Beata STĘPIEŃ*

Monika SULIMOWSKA-FORMOWICZ*

Rodzaje i przyczyny luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie

Identyfikacja źródeł braku konkurencyjności jest wstępem do budowy długookresowej przewagi konkurencyjnej. Artykuł poświęcony jest charakterystyce rodzajów luki konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz analizie głównych przyczyn jej powstawania.

Czym jest konkurencja, konkurencyjność i luka konkurencyjna?

Problem konkurencji jest analizowany od zarania ekonomii jako nauki. Na przestrzeni wieków wykształciły się w jej łonie dwa podstawowe paradygmaty myślenia na ten temat: konkurencja analizowana przez pryzmat struktury rynku oraz konkurencja widziana w ujęciu procesowym¹.

Konkurencja pojmowana jako wypadkowa struktury rynku jest najczęściej analizowana statycznie, a źródła konkurencyjności upatruje się w specyficznym układzie czynników otoczenia oraz powiązań pomiędzy tymi czynnikami i przedsiębiorstwem.

Konkurencja w ujęciu dynamicznym rozumiana jest jako proces walki podmiotów rynkowych o swoje miejsce w gospodarce/ na rynku, którego wynikiem jest powstanie określonych sytuacji rynkowych. Perspektywa spojrzenia na konkurencję z punktu widzenia dynamiki systemowej, ewolucji układów i powiązań pomiędzy czynnikami otoczenia (w tym przedsiębiorstwami) wskazuje jednocześnie na obszar poszukiwania źródeł konkurencyjności. Staje się nim nie struktura rynku, ale samo przedsiębiorstwo, które przez swoje „zachowanie” współtworzy określone obrazy otoczenia, czyniąc to świadomie bądź nieświadomie.

Konkurencyjność, to po prostu umiejętność konkurowania, czyli przetrwania i działania w konkurencyjnym środowisku [M. Gorynia, 1998, s. 96]. Kon-

* Autorki są pracownikami Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w październiku 2003 r.

¹ Te dwa podejścia do analizowania konkurencji umieścił w swojej książce [Blaug, 2000, s. 629-631]. Konkurencję pojmowaną jako wynik określonej konfiguracji/ układu elementów otoczenia opisywali przedstawiciele ekonomii neoklasycznej. Postrzeganie konkurencji przez pryzmat procesu/ ciągłej ewolucji otoczenia jest charakterystyczne dla przedstawicieli heterodoksyjnego odłamu myśli ekonomicznej reprezentowanego przez przedstawicieli m.in. szkół: austriackiej, instytucjonalnej i neoinstytucjonalnej.

kurencyjność jest cechą relatywną², opisującą dany podmiot w odniesieniu/re-lacji do innych, bez punktu odniesienia niemożliwe jest określenie znaczenia tej cechy [Lazarsfeld, Menzel, 1961]. W zależności od przyjętych granic rynku, na którym toczy się walka konkurencyjna, możemy mówić o konkurencyjności na różnych poziomach analizy: konkurencyjność na poziomie mikro – mikro to np. konkurencyjność pracownika na rynku pracy, na poziomie mikro konkurencyjne mogą być poszczególne przedsiębiorstwa, na poziomie mezo mówimy o konkurencyjności branż, natomiast na poziomie makro o międzynarodowej konkurencyjności gospodarek. Jedynie na poziomie globalnym nie można mówić o konkurencyjności ze względu na brak punktu odniesienia. W literaturze wiele miejsca poświęca się analizie konkurencyjności na wymienionych poziomach, zwłaszcza na poziomie mezo i makro³, a w niniejszym artykule uwaga skupiona zostanie na analizie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego składowych.

Konkurencyjność jest umiejętnością wygrywania w walce konkurencyjnej – pokonania rywali, bycia lepszym, osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Badając konkurencyjność firmy w obrębie jej potencjału⁴ możemy mówić o konkurencyjności *ex ante*, która z kolei warunkuje przyszłą pozycję rynkową/ konkurencyjną przedsiębiorstwa, czyli jego konkurencyjność *ex post*. Czynnikiem przekształcającym konkurencyjność *ex ante* (stan potencjału) w konkurencyjność *ex post* (określenie pozycji konkurencyjnej) jest strategia przedsiębiorstwa, rozumiana jako zespół skoordynowanych działań zmierzających do osiągnięcia założonego celu (wiązek celów). Strategia powinna umożliwiać określone dopasowanie posiadanego potencjału konkurencyjnego do

² Według typologii cech relatywnych zaproponowanej przez P. Lazarsfelda i H. Menzla konkurencyjność należy do kategorii własności porównawczych, które polegają na przypisaniu komuś pewnych własności w wyniku porównania go z innym człowiekiem, zespołem ludzi lub jakimś standardem porównania. Wśród cech relatywnych autorzy ci wyróżnili także własności relacyjne, określające jednostkę jako człon pewnego schematu jedno czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań oraz cechy kontekstowe, które opisują jednostkę poprzez charakterystykę jej otoczenia i wskazanie na fakt pozostawania w kontakcie z nim i potencjalnego podlegania jego oddziaływaniu [Lazarsfeld, Menzel, 1961], cyt. za: [Nowak, 1985, s. 98-99].

