

## 2. TEORETYCZNE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI<sup>1</sup>

*Marian Gorynia*

W rozdziale drugim przedstawiono istotę pojęcia konkurencyjności, dokonano przeglądu jego definicji, omówiono także najważniejsze aspekty tego zagadnienia, jak konkurencyjność *ex ante* i *ex post*, konkurencyjność podażowa i popytowa, konkurencyjność wewnątrzbranżowa i międzybranżowa oraz konkurencyjność na rynku krajowym i zagranicznym. Rozdział zamykają rozważania dotyczące porównania konkurencyjności, szczególnie kwestie różnicy, przewagi i luki konkurencyjnej.

### 2.1. ISTOTA I DEFINICJE KONKURENCYJNOŚCI

Konkurencyjność można rozumieć na co najmniej dwa sposoby:

- cecha, atrybut, wynik, rezultat,
- proces.

Drugie znaczenie należy wiązać z dochodzeniem do cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu, jakim jest konkurencyjność. Mamy więc tutaj do czynienia z procesem, przez który trzeba przejść, aby stać się konkurencyjnym. Jest to, innymi słowy, **Konkurowanie** **konkurowanie**. Upraszczając, można przyjąć, że synonimem tak rozumianej konkurencyjności jest opisywana w literaturze przedmiotu konkurencja w sensie czynnościowym.

**Istota gospodarki** **rynkowej** konkurencyjność w pierwszym znaczeniu rozpatruje się najczęściej na tle zagadnień gospodarczych i jest pojęciem dotyczącym gospodarki rynkowej. Istota tej gospodarki polega na tym, że uczestnicy życia gospodarczego **rywalizują** ze sobą na rozmaitych płaszczyznach:

---

<sup>1</sup> W niniejszym rozdziale wykorzystano fragmenty pracy *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

- pracodawcy konkurują z innymi pracodawcami o pozyskanie jak najlepszych pracowników,
- pracownicy konkurują z innymi pracownikami o pozyskanie jak najlepszego miejsca pracy,
- producenci zabiegają o względy konsumentów, starając się uzyskać jak największe korzyści,
- konsumenci starają się nabyć niezbędne do zaspokojenia ich potrzeb produkty i usługi na jak najlepszych warunkach,
- dostawcy konkurują z innymi dostawcami o względy odbiorców,
- odbiorcy rywalizują z innymi odbiorcami o jak najlepsze warunki u dostawców,
- przedsiębiorstwa lub ich grupy zabiegają o jak najkorzystniejsze uregulowania ich obszarów działania przez władze państwowe, lokalne, a także międzynarodowe.

Ostatnia wymieniona płaszczyzna sygnalizuje oczywiście **Konkurencyjność w innych obszarach aktywności ludzkiej** – pierwotnie wiązana z ekonomią – może także występować w innych obszarach aktywności ludzkiej. Podajmy kilka przykładów:

- dzieci zabiegają o względy rodziców, rywalizując z rodzeństwem,
- mężczyźni ubiegają się o względy kobiet, kobiety ubiegają się o względy mężczyzn, co często również jest związane z rywalizacją,
- partie polityczne starają się zjednać sobie jak najwięcej zwolenników, których głosy zapewnią im dobry wynik wyborczy.

Podobne przykłady można mnożyć. Łatwo zauważyć, że tak rozumiane pojęcie konkurencyjności daje się rozszerzyć także na niektóre relacje człowieka ze zwierzętami:

- nietrudno wyobrazić sobie małżonków rywalizujących o względy ulubionego psa czy kota,
- zwierzęta także potrafią rywalizować o sympatię swoich właścicieli.

Idąc tym samym tropem, można nawet podjąć ryzyko rozszerzenia zakresu pojęcia konkurencyjności na same zwierzęta. Z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania rozwijanie tego wątku nie byłoby jednak celowe.

Pojęcie konkurencyjności należy do tak zwanych pojęć **Konkurencyjność jako pojęcie teoretyczne** teoretycznych. **Teoretyczny charakter** tego terminu oznacza, że nie jest on znakiem żadnej konkretnej rzeczy ani osoby, ani **teoretyczne**

czegokolwiek, co sobie jako rzecz albo osobę wyobrażamy, czyli nie ma desygnatów możliwych do określenia wprost. Aby wyjaśnić znaczenie tego pojęcia, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj wyróżnienie **wymiarów konkurencyjności**. Wątek ten zostanie podjęty w dalszej części niniejszego rozdziału.

