Barbara JANKOWSKA*

Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest ciągłe konkurowanie przedstawicieli strony podażowej o względy reprezentantów strony popytowej. Zwycięstwo przypada firmie, która jest bardziej konkurencyjna. Rodzi się wobec tego konieczność rozpoznania, co wpływa na umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [M. Gorynia, 2000, s. 96][1]. Można by pójść jeszcze dalej i stwierdzić, że postępujące procesy internacjonalizacji i globalizacji nakazują poszukiwać czynników kształtujących konkurencyjność międzynarodową przedsiębiorstwa.

Interesującym i szeroko rozpowszechnionym podejściem do tego problemu jest tzw. podejście zasobowe *(resource – based view)*, które wskazuje, że wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa, czyli jego szeroko rozumiane zasoby przesądzają o tym, czy zajmie ono lukratywną pozycję konkurencyjną [C.K. Prahalad, G. Hamel, 1990][2]. Jednak czy uzasadnione jest tak jednostronne podchodzenie do konkurencyjności przedsiębiorstwa? Otóż wydaje się, że właściwszym jest podejście uwzględniające obok potencjału wewnętrznego firmy również zewnętrzne determinanty sukcesu rynkowego [R. Henderson, W. Mitchell, 1997], wśród których istotne miejsce, zdaniem autorki, zajmuje zjawisko konkurencji.

W niniejszym opracowaniu w centrum zainteresowania znajdzie się właśnie konkurencja wewnątrzbranżowa jako jedna z mezoekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podejmowane rozważania mają na celu:

- przybliżenie pojęcia konkurencji wewnątrzbranżowej,
- charakterystykę wymiarów konkurencji w ujęciu statycznym i dynamicznym,
- prezentację dowodów na dobroczynny wpływ konkurencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

---

* Autorka jest doktorantką w Katedrze Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

[1] M. Gorynia definiuje konkurencyjność jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu.

[2] Rozwinięcie podejścia zasobowego można znaleźć w: [G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, 1992].

Pojęcie konkurencji wewnątrzbranżowej

Konkurencja jest bardzo różnie rozumiana w literaturze przedmiotu [W. Wilczyński, 1960]. Dla dalszych rozważań istotne jest natomiast rozróżnienie na:

- konkurencję – strukturę rynku,
- konkurencję – zachowania przedsiębiorstw – uczestników branży,
- konkurencję – proces.

Konkurencję jako strukturę rynku charakteryzuje się przede wszystkim poprzez określenie liczby i wielkości przedsiębiorstw – uczestników branży. W drugim przypadku są to posunięcia konkurencyjne przedsiębiorstw – uczestników branży, które w odniesieniu do konkretnej branży układają się w pewne wzorce zachowań *(patterns of behaviour)*. Wydaje się więc, że konkurencję pomiędzy uczestnikami branży, dzięki której uzewnętrzniają się wzajemne relacje pomiędzy nimi, należy rozpatrywać w kategoriach strukturalnych, behawioralnych oraz procesualnych. Struktura branży oraz obserwowane w jej granicach wzorce zachowań stanowią swego rodzaju podstawy, od których trzeba wyjść, chcąc wyjaśnić proces konkurencji zachodzący wewnątrz branży [M. Bengsston, 1998, s. 10]. Strukturalny i behawioralny wymiar konkurencji ulega zespoleniu w drodze wyłonienia się w branży grup strategicznych[3]. Grupy strategiczne są elementem struktury branży, ale ich wyodrębnienie jest możliwe tylko i wyłącznie po uwzględnieniu strategii konkurencji uczestników branży, które stanowią o behawioralnej naturze konkurencji. Współzależność uczestników branży oraz ich interaktywna natura powoduje, że ich posunięcia konkurencyjne układają się w pewną sekwencję zachowań, którą można określić mianem procesu konkurencji[4]. Przejawia się on poprzez zmiany w zachowaniach uczestników branży, które przekształcają strukturę branży. Zmiany w zachowaniach uczestników branży są znów efektem dostosowań uczestników branży do swojego środowiska [A. Fiegenbaum, H. Thomas, 1993]. Dostosowania te przejawiają się w zmianach rutyn obowiązujących w branży [M. Bengsston, 1998, s. 41]. Według [R.R. Nelsona i S.G. Wintera, 1982] właśnie zmiany w obszarze rutyn są odpowiedzialne za zmiany w branży, a więc również za dokonujący się proces konkurencji [B.J]. Takie spojrzenie na konkurencję nawiązuje do zaproponowanej przez L. Benzoniego koncepcji konkurencji- regulacji [L. Benzoni, 1991, s. 396]. Konkurencja – regulacja oznacza procedury dostosowań i ewolucji rynków z uwzględnieniem zachowań podmiotów gospodarczych, które w nich uczestniczą.

---

[3] Grupa strategiczna to grupa firm w sektorze lub w branży, które stosują takie same lub podobne do siebie strategie według wymiarów strategicznych. M.E. Porter wyróżnia 13 takich wymiarów. [M.E. Porter, 1999, s. 138, 140]. Przykładowe wykorzystanie koncepcji grup strategicznych w badaniach nad konkurencją wewnątrzbranżową można znaleźć w: [D.L. Day, W.S. Desarbo, T.A. Oliva, 1987].

[4] Proces to ukierunkowany ciąg zdarzeń następujących po sobie w czasie, tworzących naturalną lub myślową całość; zdarzenia te są powiązane wzajemnymi zależnościami przyczynowymi lub strukturalno-funkcjonalnymi, por. [A. Podsiad, 2000, s. 683].

Warto zauważyć, że obecnie coraz częściej konkurencja pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami-uczestnikami branży przekształca się w konkurencję pomiędzy grupami firm tworzącymi łańcuch wartości[5].

Strukturalna natura konkurencji – wyznaczniki i sposób pomiaru

Obraz konkurencji jako struktury rynku można przedstawić za pomocą stopnia koncentracji branży oraz zróżnicowania przedsiębiorstw – uczestników branży, który znajduje wyraz w zjawisku dominacji w branży. Dodatkowo, informacji dostarcza analiza barier wejścia do branży[6]. Zmienne te można określić mianem strukturalnych wymiarów konkurencji. Różnice w obszarze tychże strukturalnych wymiarów konkurencji wpływają na posunięcia poszczególnych przedsiębiorstw i kształtują w określony sposób kontekst dla złożonego i rozciągniętego w czasie procesu konkurencji.

Koncentracja i dominacja w branży

Koncentracja w branży jest strukturalnym wskaźnikiem siły rynkowej, jaką dysponują poszczególne przedsiębiorstwa branżowe i pozwala stwierdzić, na ile w danej branży mamy do czynienia ze zjawiskiem dominacji. Badając koncentrację, skupiamy się więc nie tylko na nierównościach w rozmiarach uczestników branży, ale również ważną rolę odgrywa rozróżnienie na firmy dominujące i zdominowane [M. Rainelli, 1996, s. 101]. Występowanie koncentracji w branży pozwala wysunąć tezę, że niektórzy z jej uczestników dysponują siłą rynkową, która umożliwia im kontrolować branżę, a więc wywierać istotny wpływ na cenę, wielkość produkcji, warunki handlowe, na wykluczanie konkurentów z rynku oraz na „dyscyplinowanie" rywali [Market Power and Economy, 1988, s. 20-21]; [W. Baldwin, 1987, s. 3].