³ Konkurencyjności na poziomie makro poświęcona jest słynna praca [Portera, *Competitive Advantage of Nations*, 1990]. W literaturze polskiej obszerną analizę konkurencyjności na poziomie makro znaleźć można np. w pracy: [Lubińskiego, Michalskiego i Misali, 1995]. Konkurencyjności na poziomie mezo dotyczy koncepcja gron M.E. Portera prezentowana w pracach: [*Competitive Advantage of Nations*, 1990] (sprawnie funkcjonujące grono są jedną z podstaw konkurencyjności gospodarki); [*Clusters and the New Economics of Competition*, 1998]; [*Porter o konkurencji*, 2001].

⁴ Potencjał konkurencyjny w ujęciu zasobowym (*Resource Based View of the firm*) to skomplikowany system zbudowany z aktywów, zasobów, zdolności i kompetencji, których kształt i wewnętrzne powiązania decydują o możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku, a w ujęciu tradycyjnym są to zasoby (materialne, niematerialne, finansowe, techniczne, kadrowe), kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i wizja strategiczna. Ujęcie klasyczne nie stoi w sprzeczności z ujęciem zasobowym; klasyczne podejście do wnętrza przedsiębiorstwa pozwala je „zinventoryzować”, a zasobowe oszacować.

bieżących i przyszłych warunków otoczenia lub też kształtować otoczenie tak, aby dopasować je do obecnego/ przyszłego potencjału przedsiębiorstwa⁵.

Konkurencyjność jest umiejętnością, którą przedsiębiorstwo może posiadać i utrzymać w różnym stopniu. Wyniki badania konkurencyjności w określonym punkcie w czasie, przy obranym punkcie odniesienia mogą być następujące:

- przedsiębiorstwo ma lepszą pozycję, co oznacza, że osiągnęło przewagę konkurencyjną – przewaga konkurencyjna może wyrażać się w posiadaniu lepszego (ilościowo i/lub jakościowo) potencjału konkurencyjnego – szczególnie cennych zasobów i/lub umiejętności i/lub kompetencji – oraz umiejętności wykorzystania go (tj. strategii) i dotarcia do klienta z ofertą ocenioną jako atrakcyjniejsza, a co za tym idzie zajęcie lepszej pozycji rynkowej i osiąganie lepszych wyników finansowych;
- przedsiębiorstwo ma identyczną pozycję konkurencyjną, co układ odniesienia (np. inne przedsiębiorstwo lub statystyczny, średni konkurent w branży)⁶ – zajmowanie identycznej pozycji konkurencyjnej nie oznacza jednak, że potencjał i strategia porównywanych podmiotów są ilościowo i jakościowo podobne;
- przedsiębiorstwo ma gorszą pozycję, co oznacza, że istnieje luka konkurencyjna pomiędzy organizacją a punktem odniesienia.

Luka konkurencyjna, tak jak i przewaga konkurencyjna, jest pojęciem wielowymiarowym i dopiero jego dekompozycja dostarcza odpowiedzi na pytanie, jak dany typ luki zlikwidować, a tym samym doprowadzić w przyszłości do stanu co najmniej równości z punktem odniesienia.

Rodzaje luk konkurencyjnych

Luka jako synonim braku, jest zarówno wynikiem, jak i oceną zestawienia różnych układów/ systemów. Może obrazować niedomaganie całości układu (tu: przedsiębiorstwa) bądź też tylko jego części. Luka jest efektem pomiaru odległości przedsiębiorstwa od obranego punktu odniesienia, sporządzonym w sposób zobiektywizowany bądź naznaczony oceną subiektywną. Wynik pomiaru stanowi podstawę do oceny, jaka jest odległość od danego punktu odniesienia i jak dalece ta odległość zagraża bytowi i/lub rozwojowi organizacji będącej przedmiotem porównań. Następny logicznie etap rozważań na temat wyników dokonanego pomiaru obejmuje poszukiwanie źródeł zaistnienia stwierdzonej luki.

W tablicy 1 przedstawiono rodzaje luki konkurencyjnej wyodrębnione ze względu na kryteria: pochodzenia czynnika przyjętego za punkt odniesienia dla porównań, stopnia obiektywizmu oceny luki w przedsiębiorstwie oraz

⁵ Drugi wariant będą prawdopodobnie realizować jedynie liderzy rynkowi o bardzo silnym potencjale konkurencyjnym.

⁶ Przez średniego konkurenta można rozumieć dominantę lub medianę zbioru stanowiącego odniesienie; przedsiębiorstwa liczebnie dominujące w danej branży, na danym rynku lub też przedsiębiorstwo o statystycznie średnich, przeciętnych wynikach w danej branży, na danym rynku.

stopnia zagrożenia, jakie stanowi zidentyfikowana luka dla przetrwania i rozwoju organizacji⁷.