**Konkurencyjność w sensie procesowym i atrybutowym** Upraszczając, można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. **Konkurencyjność w sensie procesowym** (czynnościowym) wiąże się *de facto* nierozdzielnie z **konkurencyjnością w sensie atrybutowym** (rezultatowym). Konkurencyjność procesowa prowadzi do osiągnięcia konkurencyjności w sensie atrybutowym. Tak rozumianą konkurencyjność można wiązać z różnymi poziomami bytu gospodarczego. Zagadnienie to zostanie podjęte w dalszej części niniejszego rozdziału.

**Konkurencyjność jako cecha relatywna** Wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można przypisać danemu podsystemowi gospodarczemu, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada pewnego odniesienia do cech innych podsystemów, określonego typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami. Nawet jeśli możemy sobie wyobrazić skalę do pomiaru konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów, z jakimi dany obiekt rywalizuje. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest przede wszystkim **cechą relatywną**, a więc taką, której znaczenie zakłada pewien typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która jest określana jako **własności porównawcze**. **Własności porównawcze**

---

<sup>2</sup> Wyróżnia się trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz cechy kontekstowe. Definicję własności porównawczych podano w tekście. Własności relacyjne jednostek to takie własności, które określają jednostkę jako człon pewnego schematu jedno- lub dwukierunkowych zależności i oddziaływań. O cechach kontekstowych jednostki mówimy wtedy, kiedy w gruncie rzeczy charakteryzuje się nie tyle jej własności w porównaniu z innymi jednostkami czy jej uwikłanie w pewne stosunki, układ zależności i oddziaływań między nią i otoczeniem,

obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub określonym standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

## 2.2. POZIOMY KONKURENCYJNOŚCI

Konkurencyjność można wiązać z różnymi poziomami bytu (systemu) gospodarczego. W ekonomii wyróżnia się zwykle **sześć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych**:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- regionalny (w stosunku do grupy krajów),
- globalny.

**Poziom mikro-mikro** jest najniższy i dotyczy indywidualnych konsumentów, indywidualnych przedsiębiorców i pojedynczych pracowników. Jest to podstawowy poziom analizy w naukach ekonomicznych. Jednostką analizy są tutaj ekonomiczne aspekty zachowań człowieka. **Poziom mikro** obejmuje przedsiębiorstwa (niejednoosobowe) oraz gospodarstwa domowe składające się z większej niż jeden liczby konsumentów. Formalnie rzecz ujmując, do tego poziomu zalicza się przedsiębiorstwa o bardzo zróżnicowanych rozmiarach, co niewątpliwie utrudnia dokonywanie uogólnień. **Poziom mezo** to poziom średniego szczebla. Najczęściej wiąże się go z branżami, sektorami, gałęziami i innymi podobnymi składnikami gospodarki narodowej. Są to więc wyodrębnione podmiotowo i (lub) przedmiotowo fragmenty gospodarki danego kraju. Poziom mezo dotyczy także wyodrębnionych terytorialnie fragmentów gospodarki określonego kraju (na przykład województwa, prowincje, stany). **Poziom makro** dotyczy gospodarek narodowych (krajowych) poszczególnych państw. Trzeba podkreślić, że poziom ten obejmuje

**Poziomy  
hierarchii  
systemów  
gospodarczych**

---

ile raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danej jednostce jedynie bycie w kontakcie z nim lub potencjalne podleganie jego oddziaływaniu.

obiekty (podsystemy) o bardzo zróżnicowanej wielkości. **Poziom regionalny** w przyjętym tutaj znaczeniu wiąże się z grupami krajów (gospodarek narodowych), może więc na przykład obejmować ugrupowania integracyjne różnych państw. Wreszcie **poziom globalny** to gospodarka całego globu.

**Aspekt terytorialny w badaniach konkurencyjności**

Należy dodać, że coraz częściej w badaniach konkurencyjności jest podnoszony **aspekt terytorialny** (przestrzenny). Mówi się o konkurencyjności gmin, powiatów, województw, regionów, makroregionów – są to wyodrębnione w sensie przestrzennym fragmenty gospodarki narodowej. Można więc przyjąć, że jest to odmiana mezosystemów gospodarczych, dla których – nakreślając ich granice – wykorzystuje się kryterium o charakterze geograficznym. Ujęcie to zostało szerzej omówione w dalszej części niniejszej książki.