Wysoki poziom koncentracji będzie sprzyjał uczestnikom branży, którzy wykorzystują praktyki monopolistyczne, te prowadzą do złej alokacji środków oraz w ujęciu długookresowym słabych wyników ekonomicznych. W takim kontekście, jak już sygnalizowano, można utożsamiać koncentrację ze wskaźnikiem siły rynkowej.

---

[5] Konkurencja toczy się pomiędzy grupami firm stanowiącymi łańcuchy dostaw (dostawcy, producenci, partnerzy handlowi). Koncepcja łańcucha wartości została spopularyzowana przez M.E. Portera.

[6] Autorka jest świadoma, że zestaw strukturalnych wyznaczników konkurencji niekoniecznie musi ograniczać się do stopnia koncentracji branży, stopnia zróżnicowania uczestników branży w kategoriach siły rynkowej czy barier wejścia do branży. Dodatkowo można by tutaj jeszcze za M. Bengsston wymienić stopień integracji pionowej, koszty uczestników branży, nakłady na badania i rozwój, stopień zróżnicowania produktów. Por. [M. Bengsston, 1998, s. 20-22]. Jednak wymienione dodatkowe wymiary strukturalnej natury konkurencji zostały ujęte w ramach barier wejścia do branży.

Mierniki stopnia koncentracji branży i siły rynkowej jej uczestników

W literaturze można znaleźć kilka propozycji odnośnie do tego, jak oszacować siłę rynkową przedsiębiorstw – uczestników branży oraz jak zmierzyć stopień koncentracji branży, a mianowicie:

- K. Rotschild wskazywał, że dla zbadania siły monopolowej należy brać pod uwagę nachylenie krzywej popytu danego uczestnika branży oraz całej branży [K. Rotschild, 1942, s. 24-40]. W przypadku wysokiego stopnia koncentracji – w sytuacji monopolu obie krzywe mają takie samo nachylenie, a wskaźnik K. Rotschilda przyjmuje wartość 1. Natomiast, jeśli mamy do czynienia z branżą o bardzo niskim stopniu koncentracji, to krzywa popytu branży różni się od poziomej krzywej popytu danego uczestnika branży i wtedy wskaźnik K. Rotschilda równa się 0. Im więcej uczestników branży posiada wskaźnik bliższy 0, tym branża jest mniej skoncentrowana;
- A. Papandreau posługiwał się łącznie dwoma wskaźnikami: penetracji i izolacji opisując siłę rynkową uczestnika branży. Pierwszy oznacza zdolność przedsiębiorstwa do penetrowania branży rywali, drugi określa zdolność przedsiębiorstwa do odparcia ataku z zewnątrz na jego branżę [A. Papandreau, 1949, s. 883-897];
- Dla J. Baina właściwym miernikiem siły rynkowej był zysk uczestnika branży, który według niego jest adekwatniejszą miarą niż elastyczność popytu czy koszty krańcowe [J. Bain, 1968, s. 398-401].

Wielu ekonomistów zgadza się z tezą, że ponadnormalny zysk może być wskaźnikiem siły rynkowej, gdyż przedsiębiorstwa dominujące często osiągają nadmierne zyski [L. Gyslen, N. Kyriazis, 1968, s. 136]. Niektórzy ekonomiści jednak słusznie podkreślają, że brak zysku wcale nie musi oznaczać braku siły rynkowej. R. Schmalensee zwraca uwagę, że krótkotrwały nadmierny zysk może wystąpić również na rynku doskonale konkurencyjnym [B. Majewska-Jurczyk, 1998, s. 18].

- A. Lerner uważał, że należy badać odchylenie ceny przy produkcji maksymalizującej zyski od kosztów krańcowych, co zostało ujęte w następujący sposób [W. Landes, R. Posner, 1981, s. 937]:

$$L_i = (P_i - C_l)/P_i = 1/E_{di}$$

gdzie:

L_i – wskaźnik Lernera dla przedsiębiorstwa *i*
P_i – cena ustanowiona przez przedsiębiorstwo *i*
C_l – koszt krańcowy
E_{di} – cenowa elastyczność popytu na produkt przedsiębiorstwa *i*

Powyższe równanie przedstawia zależność pomiędzy siłą rynkową a cenową elastycznością popytu na produkt danego uczestnika branży. Wniosek, jaki można wyciągnąć jest następujący: im większa jest cenowa elastyczność popytu na produkty przedsiębiorstwa *i* przy cenie maksymalizującej zysk, tym

cena ta jest bliższa cenie konkurencyjnej i dlatego siła rynkowa przedsiębiorstwa *i* jest mniejsza. Natomiast, gdy cenowa elastyczność popytu na produkty przedsiębiorstwa *i* jest niska, dysponuje ono znaczną siłą rynkową. W przypadku, gdy cenowa elastyczność popytu równa jest nieskończoności przy cenie maksymalizującej zysk, cena monopolowa odpowiada cenie konkurencyjnej. Jednak wykorzystanie cenowej elastyczności popytu na produkty danego uczestnika branży dla zbadania jego siły rynkowej jest zadaniem dość trudnym[7], dlatego też odchodzi się od tej miary siły rynkowej i bada się, na ile miernik – udział w rynku jest adekwatny dla rozwikłania rozpatrywanego problemu[8]. Według B. Hawka i W. Shepherda wysoki udział danego przedsiębiorstwa w sprzedaży branży sugeruje, że dany uczestnik branży kontroluje produkcję i ceny w branży [B. Majewska-Jurczyk, 1998, s. 22]; [W.G. Shepherd, 1990, s. 62-63]. Jednak B. Hawk zauważa, że wyższy udział przedsiębiorstwa w sprzedaży danej branży jest właściwą miarą siły rynkowej, tylko wówczas, gdy pozostali uczestnicy branży, nie mają możliwości rozszerzenia swojej produkcji, tak by zaspokoić rosnący popyt nabywców.