Tablica 1

Rodzaje luki konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Kryterium podziału	Rodzaj luki konkurencyjnej	Charakterystyka
Punkt odniesienia: – typ idealny – otoczenie	Luka teoretyczna stan faktyczny przedsiębiorstwa a przedsiębiorstwo idealne przedstawiane w teorii ekonomii i zarządzania	Luka teoretyczna obrazuje różnicę pomiędzy wizją przedsiębiorstwa a rzeczywistością, służy za punkt odniesienia przy wytyczaniu dalekosiężnych celów. Wizja przedsiębiorstwa jest przy tym kompilacją wyobrażeń decydentów w organizacji, wynikających (choćby częściowo) z propagowanych zaleceń teoretycznych dotyczących stanu, struktury i sposobu zachowania przedsiębiorstwa w danym otoczeniu
	Luka wobec otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwo a jego otoczenie konkurencyjne i interesariusze (stakeholders)	Luka konkurencyjna wobec sił reprezentujących otoczenie konkurencyjne – 5 sił Portera, grup strategicznych i oczekiwaniami stakeholders
Postrzeganie (poziom obiektywizmu oceny)	Luka faktyczna	Faktyczna, obiektywnie oceniona odległość firmy od punktu odniesienia.
	Luka percepcji	Luka jaką przedsiębiorstwo postrzega, wynik samooceny. Im większe odchylenie od obiektywnego poziomu luki, tym większe zagrożenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa
Zakres występowania/ rozprzestrzenienia w przedsiębiorstwie	Luka kompleksowa	Całokształt / większość elementów strategii i/lub potencjału oceniana jako gorsza w stosunku do punktu odniesienia
	Luka wycinkowa	Część elementów strategii i/lub potencjału oceniana jako gorsza w stosunku do punktu odniesienia
Siła wpływu na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa	Luka krytyczna	Luka, której występowanie jest równoznaczne z kryzysem przedsiębiorstwa (katastrofą, problemem przystosowawczym)
	Luka zagrożenia	Luka, której występowanie powoduje, że firma stoi w obliczu poważnego zagrożenia swojej obecnie korzystnej pozycji. Kluczowe znaczenie ma czas likwidacji luki
	Luka wrażliwości	Luka, która decyduje o pozycji wrażliwej firmy, nie zamknięcie jej spowoduje kłopoty, ale na działania naprawcze jest więcej czasu niż w przypadku zagrożenia
	Luka / Stan względnego bezpieczeństwa	Sytuacja, w której firma nie jest doskonała, ale ma znacznie więcej sił niż słabości, konieczny jest monitoring sytuacji, likwidowanie słabości, wzmacnianie silnych stron, doskonalenie

Źródło: opracowanie własne

⁷ Punktem wyjścia przedstawionych w tablicach 1 i 2 typologii luk konkurencyjnych była klasyfikacja stworzona przez M. Gorynię, który zaproponował podział na lukę pozycji, strategii i potencjału. Na pozycję konkurencyjną wpływa potencjał przedsiębiorstwa i jego strategia [Gorynia (red.), 2002, s. 92-93].

Trzeba zaznaczyć, że wszystkie rodzaje luki opisane w tablicy 1, mogą występować w odniesieniu do wszystkich analizowanych wymiarów konkurencyjności; ogólnie pozycji konkurencyjnej bądź jedynie potencjału czy strategii przedsiębiorstwa.

W zależności od przyjętego punktu odniesienia będziemy mówić o różnych rodzajach luki. Najbardziej znanym podziałem, wyznaczonym przez rozpowszechniony sposób analizy przestrzeni gospodarczej, jest konfrontacja przedsiębiorstwa (jako układu otwartego i traktowanego jako całość bądź zdekomponowanego na elementy) z różnymi obszarami makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. O występowaniu luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie można jednak mówić jedynie w odniesieniu do otoczenia konkurencyjnego, bowiem tylko w ramach otoczenia bliższego istnieje możliwość dokonania porównań podobnych do siebie bytów; tutaj przedsiębiorstw. Makrootoczenie może być zaś (podobnie zresztą jak i otoczenie konkurencyjne) źródłem, przyczyną wystąpienia luki. Stwierdzenie niekonkurencyjności może być również efektem krytycznego spojrzenia na posiadaną kompozycję i charakter potencjału oraz realizowanej strategii i skonfrontowania ich z zaleceniami, wytycznymi wpływającymi z twierdzeń teoretycznych. Luka może mieć także charakter zobiektywizowany (np. być wynikiem pomiaru i oceny dokonanych przez niezależne od organizacji ośrodki, według zestandaryzowanej, jednolitej metody) lub też stanowić wynik subiektywnej oceny pozycji, potencjału bądź strategii przedsiębiorstwa.

Problem luki konkurencyjnej może dotyczyć przedsiębiorstwa w różnym stopniu – luka może być kompleksowa, tzn. może dotyczyć całości przedsiębiorstwa (jego potencjału i strategii, a co za tym idzie pozycji konkurencyjnej) bądź też obejmować poszczególne elementy systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Luka kompleksowa jest zarazem większym zagrożeniem dla przetrwania przedsiębiorstwa niż niekonkurencyjność o charakterze wycinkowym.

