanej koncepcji narodowej polityki konkurencyjnej stawia pod znakiem zapytania uzasadnienie wyodrębniania członów polityki gospodarczej związanych z wymianą handlową z zagranicą, określanych jako zagraniczna polityka gospodarcza[24] lub polityka handlu zagranicznego[25].

Uwagi końcowe

Przedstawione wyżej koncepcje powstawały, w dużej części, w ramach prac badawczych dwóch programów ACE „Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain" (EC grant nr ERB 4012PL 910356) oraz „Economic Adjustment in Medium-Sized Enterprises in Eastern and Central Europe" (ACE 92-0542-R). Wyniki polskiej grupy badawczej przedstawione są w książkach:

– Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, pod red. **W. J. Otty,** Wyd. AE, Poznań 1994,

– **M. Gorynia, W. J. Otta**, Strategie przystosowawcze przedsiębiorstw (w przygotowaniu do druku).

---

[22] **U. Płowiec**, Zagraniczna polityka gospodarcza Polski, Ekonomista 1994, nr 4.

[23] **D. Hűbner**, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju, Ekonomista 1994, nr 3.

[24] **U. Płowiec**, op. cit.

[25] **M. Lubiński**, Polityka handlu zagranicznego Polski, Gospodarka Narodowa 1994, nr 11.

DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND POST-SOCIALIST ECONOMIES

Summary

Post-socialist enterprises and economies which participate in the international division of labour function under more and more fierce international competition. Specific premises of the internationalisation result from the opening of post-socialist economies, liquidation of CMEA and attempts to intergrate with the European Union. At the same time there is a noticeable universal tendency towards a progressive globalisation of economic life, favoured by undertakings whose aim is to liberalise the international economic co-operation.

Success on the competitive international market depends on the ability to create competitive advantage. The creation of competitive advantage can be referred both to an enterprise and to national economies. Certain competitive strategies are carried out at the enterprise level, whereas national competitive policies are led at the state level.

There are numerous barriers to competitiveness in the post-socialist economies. The aim of competitive strategies of post-socialist enterprises is to overcome these barriers. This can be achieved by corrective programmes. Activities at the enterprise level should be accompanied by supportive measures at the state level which form the concept of a national competitive policy.