Wskaźniki siły rynkowej pozwalają zidentyfikować uczestników, którzy dominują w branży. Natomiast chcąc pozyskać całościowy obraz odnośnie do koncentracji branży, można posłużyć się wskaźnikami koncentracji[9]. Do podstawowych wskaźników koncentracji zalicza się [M. Rainelli, 1996, s. 104]:

- wskaźnik dyskretny koncentracji – mierzy udział w sprzedaży branży *m* największych przedsiębiorstw; zwykle m przyjmuje wartość 4, 8, 15 bądź 20;

---

[7] Zmierzenie cenowej elastyczności popytu jest trudne ze względu na problemy związane z kosztami produkcji. Jeśli założymy, że koszty są stałe, a więc nie zmieniają się wraz ze zmianami produkcji oraz, że struktura branży – liczba przedsiębiorstw, zagrożenie nowymi wejściami nie ulegają zmianie, to wówczas cenowa elastyczność popytu ulega zmianie, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje swą siłę rynkową. Natomiast jeśli koszty zmieniają się w zależności od zmian ilości produkcji, wzrost cen wcale nie musi być następstwem wykorzystania przez uczestnika branży siły rynkowej, ale może wynikać np. ze wzrostu cen surowców i materiałów. Wzrost ceny może być napędzany także przez wzrost popytu. Wzrost ceny nie jest więc w każdym przypadku związany z nadużywaniem siły rynkowej. Por. [J. Blaker, T. Bresnahan, 1992].

[8] Udział w rynku to miara relatywnej wielkości przedsiębiorstwa w danej gałęzi produkcji, wyrażona przez tę część całkowitej produkcji, sprzedaży lub mocy produkcyjnych w danym sektorze, jaka przypada na rozpatrywane przedsiębiorstwo [Glossary of Industrial Organization, Economics, Competition Law and Policy Terms 1991, s. 33].

[9] Dwa istotne argumenty przemawiające za posługiwaniem się zagregowanymi miernikami koncentracji przedstawia [O. Shy, 1998, s. 171]. Po pierwsze, wspomniane mierniki umożliwiają przeprowadzenie porównań między różnymi branżami z różnych krajów. Branże te nie muszą mieć ze sobą w zasadzie dużo wspólnego, ale właściwy miernik pozwoli oszacować koncentrację, pomimo tego że różne branże są tworzone przez różną liczbę przedsiębiorstw, które posiadają różnie rozłożone udziały w rynku. Po drugie, w przypadku gdyby państwo zamierzało regulować branżę, w celu np. niedopuszczenia do jej monopolizacji, konieczne jest posługiwanie się miernikiem wskazującym na to, że branża jest coraz bardziej skoncentrowana. Wykorzystanie takowych mierników jest więc np. niezbędne w przypadku decyzji odnośnie do fuzji czy też przejęć pomiędzy uczestnikami branży.

$$C_m = \sum_{i=1}^{m} s_i \qquad (i = 1, ..., n),$$

gdzie:

i – kolejność firmy w rankingu pod względem rozmiarów, ułożonym w porządku malejącym

s – udział w rynku firmy *i*, mierzony przychodami ze sprzedaży

- wskaźnik Herfindhala-Hirschmana – obliczany jako suma kwadratów udziałów w rynku wszystkich uczestników branży;

$$H = \sum_{i=1}^{n} s_i^2$$

gdzie:

i, s – jak wyżej

- wskaźnik entropii – ma skwatyfikować niepewność, jaka towarzyszy danej strukturze branży; jest to miernik przeciwieństwa koncentracji: niepewność dla danej firmy w utrzymaniu losowo wybranego klienta jest tym większa, im mniejszy jest stopień koncentracji.

$$E = \sum_{i=1}^{n} s_i \log \frac{1}{s_i}$$

gdzie:

i, s – jak wyżej

Bariery wejścia do branży

W literaturze podkreśla się, że na konkurencyjność branży silnie wpływają warunki wejścia do branży, które są skorelowane ze stopniem koncentracji branży [O. Shy, 1998, s. 66]. Ich występowanie bądź brak częściowo decyduje o tym, czy dominujące firmy branżowe będą wykorzystywać swoją siłę rynkową, wynikającą z posiadania wysokich udziałów w rynku. Można więc stwierdzić, że ten strukturalny wymiar konkurencji – bariery wejścia do branży będzie decydował o tym, czy wcześniej omówione wymiary, a więc koncentracja i dominacja w branży będą rzeczywiście determinowały zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw. Brak barier wejścia do branży oznacza, że żaden z jej uczestników nie może wykorzystywać swojej siły rynkowej[10]. Bariery wejścia decydują o tym, czy struktura branży będzie ulegać przeobrażeniom, czy do

[10] W literaturze mówi się nawet, że posiadanie pozycji dominującej, co oznacza dysponowanie siłą rynkową jest zjawiskiem tylko przejściowym, a brak barier wejścia skraca czas dominacji danej firmy na rynku, por. [A. Worcester, 1957].

prowadzonej w branży gry konkurencyjnej będą przyłączać się nowe przedsiębiorstwa.

Warto też zauważyć, że bariery dostępności do branży są traktowane jako istotne środowiskowe czynniki, które determinują nie tylko udział w rynku, ale również zyski uczestników branży [F. Karakaya, M.J. Stahl, 1989]. Badania nad związkami pomiędzy rentownością branży, a barierami wejścia zostały po raz pierwszy podjęte przez J. Baina w ramach jego paradygmatu S-C-P. J.[11] J. Bain określił je jako poziom, do którego w długim okresie firmy mogą podnieść ceny sprzedaży ponad minimalne koszty przeciętne produkcji i dystrybucji bez skłaniania do wejścia nowych przedsiębiorstw na rynek [J. Bain, 1968]. Koncepcja barier wejścia według J. Baina jest charakterystyczna dla grona ekonomistów zwanych strukturalistami. Podkreślają oni, że skuteczność potencjalnej konkurencji zależy od występowania korzyści skali, przewagi technologicznej, dostępu do marketingu oraz zasobów naturalnych. Diametralnie odmienne stanowisko w sprawie barier wejścia zajmują przedstawiciele szkoły z Chicago, np. G. Stigler oraz H. Demsetz [P. Geroski, R.J. Gilbert, A. Jacquemin, 1990, s. 5]. Są oni zdania, że koncentracja w branży to efekt różnej wydajności poszczególnych przedsiębiorstw branżowych i że największe bariery wejścia to takie, które wynikają z interwencji państwa w funkcjonowanie branży. Pierwszy ze wspomnianych ekonomistów utożsamia bariery wejścia z kosztami (dotyczącymi pewnej bądź każdej wielkości produkcji), które musi ponieść nowo wchodzący, a których nie ponoszą uczestnicy branży [G.J. Stigler, 1968, s. 67].

Szczególnie wiele uwagi barierom wejścia poświęcił M. Porter, który podkreślał, że dają one uczestnikom branży inherentną przewagę nad zainteresowanymi wejściem [M.E. Porter, 1983, s. 30-41]. Zaproponował on sześć podstawowych źródeł barier wejścia: ekonomia skali (korzyści skali), zróżnicowanie produktów uczestników branży, potrzeby kapitałowe, koszty zmiany dostawcy, dostęp do kanałów dystrybucji, przewaga kosztowa uczestników branży, polityka rządu [M.E. Porter, 1999, s. 25-31].