Należy w tym miejscu podkreślić, że zaproponowane kryteria podziału służą celom analitycznym, pozwalają uporządkować różne aspekty badania luki konkurencyjnej. Wyodrębnionych za ich pomocą luk nie należy traktować oddzielnie, bowiem możliwe jest wystąpienie różnych ich typów łącznie w ramach jednego przypadku, np. luki o charakterze krytycznym, lecz wycinkowym, która to luka nie ma charakteru obiektywnego, gdyż jest jedynie odbiciem pesymizmu w odbiorze rzeczywistości i samoocenie firmy w odniesieniu do otoczenia konkurencyjnego.

Przyczyny zaistnienia luki konkurencyjnej wskazano w tablicy 2. Większość z tych przyczyn ulokowano we wnętrzu przedsiębiorstw, w obrębie jego potencjału bądź strategii, co jest wynikiem przyjęcia procesowej perspektywy konkurencji charakterystycznej dla nurtu zasobowego w teorii firmy. Nie oznacza to jednak, że nie dostrzeżono roli struktury otoczenia jako przyczyny zaistnienia luki (a dla innych podmiotów np. źródła przewagi konkurencyjnej).

Otoczenie może być przyczyną powstania luki w przedsiębiorstwie jedynie wówczas, kiedy zaistniałych w środowisku zdarzeń nie można było przewidzieć, a organizacja jest wobec nich bezsilna, pomimo potencjału i działania zgodnego z trendami otoczenia gospodarczego oraz wytycznymi teorii ekonomicznych

i zarządzania. Przykładem takich zdarzeń są np. działania natury pozaekonomicznej prowadzące do osiągania konkurencyjności pozarynkowej, ograniczając konkurencję na rynku; mogą to być zmonopolistyczne i/lub poszukiwanie nieuzasadnionej renty (rent seeking) w drodze gry politycznej, wywieranie wpływu na sferę regulacyjną gospodarki w celu ukształtowania korzystnych dla siebie warunków funkcjonowania przy jawnej czy ukrytej dyskryminacji konkurentów.

Tablica 2

Obszary/ przyczyny zaistnienia luki

Wymiar/ obszar	Przyczyna zaistnienia luki	Opis przyczyny
Otoczenie	Bezsilność wobec otoczenia	Sytuacje, zjawiska w otoczeniu (makro bądź konkurencyjnym), na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu i nie może im zapobiec pomimo braku luki w potencjale i strategii: np. słabsza pozycja przetargowa w grze politycznej, od której zależy kształt otoczenia; jawna dyskryminacja przedsiębiorstwa ⁸
Potencjał	Potencjał nieadekwatny	Luka przejawiająca się niedostatecznym ilościowo i jakościowo wyposażeniem firmy w elementy potencjału w stosunku do wymagań rynku (popytu) i/lub potencjału posiadanego przez konkurentów/czy też wymagań makrootoczenia
	Potencjał nieelastyczny	Luka przejawiająca się w sztywności zasobów, który to stan nie pozwala zmienić strategii. Sztywność zasobów może przejawiać się np. w ich wąskim, specyficznym zastosowaniu przy jednoczesnym braku możliwości ich modyfikacji
	Potencjał nieefektywny	Luka polegająca na nieoptymalnej strukturze zasobów z punktu widzenia ich racjonalnego wykorzystania, marnotrawstwo posiadanych zasobów, mało wydajne procesy (łańcuch wartości), nieefektywne ciągi komunikacyjne i decyzyjne, luka w kompetencjach zarządczych strategicznych i operacyjnych, luka w kompetencjach wykonawczych
Strategia	Nieadekwatna strategia (Luka założeń)	Luka polegająca na mylnym (w konfrontacji z oczekiwaniami otoczenia) podejściu do posiadanych zasobów i pomyśle na ich wykorzystanie = błędnym planie strategicznym/ błędnym kierunku strategicznym. Wynika z: * opracowania strategii w oparciu o błędne założenia, wyrażone w misji, celach, wizji strategicznej, * błędów pomiaru i oceny otoczenia, * błędów pomiaru i oceny posiadanego potencjału, * opracowania strategii na podstawie błędnej percepcji wyników prawidłowej analizy potencjału i otoczenia
	Nieefektywna strategia (Luka wykonania)	Luka polegająca na niewłaściwej realizacji strategii, co sprawia, że jest ona nie tak skuteczna i/lub wydajna jak zakładano, czy jak być powinna. Wynika z: * zaniechania realizacji planu, poddaniu się dryfowi strategicznemu, * błędów realizacji na poziomie zarządzania strategicznego, * błędów realizacji na poziomie operacyjnym

Źródło: opracowanie własne

⁸ Podziału konkurencyjności na rynkową i pozarynkową dokonali [Gorynia, Stępień, Sulimowska, 2000].