Uwzględniając powyższe spostrzeżenia, można zauważyć, że każdy poziom analizy w naukach ekonomicznych należałoby definiować z jednoczesnym uwzględnieniem dwóch kryteriów:

- kryterium przedmiotowo-podmiotowego („Jakie rodzaje działalności gospodarczej?”, „Jakie podmioty gospodarcze?”),
- kryterium geograficznego („Jakie terytorium?”, „Jaki obszar?”).

**Cecha konkurencyjności a poziomy bytu gospodarczego**

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale **nie wszystkim poziomom bytu gospodarczego**. Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może dotyczyć poziomów: mikro-mikro, mikro, mezo, regionalnego i makro, ale nie dotyczy poziomu globalnego. Można mówić o: konkurencyjności pojedynczego pracownika (na przykład umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego), konkurencyjności przedsiębiorstwa (na przykład zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (na przykład zmiany udziału w produkcji krajowym brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (na przykład zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)<sup>3</sup>. W wypadku

---

<sup>3</sup> Co do sensowności używania pojęcia konkurencyjności w stosunku do całości gospodarki narodowej są zgłaszane w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. Paul Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przed-

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

Istotne może być także spostrzeżenie, że dokonując badań i analiz konkurencyjności, trzeba pamiętać o tym, aby porównywać wielkości porównywalne, czyli obiekty należące do tej samej kategorii. Trudno bowiem porównywać konkurencyjność pracownika z konkurencyjnością branży  $x$  lub regionu  $y$ .

Ponadto warto wstępnie tutaj zauważyć, że badania nad konkurencyjnością wiązaną z różnymi poziomami bytu gospodarczego były prowadzone w zasadzie autonomicznie, często w oderwaniu od siebie, co przejawiało się między innymi w tym, że nie wykształcono jednolitej terminologii służącej do opisu konkurencyjności na różnych poziomach.

### 2.3. KONKURENCYJNOŚĆ *EX ANTE* A KONKURENCYJNOŚĆ *EX POST*

Biorąc pod uwagę wpływ czasu, konkurencyjność można rozpatrywać dynamicznie lub statycznie. Mówiąc o danym obiekcie, że ma atrybut konkurencyjności, mamy zazwyczaj na myśli pewien moment, w którym rozpatrujemy i porównujemy konkurencyjność. **Konkurencyjność w sensie statycznym** jest czymś w rodzaju fotografii zestawu cech określonego obiektu, jakie opisują jego konkurencyjność.

**Konkurencyjność w sensie statycznym i dynamicznym**

---

siębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. François Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, że konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych skutków zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo”.

**Konkurencyjność w sensie dynamicznym** jest zestawem, ciągiem, sekwencją stanów, które ujmują aspekt statyczny. Dynamiczne podejście do konkurencyjności zakłada więc ujęcie jej rozwoju wraz z upływem czasu. W świetle uwag poczynionych wcześniej nasuwa się tutaj spostrzeżenie, że konkurencyjność w ujęciu statycznym jest odpowiednikiem cechy, atrybutu, rezultatu, wyniku, a więc konkurencyjności w sensie atrybutowym (rezultatowym). Z kolei konkurencyjność rozpatrywana z dynamicznego punktu widzenia koresponduje z konkurencyjnością rozumianą procesowo, czyli z dochodzeniem do określonego stanu konkurencyjności.

**Konkurencyjność  
*ex post***

Proponuje się, aby niezależnie od poziomu, na którym są prowadzone badania konkurencyjności, przyjąć następującą konwencję terminologiczną. **Konkurencyjność *ex post*** to obecna pozycja konkurencyjna, czyli fotografia stanu konkurencyjności określonego obiektu w danym momencie. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest wypadkową zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali. Konkurencyjność *ex post* to pozycja zdobyta w wyniku procesu konkurowania, czyli konkurencyjność w sensie procesowym.