Behawioralna natura konkurencji

Przyglądając się bliżej jakiejkolwiek branży (z wyjątkiem branży, w której mamy do czynienia z monopolem) łatwo zauważyć, że nie jest to skupisko, zbiorowość kilku czy nawet bardzo dużej liczby przedsiębiorstw, ale że jest to pewien system, którego elementami są firmy branżowe w szczególny sposób ze sobą powiązane. Za te powiązania są odpowiedzialne interakcje, jakie zachodzą pomiędzy nimi. Powodują one po części kreację więzi o charakterze

[11] Paradygmat Structure (struktura) – Conduct (zachowanie) – Performance (efektywność) dotyczy związków, jakie zachodzą pomiędzy strukturą rynku branżowego, postępowaniem, zachowaniem się przedsiębiorstw i efektywnością. Zgodnie z nim struktura rynku branżowego wpływa na kształt strategii przedsiębiorstwa, która prowadzi do określonych rezultatów ekonomicznych, por. [J. Bain, 1968].

regulacyjnym, a więc wyrażających się we wzajemnym wpływie na siebie mikropodmiotów, np. poprzez stosowane strategie[12]. Podejmując więc problem z nieco innej płaszczyzny, można stwierdzić, że zachowanie całej branży jest w znacznej mierze wypadkową posunięć jej uczestników[13].

Przed omówieniem możliwych typów interakcji wewnątrz branży, warto zauważyć, że w całym ich zestawie można wyróżnić interakcje pośrednie i bezpośrednie. Pierwszy ich rodzaj wiąże się z sytuacją, gdy wzajemny wpływ na siebie uczestników branży dokonuje się za pośrednictwem innych podmiotów, np. klientów, dostawców. Natomiast w przypadku drugim brak ogniwa pośredniego i dany uczestnik branży podejmuje środki skierowane w konkretnego konkurenta. Próbę sklasyfikowania bezpośrednich interakcji pomiędzy konkurentami podjęli [G. Easton oraz L. Araujo, 1992]. G. Easton wyróżnił typy relacji, jakie powstają pomiędzy przedsiębiorstwami branżowymi przy wykorzystaniu następujących kryteriów:

- motywy wchodzenia w interakcje,
- siła *(intensity)* powiązań [M. Bengsston, 1998, s. 31].

Typy powiązań między konkurentami określił on mianem konfliktu *(conflict)*, konkurencji *(competition)*, koegzystencji *(co-existence)*, kooperacji *(co-operation)* oraz zmowy *(collusion)*. Konflikt i konkurencja charakteryzują się wzajemnym aktywnym stosunkiem konkurentów, przy czym w warunkach konfliktu każdy z konkurentów posiada zoperacjonalizowany, konkretny cel *(object)*. W warunkach konkurencji mówi się ogólnie o konieczności zniszczenia bądź pozbawienia możności działania konkurenta. Konflikt występuje, gdy w branży mamy niewielu uczestników i gdy jeden z nich zajmuje pozycję dominującą. W warunkach konkurencji uczestnicy branży niszczą konkurenta w sposób pośredni. Osiągają główne cele *(goals)* swojej działalności, co osłabia pozycję rywali.

Pozostałe trzy typy interakcji są z natury bardziej pasywne. Koegzystencja występuje, gdy uczestnicy branży nie uważają siebie za konkurentów i dlatego postępują niezależnie od siebie. Zmowa oznacza, że uczestnicy branży wchodzą w porozumienie, aby uniknąć aktywnej konkurencji, która może być dla nich szkodliwa, np. uczestnicy branży zawierają porozumienie w sprawie wysokości cen. Ostatni typ – kooperacja jest pasywną konkurencją, gdyż uczestnicy branży dążą do tych samych celów *(goals)*. Kooperacja przybiera formę współpracy w różnych obszarach funkcjonowania uczestników branży. Mogą pojawić się alianse strategiczne. Kooperacja może być źródłem bardziej ak-

---

[12] Obok więzi regulacyjnych występują realne, które wyrażają się w przepływie towarów i usług pomiędzy uczestnikami branży.

[13] Zachowania przedsiębiorstw nie są tylko determinowane przez strukturę branży, ale podmioty gospodarcze dokonując określonych posunięć uwzględniają także swój szeroko rozumiany potencjał, a więc ich zachowanie jest „wewnętrznie, jak i zewnętrznie zdeterminowane". Zachowanie się jest reakcją, gdy zmiany są zewnętrznie zdeterminowane. W sytuacji, gdy zmiany są konieczne, ale niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych mamy do czynienia z odpowiedzią. Wówczas dany podmiot jest współautorem swego zachowania się. O działaniach mówimy, gdy zmiany zewnętrzne nie są ani konieczne, ani wystarczające do zainicjowania zachowania. Działanie to proces autozdeterminizowany, por. [R.L. Ackoff, 1973].

tywnej konkurencji, gdy np. dwóch konkurujących ze sobą uczestników branży wejdzie w alians, aby skuteczniej konkurować z innym uczestnikiem branży. Kooperacja konkurentów w konkretnych obszarach działania firm nie wyklucza aktywnej konkurencji w obszarach nią nie objętych.

Wspomniani G. Easton oraz L. Araujo rozważają kiedy faktycznie można mówić o pewnym związku pomiędzy konkurentami. Jeśli przyjąć, że takowy związek jest wynikiem interakcji, to w sytuacji koegzystencji nie można mówić o relacjach konkurencyjnych. Natomiast, gdy dochodzi do określania pozycji jednego uczestnika branży w stosunku do drugiego, a więc istotna jest relatywna pozycja konkurenta, to wówczas należy przyjąć, że pomiędzy rozważanymi uczestnikami branży występuje związek konkurencji. Koegzystencja jest natomiast potencjalnym związkiem konkurencji. Jednak najczęściej w literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy, a niekiedy cztery podstawowe typy relacji pomiędzy konkurentami [Z. Pierścionek, 1998, s. 182]; [A. Kaleta, 2000, s. 146][14]. Zdaniem autorki dla uzyskania kompletnego obrazu wystarczy wyróżnić trzy podstawowe typy tych relacji, które korespondują z wzorcami zachowań preferowanymi przez przedsiębiorstwa branżowe:

- konfrontacja (walka konkurencyjna, konflikt),
- kooperacja (współpraca),
- unik.

Trzeba podkreślić, że w branży możemy równocześnie obserwować więcej niż jeden z wyżej wymienionych wzorców zachowań i dodatkowo mogą pojawić się pewne ich kombinacje. Dalekie od prawdy jest więc stwierdzenie, że w branży wszystkie firmy są ze sobą w relacji konfliktu, a więc że „uprawiają" konkurencję sensu stricto. Dla podkreślenia tej prawdy [D. Hussey i P. Jenster, 1999, s. 24] posługują się nawet określeniem „niekonkurujących" konkurentów *(non-competing competitors)*.