Destrukcyjny wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo będzie tym większy, im większy będzie stopień wykazywanej przez to otoczenie burzliwości, częstotliwości, predyktowności i nowatorstwa zmian zachodzących we wszystkich jego obszarach (polityczno-prawnym; gospodarczym – w tym branżowym, konkurencyjnym; społecznym; technologicznym; sferze środowiska naturalnego) [Ansoff, 1985]. Burzliwe środowisko nie jest uzasadnieniem dla szukania jedynie zewnętrznych przyczyn kryzysu przedsiębiorstwa (objawiającego się m.in. luką konkurencyjną); otoczenie bowiem, nawet najmniej przewidywalne, jest wspólne dla wielu podmiotów i mają szansę istnieć w nim jedynie te organizacje, które dzięki swoim cechom wewnętrznym (potencjałowi i strategii) są zdolne do adaptacji i czerpania korzyści z zewnętrznych uwarunkowań.

To wewnątrz przedsiębiorstwa determinuje jego przetrwanie i rozwój. Przyczyn braku konkurencyjności i pojawienia się luki konkurencyjnej można szukać zarówno w potencjale, jak i strategii organizacji. Problemy, jakie mogą tkwić w potencjale i strategii, uporządkowano według schematu:

- problemy wynikające z braku dopasowania do ilościowych wymagań otoczenia – ich wystąpienie świadczy o braku adekwatności danej składowej wnętrza do punktu odniesienia; brakiem adekwatności może cechować się zarówno potencjał (lub jego poszczególne elementy), jak i strategia na poziomie planów/zamierzeń; nieadekwatne wnętrza utrudnia lub wręcz uniemożliwia firmie przystosowanie się do warunków otoczenia nie dając możliwości sprostania wymaganiom;
- problemy wynikające z braku odpowiedniej mobilności, uniwersalności potencjału – potencjał nieelastyczny nie zostawia firmie zbyt szerokiego pola manewru w sytuacji wystąpienia znaczących zmian warunków jej funkcjonowania; sztywność zasobów oznacza trudności przy przechodzeniu do nowych obszarów działalności, zmianie profilu przedsiębiorstwa, bieżącej, płynnej adaptacji do zmian na rynku; trzeba tu zaznaczyć, że analiza braków w strategii dotyczy braku jej elastyczności, jednak nie został on odrębnie pokazany, sztywność strategii skutkuje bowiem brakiem adekwatności lub efektywności, zwłaszcza w warunkach turbulentnego otoczenia;
- problemy związane z niewłaściwym układem/wykorzystaniem właściwego wnętrza – mogą się przejawiać np. nieprawidłowym układem i negatywnym wzajemnym oddziaływaniem poszczególnych zasobów (nieefektywna kompozycja potencjału) bądź też niewłaściwym, suboptymalnym ich zaangażowaniem (nieefektywna strategia); o braku efektywności wnętrza świadczy sytuacja zaistnienia luki konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa, pomimo niewielkich różnic w stosunku do rywali w obrębie posiadanych zasobów, tak jeśli chodzi o kapitał rzeczowy, finansowy czy ludzki, jak i o posiadane umiejętności techniczne i technologiczne.

Trzeba zauważyć, że zaproponowane w tablicach 1 i 2 typologie ukazują lukę konkurencyjną z różnej perspektywy. W rzeczywistości gospodarczej mogą występować różne kombinacje luk o rozmaitych przyczynach ich powstania. Możemy mieć np. do czynienia z luką nieelastycznego potencjału, na któ-

rą złożyło się wiele błędów w innych obszarach przedsiębiorstwa. Szttywny potencjał (np. mało wydajne ciągi technologiczne) może być wynikiem błędu zarządzania w przeszłości – czyli mającej wówczas miejsce luki związanej z nieadekwatną strategią (np. zignorowaniem słabych sygnałów rewolucji technologicznej w branży), powiązanej z nieadekwatnym potencjałem (przykładowo: niekompetentnym sztabem technologów/ kierownictwa).

Wystąpienie danego rodzaju luki jest zdeterminowane pojawieniem się określonego kształtu strategii lub potencjału. Luka jest zdecydowanie poważniejsza, jeśli dochodzi do połączenia mankamentów potencjału i strategii.

Powiązania pomiędzy źródłem luki, a jej siłą i stopniem zagrożenia dla istnienia przedsiębiorstwa przedstawiono w tablicy 3.

Luka o najpoważniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa charakteryzuje się jednocześnie całkowitym brakiem adekwatności, elastyczności i efektywności potencjału oraz błędną strategią. Taka sytuacja świadczy o agonicznej fazie kryzysu w przedsiębiorstwie, a prawdopodobieństwo zamknięcia luki, przy zastosowaniu nawet najbardziej radykalnych programów naprawczych, jest bardzo niewielkie⁹. Przypadek przedsiębiorstwa znajdującego się w wyżej opisanej sytuacji jest przykładem luki krytycznej i kompleksowej. Źródłem powstania luki krytycznej może być również strategia, całkowicie niezgodna z oczekiwaniami otoczenia/zajmowaną przez przedsiębiorstwo domeną lub/i całkowicie nieefektywna, co przejawia się w dryfie strategicznym.