**Konkurencyjność  
*ex ante***

**Konkurencyjność *ex ante*** jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (odniesioną do umiejętności rywali) zdolność obiektu do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny. Innymi słowy – jest to konkurencyjność atrybutowa (rezultatowa) możliwa do zrealizowania w przyszłości. Budowę, a następnie wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna obiektu uczestniczącego w procesie konkurowania jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*), do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (*ex post*). Strategie konkurowania są stosowane po to, aby konkurujący obiekt mógł zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie żądanej pozycji konkurencyjnej – przewagi konkurencyjnej w sensie zajmowanej pozycji – jest uwarunkowane uzyskaniem przewagi konkurencyjnej w zakresie potencjału konkurencyjnego i (lub) strategii konkurencyjnej. Inaczej mówiąc

– zdobycie przewagi konkurencyjnej w zakresie potencjału i (lub) strategii jest warunkiem koniecznym do zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej. **Przewaga konkurencyjna** w zakresie pozycji konkurencyjnej jest wynikiem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Jeśli obiektem, którego konkurencyjność rozpatrujemy, jest na przykład przedsiębiorstwo, to zestaw **instrumentów konkurowania** może obejmować takie składniki, jak: jakość produktów, cena, odmienność oferowanych produktów, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców, częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów, zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozwinięta sieć dystrybucji i informacji), szerokość asortymentu, reklama, promocja sprzedaży, zakres świadczonych usług przedsprzedażnych, zakres świadczonych usług posprzedażnych, ceny usług posprzedażnych, jakość usług posprzedażnych, warunki i okres gwarancji, wizerunek firmy, marka produktu, warunki płatności, rozbudzenie nieznanych dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

**Przewaga  
konkurencyjna**

**Instrumenty  
konkurowania**

Dodatkowo konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. **Potencjał konkurencyjny** rozpatrywanego obiektu może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez ten obiekt<sup>4</sup>. Jeśli więc rozpatrujemy konkurencyjność obiektu, jakim jest przedsiębiorstwo, to zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup:

**Potencjał  
konkurencyjny**

- zasoby pierwotne,
- zasoby wtórne,
- zasoby wynikowe.

**Zasoby pierwotne** to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji *know-how* i innych zasobów (wyposażenie w niezbędny do działania kapitał).

**Rodzaje zasobów**

---

<sup>4</sup> Niekiedy zamiast określenia „potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa” jest stosowany termin „potencjał konkurencyjności”. Potencjał konkurencyjności definiuje się jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania.



**Zasoby wtórne** obejmują: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Przez **zasoby wynikowe** rozumie się: *image* (wizerunek, szczególnie znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przedstawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny firmy obejmuje następujące elementy:

- kultura przedsiębiorstwa,
- zasoby przedsiębiorstwa (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

**Kultura przedsiębiorstwa** **Kultura przedsiębiorstwa** określa, jakie sposoby zachowania gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W części firm priorytetem zyskują inicjatywy nowatorskie, w części przeważa postawa zachowawcza. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko jest podejmowane chętnie, w innych występuje awersja do ryzykownych przedsięwzięć. Ogólnie rzecz biorąc, niektóre organizacje mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (na przykład przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie mają.

**Zasoby przedsiębiorstwa** **Zasoby przedsiębiorstwa** wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich ilość ogranicza skalę działania, a ich elastyczność i mobilność wpływają na możliwości zmiany pozycji firmy w otoczeniu. Szeroko rozumiane zasoby organizacji obejmują zasoby kadrowe, technologiczne, materiałowe i finansowe oraz zasoby niematerialne (na przykład reputację). Dostępne przedsiębiorstwu zasoby redukują zbiór zachowań możliwych (w danych warunkach otoczenia) do zbioru zachowań wykonalnych. Ilość, charakter i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają także na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

**Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa** Organizacja przedsiębiorstwa określa, czyje preferencje w firmie będą miały większe, a czyje mniejsze znaczenie. Na **strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa** składają się: podział władzy, podział pracy i sieć łączności.

Na rzeczywiste zachowanie się przedsiębiorstwa wpływa również istniejąca **wizja strategiczna** (niekiedy formalny plan strategiczny), określająca jego domenę celową, czyli – w uproszczeniu – przedmiot działalności, misję i sposób zachowania się. Znaczenie istniejącej wizji zależy od jej klarowności, zakresu jej poparcia (przez ośrodki władzy, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa), dotychczasowych doświadczeń w jej realizacji oraz możliwości wprowadzenia jej w życie.