Konfrontacja

Niektórzy z teoretyków i praktyków gospodarczych są przekonani, że konfrontacja to dominujący typ relacji pomiędzy przedsiębiorstwami branżowymi. Jej występowanie oznacza, że każde z przedsiębiorstw chce się rozwijać kosztem pozostałych rywali, co sprowadza się do ograniczenia możliwości ich ekspansji bądź nawet całkowitego wyparcia z rynku. Walka konkurencyjna może mieć charakter ofensywny bądź defensywny. Ofensywa może przebiegać w ujęciu uproszczonym na dwa sposoby. Pierwszy z nich – najpierw przedsiębiorstwo zajmuje pozycję z pozoru mało atrakcyjną, ale stwarzającą perspektywy wykreowania poważnego zagrożenia, a dopiero później podejmuje atak. Frontalny atak na konkurenta jest właściwym posunięciem z punktu widzenia uczestnika branży, jeśli dana branża stwarza poważne możliwości redukcji kosztów dzięki wzrostowi wolumenu produkcji i gdzie redukcje cen będą stymulować

[14] A. Kaleta wyróżnia konfrontację, współpracę i unik. Natomiast Z. Pierścionek mówi o walce konkurencyjnej (konfrontacji), ograniczaniu konkurencji, unikaniu konkurencji oraz o ignorowaniu konkurencji.

wzrost rynku i sprzyjać przejmowaniu udziałów rynkowych. Drugi typ posunięć ofensywnych – stopniowe osłabianie najmocniejszych stron rywali branżowych bądź może po prostu atak w ich najsłabsze punkty. [D. Hussey i P. Jenster, 1999, s. 31] określają takie posunięcia mianem *flanking attack*. Atak w najsłabsze strony konkurenta może sprowadzać się do wyszukania zaniedbywanych przez niego rynków geograficznych czy segmentów nabywców.

Na silną rywalizację w branży należy patrzeć w dwojaki sposób. Z jednej strony przedsiębiorstwa są poddawane silnej presji konkurencji, co skłania je do pożądanych zmian w obszarze ich potencjałów konkurencyjnych. Z drugiej strony rywalizacja może jawić się jako destrukcyjna siła, która będzie popychać firmy tylko i wyłącznie w kierunku niszczenia konkurentów bez konstruktywnych zmian w ich potencjałach konkurencyjnych, które pozwoliłyby na poprawę efektywności gospodarowania.

Ostra rywalizacja może być więc motorem ulepszeń i nowatorskich rozwiązań w branży, ale również może stać się siłą destrukcyjną, która doprowadzi do unicestwienia zdrowej rywalizacji i pojawienia się zjawiska dominacji rynkowej. Obok dążenia do pozyskania jak największej siły rynkowej wiąże się ona z postawami nastawionymi na dyktowanie warunków na rynku branżowym [T.E. Vollmann, 1998]. Konieczne jest więc w przypadku posunięć konfrontacyjnych przyjęcie założenia, że nie mogą one być ukierunkowane na zlikwidowanie zjawiska konkurencji, ale mają one służyć budowaniu trwałych przewag konkurencyjnych.

Kooperacja

Drugi typ relacji regulacyjnych wewnątrz branży to kooperacja, która sprowadza się do współdziałania z konkurentami branżowymi. Uzasadnieniem dla podjęcia współpracy jest zabezpieczenie się przed zbyt silnymi rywalami oraz chęć powiększania potencjału konkurencyjnego uczestników branży. Kooperacja stwarza warunki do wystąpienia efektu synergii, który służy wzmocnieniu pozycji w stosunku do uczestników branży w nią niezaangażowanych oraz podnosi szanse na ekspansję [M. Romanowska, 1997, s. 39]. Czynnikiem sprzyjającym nawiązywaniu współpracy wśród konkurentów jest obserwowany obecnie rozwój technik teleinformatycznych, a w szczególności Internetu.

Ten typ relacji znajduje się po przeciwnej stronie w stosunku do omówionej konfrontacji, która przez zwolenników współpracy jest utożsamiana z wyniszczającą ścieżką rozwoju przedsiębiorstw. Relacje bezpośredniej rywalizacji zostają zastąpione przez wielokierunkowe nici porozumienia i mówi się nawet o „koewolucji" [A. Kaleta, 2000, s. 150]. Współpraca z dostawcami, klientami, a przede wszystkim z konkurentami prowadzi do stworzenia tzw. „ekosystemów biznesu" [J.A. Byrne, 1996]. Jednak [D. Faulkner oraz C. Bowman, 1996, s. 116] zwracają uwagę, że współpracy nie powinno się mimo wszystko utożsamiać z przeciwieństwem konkurencji a dylemat, przed jakim stają uczestnicy branży, to nie wybór pomiędzy konkurencją a kooperacją, „ale znalezienie najlepszego sposobu uzyskania takiego zestawu zasobów i cech konkurencyjności, które zapewniają sukces w procesie rywalizacji rynkowej".

Współcześnie zjawisko współpracy można obserwować w przypadku coraz większej ilości branż, które coraz częściej charakteryzują się strukturami oligopolistycznymi i porozumieniami mającymi niwelować destrukcyjną rywalizację [Grupa lizbońska 1996, s. 54-67].

Do najważniejszych form kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami branżowymi zalicza się:

- porozumienia monopolistyczne;
- porozumienia krótkookresowe;
- alianse strategiczne;
- stowarzyszenia;
- joint-venture;
- połączenia [Z. Pierścionek, 1998, s. 199].

Współpraca między przedsiębiorstwami branżowymi pozwala podjąć rywalizację z konkurentem wcześniej niemożliwym do pokonania. Jest to również metoda hamowania aspiracji rozwojowych niektórych konkurentów – przedsiębiorstw nie objętych kooperacją. Jednak należy zwrócić uwagę, że niektóre jej formy mogą być niezgodne z zasadami uczciwości i wolnej konkurencji. Współpraca może też uśpić czujność przedsiębiorstw kooperujących, gdyż stwarza poczucie bezpieczeństwa. Dla podjęcia współpracy konieczne jest ujawnienie informacji o sobie, co jest do pewnego stopnia ryzykowne, gdyż nie ma 100% pewności co do intencji kooperanta, a tym bardziej, co do ostatecznych skutków wspólnych działań. Zaangażowani we współpracę stają też przed niebezpieczeństwem utraty swej tożsamości ze względu na konieczność przystosowywania się do preferencji partnera. Postawy kooperacyjne mogą także osłabiać presję konkurencyjną, a w efekcie presję na ulepszenia i innowacje.

Unik

Unik stanowi alternatywę dla tych przedsiębiorstw branżowych, które z różnych względów nie mogą ani rywalizować, ani kooperować. Dotyczy to zwykle uczestników branży, którzy posiadają słaby potencjał konkurencyjny. Unikanie konkurencji może być strategią defensywną, jak i ofensywną. W tym pierwszym przypadku unikanie konkurentów sprowadza się do świadomej rezygnacji z ekspansji czy nawet rezygnacji z rynków posiadających kluczowe znaczenie dla rywali. Natomiast w sytuacji drugiej przedsiębiorstwa uchylające się od konfrontacji z rywalami i poszukują niszy rynkowej, która zapewni im bezpieczną egzystencję obok „dyktujących warunki w branży". Nisza ta początkowo jest mało atrakcyjna, lecz istnieją powody, by wierzyć, że stwarza szanse na ekspansję w przyszłości. Jeśli w branży większość przedsiębiorstw preferuje strategię uniku, to zwykle klienci branży są poddawani segmentacji i każdy z uczestników branży, czy pewne ich grupy obsługują swój własny segment.