Zakwalifikowanie braku adekwatności, jako cechy wywołującej sytuację krytyczną w przedsiębiorstwie, jest uzasadnione znaczeniem tego kryterium dla przetrwania przedsiębiorstwa jako całości. Warunkiem koniecznym do funkcjonowania w określonym systemie (tu np. branży lub terytorium) jest umiejętność przystosowania na poziomie podstawowym, nie zagrażającym wyginieciem. Zachowanie przedsiębiorstw w środowisku jest podobne do zachowania organizmów żywych, a walka tych ostatnich o przetrwanie zdeterminowana jest ilością i jakością cech wewnętrznych umożliwiających przede wszystkim istnienie. Przedsiębiorstwa jednak, w przeciwieństwie do teorii Darwina, głoszącej m.in. przypadkowość rozwoju gatunków, z założenia zachowują się rozmyślnie i mogą kształtować swój potencjał tak, aby co najmniej przetrwać,

⁹ Wyróżnia się kilka faz rozwoju kryzysu w organizacji. Początkiem jest pojawienie się pierwszych niepokojących sygnałów o zagrożeniu, które to informacje są najczęściej ignorowane. Dalszy etap to próba definicji kryzysu – zazwyczaj przyjmuje ona postać zagrożenia o charakterze zewnętrznym, niezależnym od przedsiębiorstwa, takim, na które nie ma ono wpływu, co jest usprawiedliwieniem dla braku podejmowania kroków przystosowawczych. Faza kolejna to, w zależności od autora, uczenie się nowej sytuacji poprzedzone próbami zapobieżenia jej rozwojowi bądź podejmowanie słabych działań interwencyjnych. Etap końcowy to, w przypadku niewłaściwej percepcji charakteru kryzysu i niemrawych działań zaradczych, nieprzystosowanie przedsiębiorstwa objawiające się całkowitą niezdolnością stawienia czoła zagrożeniu. W przypadku organizacji zdolnych do rozpoznania przyczyn i charakteru kryzysu następuje jego opanowanie i zmniejszanie jego destrukcyjnego oddziaływania. Szerzej na temat zarządzania w kryzysie traktują m.in. prace: [Slatter, 1984], [Pauchant, Mitroff, 1992], [Meyers, J. Holusha, 1988].

aby móc odnosić sukces, wyrażony chociażby przewagą konkurencyjną¹⁰. Nie wszystkie przedsiębiorstwa są jednakowo zdolne do przetrwania (nie mają odpowiedniego wnętrza, czyli potencjału i strategii) i dlatego część z nich ginie. Zostają te dostatecznie (z adekwatnym wnętrzem), dobrze (np. z adekwatnym i elastycznym wnętrzem) i najlepiej przystosowane (z adekwatnym, elastycznym i wydajnym/efektywnym wnętrzem) oraz takie, które zdolne są przewidywać nadchodzące zmiany i z wyprzedzeniem wykształcić odpowiednie cechy¹¹.

Tablica 3

Siła luki konkurencyjnej a źródło jej powstania

Rodzaj luki	Moment wystąpienia luki	Występuje, gdy potencjał jest obecnie	Występuje, gdy w obszarze strategii obecnie obserwuje się	Występuje, gdy pozycja konkurencyjna w ostatnim czasie
Luka krytyczna	Czas teraźniejszy	Nieadekwatny	Dryf strategiczny lub działanie w dużej rozbieżności z trendem rozwoju otoczenia. Sytuacja zaskoczenia strategicznego lub kryzysu palącego to wyraźne oznaki luki krytycznej	Obniżyła się znacząco, wskazuje na dużą odległość od konkurentów, spadek zaznacza się zwłaszcza w obszarze wyników finansowych (straty, niekorzystne wartości wskaźników wskazujących na zagrożenie kryzysem)
Luka zagrożenia	Bliska przyszłość	Nieelastyczny (w otoczeniu burzliwym) lub niewydajny	Działanie w rozbieżności z trendem rozwoju otoczenia w odniesieniu do części kluczowych czynników sukcesu (KCS)	Stopniowo się pogarszała
Luka wrażliwości	Dalsza przyszłość	Nieelastyczny (w otoczeniu stabilnym) lub niewydajny	Działanie w rozbieżności z trendem rozwoju otoczenia w odniesieniu do części KCS – niewłaściwa polityka rozwoju przyszłych podstaw konkurencyjności	Pozostawała na niezmiennym poziomie, wahała się ewentualnie nieznacznie się pogarszała
Sytuacja względnego bezpieczeństwa	Daleka przyszłość	w niewielkim stopniu niewydajny	Działanie w rozbieżności z trendem rozwoju otoczenia w odniesieniu do niektórych, pomniejszych wagowo KCS – błędy w polityce rozwijania przyszłych podstaw konkurencyjności	Była zadowolająca, wskazywała na przewagę konkurencyjną, nawet monopol

Źródło: opracowanie własne

¹⁰ Przedsiębiorstwa stanowią egemplifikację teorii Lamarcka, odrzuconej przez biologię i sprzecznej z późniejszą teorią Darwina rozwoju gatunków. „Lamarckowskie” podejście do problemu ewolucji polega na potraktowaniu, podmiotów (tu podmiotów gospodarujących) jak inteligentnych organizmów, zdolnych do wykształcenia cech i zachowań pozwalających im przetrwać w zmiennym otoczeniu. Więcej na temat ekologii organizacji patrz m.in. [Boulding, 1981]; [Hannan, Freeman, 1984]; [Haveman, 1992]; [Nicolaidis, 1996].