Ten typ relacji z konkurentami niesie ze sobą oszczędności w związku z ograniczeniem wydatków na działania konfrontacyjne, ale z dużym prawdopodobieństwem można zakładać wystąpienie biernych postaw strategicznych.

Poza wyżej przedstawionymi podstawowymi typami relacji regulacyjnych wewnątrz branży, można wyróżnić rozwiązania pośrednie. W rzeczywistości gospodarczej mamy zwykle do czynienia właśnie z nimi. Rozwiązania pośrednie są kombinacjami konfrontacji, kooperacji i uniku. Celem łączenia podstawowych typów relacji z konkurentami jest chęć kumulowania korzyści płynących z każdego z nich oraz niwelacji ich negatywnych stron. Przyjmuje się, że współzależności, jakie między nimi występują można wykorzystać dla skutecznego realizowania szeroko pojętej strategii konkurencji.

Konkurencja a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Konkurencyjność jest pojęciem abstrakcyjnym i dlatego chcąc określić, jak zjawisko konkurencji może na nią oddziaływać konieczne jest zidentyfikowanie kanałów tego oddziaływania[15]. Zdaniem autorki można przyjąć, że kanałem, poprzez który konkurencja ujawnia swój wpływ na konkurencyjność firm na rynkach międzynarodowych jest efektywność czy produktywność. Najbardziej ogólna definicja efektywności wiąże to pojęcie ze stopniem realizacji celów ocenianej działalności[16]. Praktyczną treść tego pojęcia można więc określić bliżej jedynie w kontekście konkretnej analizy, przyjmując stosowne założenia co do celów działalności, horyzontu czasowego rozważań, podmiotu dokonującego oceny, itp. Natomiast produktywność, to inaczej ilość wytworzonej i sprzedanej produkcji odniesiona do wkładu, jaki do wyprodukowania danego wyrobu zużyto [A. Kosieradzka, S. Lis, 2000, s. 12][17].

W sposób szczególny na dodatni wpływ konkurencji utożsamianej z rywalizacją na konkurencyjność przedsiębiorstwa zwraca uwagę M. Porter. Konku-

[15] W sposób wnikliwy pojęcie konkurencyjności zostało przedyskutowane w publikacji M. Goryni na temat luki konkurencyjnej [M. Gorynia, 2002]. Zamiarem autorki nie jest przegląd występujących w literaturze definicji i ujęć konkurencyjności. Na potrzeby artykułu przyjmuje się, że konkurencyjność to umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, a więc w warunkach rywalizacji rynkowej. Przedsiębiorstwo konkurencyjne potrafi utrzymać przewagę konkurencyjną będącą rezultatem zastosowania właściwej strategii konkurencji cenowej, konkurencji przez różnicowanie bądź ich kombinacji.

[16] Cele działalności przedsiębiorstwa można definiować różnie. Tradycyjnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo funkcjonuje dla maksymalizacji zysku. Nieco inne ujęcie tego problemu zawdzięczamy [P.F. Druckerowi, 1994, s. 79], który w swojej koncepcji biznesu mówi o minimalnym, a nie maksymalnym zysku jako kryterium przetrwania. Według niego przedsiębiorstwo ma do czynienia z wiązką celów, która obejmuje pozycję rynkową, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność menedżerów i ich rozwój, wydajność pracownika i jego stosunek do pracy, odpowiedzialaność publiczną. Natomiast [J. Kotowicz-Jawor, 1998, s. 16-17] twierdzi, że celem przedsiębiorstwa nie jest maksymalizacja nadwyżki, ale przeżycie i wzrost.

[17] Pojęcie produktywności należy odróżnić od wydajności, którą oblicza się dzieląc produkcję wytworzoną przez wkład zużyty do jej wyprodukowania, nie jest więc istotne, czy dane wyroby zostały zaakceptowane przez odbiorcę. Jednak opinie odnośnie do definiowania produktywności i wydajności są podzielone, np. J. Jagas utożsamia produktywność z wydajnością. [J. Jagas, 1999, s. 15].

rencyjność dla [M. Portera, 1998] to efektywność. W swoim artykule *A Good Competitor Is Not Always a Dead Competitor* próbuje on zmienić obiegową opinię, że konkurenci tylko utrudniają funkcjonowanie na rynku i stanowią poważną barierę rozwojową. Wskazuje on na dodatnie następstwa istnienia konkurencji:

- konkurenci obsługują niekiedy nieatrakcyjne dla nas segmenty rynku;
- konkurenci mają moc napędzać wzrost branży, gdyż partycypują w kosztach rozwoju rynku; pomagają zestandaryzować bądź zatwierdzić nową technologię, jeśli są firmami prestiżowymi, to ich wiarygodność i image często przenosi się na całą branżę;
- strategie konkurentów mogą wywoływać pożądane zmiany w strukturze branży, np. mogą również obniżać wrażliwość klientów na cenę;
- konkurenci już działający w branży będą odstraszać potencjalnych zainteresowanych wejściem, blokując ścieżki wejścia do branży i okupując istniejące kanały dystrybucji;
- konkurenci ponoszą wspólnie koszty walki z nowo wchodzącymi;
- konkurencja jest najistotniejszym motorem redukcji kosztów, ulepszania produktów i nadążania za zmianami technologicznymi [1985].

Tezy M. Portera zdają się więc podkreślać, że z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw relacje konfrontacyjne pomiędzy uczestnikami branży są lepsze niż relacje kooperacyjne. Według niego w ujęciu długookresowym bezpośrednia współpraca pomiędzy konkurentami hamuje rozwój branży postrzegany jako innowacje i ulepszenia [M.E. Porter, 1998, s. 667]. Godna uwagi jest natomiast kooperacja za pośrednictwem niezależnych organizacji, np. samorządu gospodarczego. Podnoszeniu konkurencyjności będzie służyć współpraca w zakresie badań i rozwoju przy wykorzystaniu organizacji, do której mają swobodny dostęp pozostałe przedsiębiorstwa z branży. Przedmiotem kooperacji winny być również programy branżowe służące organizacji targów i kampanii promocyjnych na rynkach zagranicznych.

Utożsamianie konkurencyjności z efektywnością można znaleźć również u [D. Faulknera i C. Bowmana, 1996, s. 35]. Wyróżniają oni pojęcie efektywności ogólnej i efektywności kosztowej. Efektywność ogólna zależy w znacznej mierze od umiejętności operacyjnych. Podkreślają oni, że konkurencja wymusza na firmach działania w kierunku podnoszenia umiejętności „technicznych", które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania w określonej branży i które w znacznej mierze determinują ogólną efektywność funkcjonowania. Dodatkowo naciski konkurencji zmuszają do:

- ciągłego zapewniania wartości, co dotyczy nie tylko sfery produkcji, a więc obniżania kosztów jednostkowych bez pogarszania jakości wyrobu, ale w równym stopniu odnosi się do wszelkich ogólnych i szczegółowych metod pracy i zarządzania;
- podnoszenia wartości, a więc działań polegających na stałej weryfikacji produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo w celu ich ulepszenia;
- innowacyjności, którą można szacować choćby za pomocą liczby nowych produktów wprowadzanych na rynek.

Konkurencja zmusza również do dbałości o efektywność kosztową [D. Faulkner, C. Bowman, 1996, s. 38]. Firmy winny więc podejmować działania nakierowane bezpośrednio na obniżkę kosztów jednostkowych, np. poprzez ciągłe monitorowanie kształtowania się kosztów i wykorzystywanie tanich źródeł zaopatrzenia, poszukiwanie korzyści skali i zakresu działania, ulepszenia w obszarze kontroli i koordynacji, aby zoptymalizować funkcjonowanie zespołowe.

Zjawisko konkurencji wewnątrzbranżowej, które obserwuje się na zewnątrz przedsiębiorstwa, wpływa na efektywność jego funkcjonowania oddziałując na jego wnętrze, a szczególnie na jego zasoby ludzkie. B.J. Nalebuff i J.E. Stiglitz oraz D. Mookherejee rozpatrywali, jak na działania i efekty pracy menedżerów wpływają różnego rodzaju programy motywacji i nagradzania *(incentive schemes)* i doszli do wniosku, że takie programy oddziałują silniej, gdy mamy do czynienia z większą liczbą zainteresowanych uzyskaniem nagród [B.J. Nalebuff i J.E. Stiglitz, 1983, s. 21-43]; [D. Mookherejee, 1984, s. 433--446]. Wynika to z tego, że istnieją wówczas większe możliwości porównań. Wydaje się, że analogiczną konkluzję można by wysnuć w odniesieniu do graczy rynkowych – przedsiębiorstw. [O.D. Hart, 1983, s. 366-382] skonstruował nawet model, który przedstawia, jak konkurencja pomiędzy firmami może zaostrzać wpływ różnego rodzaju zachęt kierowanych do menedżerów na ich wysiłki. Wyróżnił on dwa rodzaje firm w branży: menedżerskie (*managerial*, M), gdzie występują problemy typu pryncypał – agent oraz *entrepreneurial* (E), gdzie firmą kieruje pryncypał. Gdy koszty marginalne są niskie, firmy typu E powiększają produkcję, podczas gdy w firmach typu M menedżerowie zmniejszają swoje wysiłki. Jeśli w branży mamy więcej firm typu E, produkcja branży w czasie występowania niskich kosztów marginalnych wzrośnie, ceny w branży będą niższe i co się z tym wiąże, menedżerowie z firm typu M będą mieli mniejsze możliwości obniżki swoich wysiłków, gdyż grozi to wypadnięciem z rynku. Według O.D. Harta można więc stwierdzić, że wzrost konkurencji może zapobiegać obniżce wysiłków, co się zwykle wiąże ze spadkiem efektów działania. Konkurencja w branży może także wpływać na wysiłki pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Można zapewnić im udział w zyskach przedsiębiorstwa. Swego rodzaju renty, jakie mogą się pojawić, jeśli firma osiąga sukces na rynku mogą być przejmowane przez pracowników w formie wyższych zarobków bądź obniżonego wysiłku.

Jak wcześniej sygnalizowano efektywność nie zawsze musi być utożsamiana z maksymalizacją nadwyżki finansowej. Celem przedsiębiorstwa może być np. zdobycie pozycji lidera w obszarze szeroko pojętych innowacji w branży. Siłą sprawczą innowacji jest właśnie proces konkurencji, który ciągle zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów zdystansowania konkurentów. Można by nawet, za [J. Schumpeterem, 1960] stwierdzić, że proces konkurencji jest procesem „kreatywnej destrukcji". Podstawą istnienia i rozwoju przedsiębiorstw jest nie tylko konkurencja cenowa, ale przede wszystkim konkurencja nowymi produktami, nowymi technologiami, nowymi źródłami zaopatrzenia, nowymi formami organizacyjnymi. Nieco podobnie wpływ konkurencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa ujmuje E. Penrose [Rozwój firmy 1997,

s. 26-30]. Dodatkowo zwraca ona uwagę, że w konkurencji uczestniczą głównie firmy duże, dążące do zwrotu nakładów poniesionych na innowacje. Próbując ocenić funkcjonowanie dużych firm należy według E. Penrose dążyć do stwierdzenia, czy powoduje ono kreację barier wejścia i ogranicza konkurencję.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele dowodów natury empirycznej, że konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do podnoszenia swojej konkurencyjności, a swego rodzaju kanałem oddziaływania jest już wcześniej wspomniana efektywność oraz produktywność. [P.A. Geroski, 1990, s. 586-602] zbadał, że koncentracja oraz siła monopolowa, które są zaprzeczeniem dużego natężenia konkurencji redukują poziom innowacji w drodze obniżania wydatków na badania i rozwój, a w efekcie osłabiają wzrost produktywności[18]. Podobnie [D.A. Hay i G.S. Liu, 1997] wykazali, że w otoczeniu bardziej konkurencyjnym, a więc w warunkach, gdy firmy są nastawione na rywalizację występują silne bodźce w kierunku podnoszenia relatywnej (w odniesieniu do konkurentów) efektywności mierzonej udziałem w rynku oraz zyskownością. Takie otoczenie dodatkowo skłania firmy do podejmowania inwestycji w celu poprawy swej relatywnej efektywności. Zwracają oni uwagę, że w branżach wysoce konkurencyjnych (chodzi o branże, w których mamy do czynienia z konkurencją Bertranda przy produktach homogenicznych) są w stanie przetrwać tylko najbardziej efektywne firmy. W branżach o mniejszym natężeniu konkurencji (zmowy, produkty zróżnicowane) firmy mniej efektywne mogą utrzymywać duże udziały rynkowe w ochranianych segmentach rynku.

Badania empiryczne prowadzone na terenie Polski dowodzą, że głównym czynnikiem determinującym zmiany produktywności przedsiębiorstw jest rynek. Menedżerowie badanych firm wskazują, że przede wszystkim konkurencja i wymagania odbiorców związane z jakością, rodzajem i zróżnicowaniem asortymentu wytwarzanych produktów mają zasadniczy wpływ na produktywność przedsiębiorstwa [M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, 1998].