¹¹ Te ostatnie Ch. Miles i S. Snow nazywają organizacjami znajdującymi się w sali sławy (Hall of Fame) [Miles, Snow, 1984].

Trzeba podkreślić, że w tablicy 3 wskazano źródła powstania luki i ich związek ze stopniem zagrożenia dla przetrwania funkcjonowania przedsiębiorstwa nie definiując poszczególnych elementów potencjału czy cech strategii. Luka może być np. bezpośrednim i palącym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa (luką krytyczną) nawet wówczas, kiedy brakiem adekwatności cechują się niektóre, lecz kluczowe, z punktu widzenia kreowania przewagi konkurencyjnej elementy potencjału¹². Mamy wówczas do czynienia z krytyczną luką wycinkową. Luka wycinkowa jest mniejszym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa, choć jej destrukcyjna siła wzrasta, tym bardziej im w większym stopniu go dotyczy.

Przy okazji rozważań dotyczących pomiaru i analizy charakteru luki konkurencyjnej należy podkreślić, że takie badania przeprowadzane są w odniesieniu do teraźniejszego obrazu otoczenia; a szczególnie w relacji do bieżących oczekiwań otoczenia co do kształtu i charakteru elementów potencjału i strategii. Jakkolwiek jest to działanie zrozumiałe i powszechne, to trzeba pamiętać o tym, że otoczenie ewoluuje w określonym tempie i „konkurencyjna wartość” potencjału i strategii ulega zmianie nawet wtedy, kiedy one same pozostają niezmiennie.

Ewolucja „dotyka” wszystkie przedsiębiorstwa zarówno te, które odkryły konkurencyjne braki, jak i te, które cieszą się obecnie przewagą konkurencyjną. Te ostatnie, których nie dotyka konieczność likwidacji luki, powinny jednak pilnie obserwować własne wnętrze, czy nie dochodzi w nim do wypaczeń spowodowanych sytuacją przewagi. Wypaczenia te najczęściej przybierają postać „osiadania na laurach” przy towarzyszącym temu osiadaniu dobremu wyobrażeniu na temat strategii i potencjału przedsiębiorstwa. Włącza się mechanizm uproszczonego wnioskowania statystycznego; skoro byliśmy najlepsi, to też tacy będziemy; skoro to, co zrobiliśmy, okazało się słuszne, to sprawdzi się również w przyszłości. Zachowanie takie jest efektem pułapki egocentryzmu, którą wyjaśnia koncepcja *autopoiesis* H. Maturany i F. Vareli, wywodząca się z teorii systemów. Teoria ta oparta jest na twierdzeniu, że wszystkie organizmy to systemy autonomiczne, zamknięte i „samowytwarzające się”. Oznacza to, że podmiot odbierający bodźce z zewnątrz porządkuje je według własnych reguł, gdyż nie zna żadnej innej formy, metody czy sposobu ich alokacji i interpretacji, niż swój własny punkt odniesienia. Podmiot tworzy sam siebie postrzegając w jemu właściwy sposób otoczenie i internalizując je według własnych reguł. Do zmieniającego się środowiska dostosowują się te podmioty,

¹² Identyfikacja kluczowych elementów kreujących przewagę konkurencyjną jest specyficzna dla danego przedsiębiorstwa, branży. Można jednak ogólnie przyjąć, że o wartości zasobu, z punktu widzenia jego konkurencyjności, decyduje trwałość zbudowanej na jego podstawie przewagi. Zdaniem J. Barney'a zasoby są strategicznie ważne, jeżeli są: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane – jest to tzw. model VRIO (valuable, rare, inimitable, well organized resources) [Barney, 1991]. Podobne kryteria trwałości przewagi proponuje R.M. Grant: możliwość zawłaszczania zysków wypracowanych przez strategiczny składnik majątku firmy przez tę firmę; możliwość utrzymania – trwałość źródeł generowania zysku; możliwość transferu – możliwość przeniesienia źródeł przewagi do innej firmy; możliwość skopiowania – podatność na imitację [Grant, 1991].

które nie bronią za wszelką cenę swojego dotychczasowego wyobrażenia o sobie i o tym, czym chcą być. Organizacje „egocentryczne”, czyli te, których tożsamość jest wąsko zdefiniowana i wszelkie działania skierowane są na jej utrzymanie, są narażone na upadek [Maturana, Varela, 1980]; [Morgan, 1996]. Trzeba tu dodać, że skłonność do egocentryzmu wzrasta wraz z liczbą, charakterem i częstotliwością odbieranych przez otoczenie sygnałów o słuszności postępowania w określony sposób. Sygnały te mogą być rzeczywiste, bądź też pozorne, wytworzone przez podmiot na użytek własny.

Podsumowanie

Stwierdzenie faktu zaistnienia luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie jest cenne, lecz nie wystarcza do podjęcia odpowiednich działań mających na celu jej likwidację. Pierwszym krokiem zmierzającym do zamknięcia luki jest określenie, w stosunku do jakiego punktu odniesienia wystąpił brak konkurencyjności, czy jest on natury obiektywnej i jaka jest odległość pomiędzy pozycją konkurencyjną badanego podmiotu od punktu odniesienia. Ocena odległości da z kolei podstawę do wstępnego stwierdzenia, jaka jest siła luki i zagrożenie, jakie stwarza ona swym istnieniem dla przetrwania przedsiębiorstwa.

Spojrzenie na konkurencję, jak na proces, którego efekt zależy od przedsiębiorstw będących jego głównymi uczestnikami, skłania do poszukiwania źródeł konkurencyjności we wnętrzach organizacji. Choć przyczyną pojawienia się przewagi konkurencyjnej może być otoczenie, to źródło owej przewagi (a dla innych podmiotów powstania luki konkurencyjnej) jest najczęściej natury pozaekonomicznej.

Na wnętrze organizacji składa się jej potencjał oraz sposób jego wykorzystania, czyli strategia. Możliwe są różne „kompozycje” potencjału i strategii, które doprowadzają do tych samych efektów, określonych przez pomiar pozycji konkurencyjnej. Podmioty zajmujące podobne pozycje konkurencyjne mogą charakteryzować się całkowicie odmiennymi układami wnętrza. Jedne z nich mogą posiadać np. adekwatny i elastyczny potencjał, który jednak poprzez braki w zarządzaniu strategicznym może cechować niska wydajność zaangażowanych zasobów, skutkująca efektami dalekimi od zamierzeń. Inne podmioty zaś, przy nawet nieadekwatnym w niektórych elementach potencjale (np. przy brakach kadrowych bądź kapitałowych) są w stanie, dzięki umiejętnemu zarządzaniu na poziomie strategicznym i operacyjnym, doprowadzić do efektów zdecydowanie lepszych niż wskazywałaby na to analiza samego charakteru potencjału.

Ta sama pozycja konkurencyjna podmiotów gospodarczych nie pozwala więc stwierdzić, które elementy wnętrza stanowią o źródle luki. Konieczna jest dekompozycja luki na elementy, które o niej stanowią i szczegółowa ocena każdego z nich pod względem jego adekwatności, elastyczności i efektywności, które to działanie da podstawę do prawidłowego doboru metod naprawczych i dostosowania tempa działań naprawczych do skali i wagi problemu.

Bibliografia

- Ansoff H.I., [1985], *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Barney J.B., [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No. 17.
- Blaug M., [2000], *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa.
- Boulding K., [1981], *Evolutionary Economics*, Sage Publication, London.
- Gorynia M., [1998], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., Stępień B., Sulimowska M., [2000], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja*, w: *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, (red.), AE w Poznaniu, Poznań.
- Grant R.M., [1991], *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Vol. 33, No. 3.
- Hannan M.T., Freeman J., [1984], *Structural inertia and organizational change*, „American Sociological Review”, vol. 49.
- Haveman H.A., [1992], *Between the Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 37.
- Lazarsfeld P., Menzel H., [1961], *On the Relation Between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (ed.), New York 1961, cyt. za: S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, [1985], PWN, Warszawa.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., [1995], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposób mierzenia*, IRISS, Warszawa.
- Maturana H., Varela F., [1980], *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Reidl, London.
- Meyers G., Holusha J., [1988], *Managing Crisis*, Unwin, London.
- Miles R.E., Snow Ch.C., [1984], *Fit, Failure and the Hall of Fame*, „California Management Review”, Vol. 26, No. 3.
- Morgan G., [1996], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Nicolaidis C., [1996], *The Law of the Jungle; An Evolutionary Perspective on Competition and Co-operation in International Business*, Discussion Papers in Economics and Management, The University of Reading, Series A, Vol. IX, December.
- Porter M.E., [1990], *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.
- Porter M.E., [1998], *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review”, November – December.
- Porter M.E., [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Pauchant T., Mitroff I., [1992], *Transforming the Crisis Prone Organisation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Slatyer S., [1984], *Corporate Recovery*, Penguin, Harmondsworth.

KINDS AND CAUSES OF THE COMPETITIVENESS GAP

Summary

The article deals with the issue of company uncompetitiveness, i.e. competitiveness gap. It specifies its kinds and analyses the main reasons for its occurrence. Competitiveness gap is an effect of measuring the distance separating a company from a given benchmark selected either according to objective criteria or biased in any way. The result of this measurement provides a basis for assessment of the distance from a given benchmark and of the threat posed by this distance to the existence and/or development of the organisation subject to comparisons. Kinds of competitiveness gap have been distinguished according to the benchmark's nature, the level of objectivity in assessment of the company gap and the level of threat posed by the identified gap to the survival and development of organisation. An identification of the reasons for lack of competitiveness (a competitiveness gap) is a necessary (but obviously insufficient) condition for creating of competitive advantage of an enterprise. Most of these reasons are being looked for inside companies, within their potential or strategy, which is the consequence of adopting a processive perspective of competition, being characteristic of the resource approach in the company theory.