Próbę stwierdzenia, czy uzasadniona jest opinia, że konkurencja jest czymś pozytywnym, co może służyć podnoszeniu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa podjął również [S.J. Nickell, 1996]. W wyniku badań empirycznych stwierdził:

- po pierwsze, że koncentracja, którą on mierzy za pomocą udziałów rynkowych, wyrażających siłę rynkową poszczególnych uczestników branży, generuje obniżony poziom produktywności,
- po drugie, że konkurencja mierzona za pomocą liczby uczestników branży bądź niższego poziomu zysków jest powiązana z wyższymi przyrostami całkowitej produktywności zasobów. Poza tym konkurencja potencjalna, a więc nowo wchodzący eliminują z branży firmy z wysokimi kosztami.

Przedstawionym tezom zdają się przeczyć postulaty J. Schumpetera, który podkreślając istotność innowacji dla rozwoju gospodarczego, wskazywał, że tylko duże firmy dysponujące znaczną siłą rynkową są w stanie być innowacyjne i to one są motorem postępu technicznego. W rzeczywistości gospodarczej

[18] Zobacz także [Z. Griliches, 1986, s. 141-154].

można zauważyć, że dla pojawienia się innowacji i ulepszeń konieczna jest presja konkurencji, a badania M. Portera potwierdzają tezę, że motorem kreatywnej destrukcji mogą często być firmy małe, które nie zajmują pozycji dominujących w swoich branżach.

Bibliografia

Ackoff R.L., [1973], O system pojęć systemowych, *Prakseologia*, nr 2.

Bain J., [1968], *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, New York.

BaldwinW. , [1987], *Market Power. Competition and Antitrust Policy*, Homewood.

Benzoni L., [1991], Approches de la concurrence en economie industrielle, [w:] *Traite d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. De Bandt, L. Benzoni, P.M. Romani, Economica, Paris.

Blaker J., Bresnahan T., [1992], Empirical Methods of Identyfying and Measuring Market Power, *„Antitrust Law Journal"*, nr 1.

Bengsston M., [1998], *Climates of Competition*, Harwood Academic Publishers, Amsterdam.

Byrne J.A., [1996], Planowanie strategiczne, *Business Week Polska*, nr 12.

R. Caves, M.E. Porter, [1977], From Entry barriers to Mobility Barriers: Conjectured Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, nr 2.

Day D.L., Desarbo W.S., Oliva T.A., [1987], Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-Industry Competitive Strategy, *Management Science*, vol. 33, nr 12.

Drucker P.F., [1994], *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE Kraków.

Easton G., Araujo L., [1992], Non Economic Exchange in Industria Network, [w:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London.

Faulkner D., Bowman C., [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa.

Fiegenbaum A., Thomas H., [1993], Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984, *Journal of Management Studies*, vol. 30, nr 1.

Gableta M., Pietroń-Pyszczek A., [1998], Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12.

Geroski P.A., [1990], Innovation, Technological Opportunity and Market Structure, *Oxford Economic Papers*, vol. 42, s. 586-602.

Geroski P., Gilbert R.J., Jacquemin A., [1990], *Barriers to Entry and Strategic Competition*, Harwood Academic Publishers, Chur.

Griliches Z., [1986], Productivity, R&D and the Basic Research at the Firm Level in the 1970s, *American Economic Review*, vol. 76, s. 141-154.

Glossary of Industrial Organization, Economics, Competition Law and Policy Terms, [1991], OECD, Paris.

Gorynia M., [2000], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE Poznań.

Grupa lizbońska. Granice konkurencji, [1996], Poltext, Warszawa.

Gyselen L., Kyriazis N., [1986], Article 86 EEC, The Monopoly Power Measurement Issue Revisited, *„European Law Review"*, nr 2.

Hart O.D., [1983], The Market Mechanism as an Incentive Scheme, *Bell Journal of Economics*, vol. 14, s. 366-382.

Hay D.A., Liu G.S., [1997], The Efficiency of Firms: What Difference Does Competition Make, *The Economic Journal*, vol. 107, nr 442.

Henderson R., Mitchell W., [1997], The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 18, s. 5.

Hussey D., Jenster P., [1999], *Competitior Intelligence. Turning Analysis into Success*, John Wiley&Sons, Chichester.

Jacquemin A., [1979], *Economie industrielle europeene*, Dunod, Paris.

Jagas J., [1999], *Czynniki i metody warunkujące produktywność i wydajność w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, Uniwersytet Opolski.

Kaleta A., [2000], *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE Wrocław.

Karakaya F., Stahl M.J., [1989], Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets, *Journal of Marketing*, vol. 53, nr 2.

Kosieradzka A., Lis S., [2000], *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Politechnika Warszawska.

Kotowicz-Jawor J., [1998], *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa.

Landes W., Posner R., [1981], Market Power in Antitrust Cases, *Harvard Law Review*, nr 5, s. 937.

Majewska-Jurczyk B., [1998], *Dominacja w polityce konkurencji Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Market Power and Economy, [1988], red. W.C. Peterson, Boston.

Mookherjee D., [1984], Optimal Incentive Schemes with Many Agents, *Review of Economic Studies*, vol. 51, s. 433-446.

Nalebuff B.J., Stiglitz J.E., [1983], Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition, *Bell Journal of Economics*, vol. 14, s. 21-43.

Nelson R.R., Winter S.G., [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Nickell S.J., [1996], Competition and Corporate Performance, *Journal of Political Economy*, vol. 104, nr 4.

Papandreau, [1949], Market Structure and Monopoly Power, *American Economic Rewiev*, vol. 39, s. 883-897.

Pierścionek Z., [1998], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.

Podsiad A., [2000], *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa.

Porter M.E., [1985], A Good Competitior Is Not Always a Dead Competitor, *The Wall Street Journal*, April the 1st.

Porter M.E., [1998], *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Porter M.E., [1983], Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysis Journal*, vol. 36, July-August.

Porter M.E., [1999], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Prahald C.K., Hamęl G., [1990], The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, May-June.

Rainelli M., [1996], *Ekonomia przemysłowa*, PWN, Warszawa.

Romanowska M., [1997], *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.

Rotschild K., [1942], The Degree of Monopoly, *Economica*, vol. 2, s. 24-40.

Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie, [1997], red. R. Gajęcki, SGH Warszawa.

Schumpeter J., [1960], *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Shepherd W.G., [1990], *The Economics of Industrial Organization*, Prentice Hall, New Jersey.

Shy O., [1998], *Industrial Organization. Theory and Applications*, MIT Press, Cambridge.

Scherer F.M., [1980], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, London.

Stalk G., Evans P., Shulman L.E., [1992], Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, vol. 70, March-April.

Stigler G.J., [1968], *The Organization of Industry*, R.D. Irwin, Homewood.

Wilczyński W., [1960], *Podstawowe kierunki współczesnej teorii konkurencji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań.

Worcester A., [1957], Why „Dominant" Firms Decline?, *The Journal of Political Economy*, vol. 65, nr 4.

Vollmann T.E., [1998], Transformacja i różnice między dominacją i śmiercią, *Puls Biznesu*, nr 15.