**Strategia przedsiębiorstwa** wyłania się z procesu tworzenia strategii, złożonego z dwóch podprocesów – procesu formułowania wizji (planu) strategicznej oraz procesu wprowadzania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że firmy są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu rutyn, a także sprawiają, że zachowanie się przedsiębiorstwa bardziej zbliża się do planowanego kursu (skutecznego wdrażania klarownej wizji strategicznej) lub do dryfu strategicznego (wynikającego albo z braku jasnej wizji strategicznej, albo z niemożności wprowadzenia jej w życie). Z powyższych uwag wyłania się wniosek, że strategia przedsiębiorstwa (zdolność jej tworzenia i wdrożenia) może być traktowana jako swego rodzaju zasób, czyli element potencjału konkurencyjnego.

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach przeprowadzonych pod kierunkiem Marka J. Stankiewicza. W ramach **potencjału konkurencyjności** wydzielono jedenaście sfer funkcjonalno-zasobowych oraz dziewięćdziesiąt jeden składających się na nie elementów. Wyróżniono następujące sfery:

- sfera informacji,
- sfera działalności badawczo-rozwojowej,
- sfera produkcji,
- sfera zarządzania jakością,
- sfera logistyki,
- sfera dystrybucji,
- sfera marketingu,
- sfera finansów,
- sfera organizacji i zarządzania,

**Wizja strategiczna przedsiębiorstwa**

**Strategia przedsiębiorstwa**

**Potencjał konkurencyjności**

- sfera zatrudnienia,
- sfera zasobów „niewidzialnych”.

W literaturze przedmiotu w stosunku do przedsiębiorstwa stosuje się zamiennie pojęcia potencjału konkurencyjnego lub potencjału konkurencyjności. W rozważaniach dotyczących gospodarek narodowych najczęściej używa się określenia zdolności konkurencyjnej. Proponuje się, aby w badaniach konkurencyjności o walorze uniwersalnym wymienione pojęcia traktować jako tożsamości. Można je łącznie określić jako **konkurencyjność potencjalną**.

### **Konkurencyjność potencjalna**

#### **Pozycja konkurencyjna**

Z kolei przez **pozycję konkurencyjną** należy rozumieć rezultat procesu konkurowania, czyli konkurencyjność w sensie atrybutowym (rezultatowym). Pozycja konkurencyjna to wynik zastosowania określonej strategii konkurencyjnej (zestawu instrumentów konkurowania) wobec określonego potencjału konkurencyjnego (zestawu zasobów). Odnosząc ponownie rozważania do przykładowego obiektu, jakim jest przedsiębiorstwo, powiemy, że jego pozycja konkurencyjna to wynik oceny przez rynek (szczególnie przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdej firmy jest jej udział w rynku i osiągnięta sytuacja finansowa<sup>5</sup>. Do **kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej** można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

#### **Mierniki pozycji konkurencyjnej**

- rentowność (relatywna, to znaczy w porównaniu z konkurentami z branży),
- poziom kosztów (relatywny),
- udział w rynku,
- cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów,
- znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie,
- poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie,
- koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców,
- istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

---

<sup>5</sup> Uważa się, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa jest dokonywana przez ocenę jego rentowności.

Podsumowując powyższe rozważania, można zaproponować dekompozycję pojęcia konkurencyjności na trzy składniki:

- konkurencyjność potencjalna, czyli *ex ante* (zdolność konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, potencjał konkurencyjności),
- strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania),
- konkurencyjność zrealizowana, czyli *ex post* (pozycja konkurencyjna).

W podjętej analizie wymienione składniki konkurencyjności zostały rozpatrzone z poziomu przedsiębiorstwa. Podobnie należy postąpić przy rozważaniu konkurencyjności obiektów z innych poziomów systemu gospodarczego.

## 2.4. KONKURENCYJNOŚĆ PODAŻOWA A KONKURENCYJNOŚĆ POPYTOWA

Pojęcie konkurencyjności można wiązać zarówno ze stroną podażową, jak i ze stroną popytową gospodarki. Przez **konkurencję podażową** należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli strony podażowej (konkurencyjność *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność *ex ante*). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, w których normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest z kolei **konkurencyjność popytowa**. Dotyczy ona tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to typowe dla sytuacji, w której mamy do czynienia z nadwyżką popytu nad podażą. Również w tym ujęciu można mówić o występowaniu cechy konkurencyjności w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności nie należy jednak mylić i traktować zamiennie (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład czym innym jest międzynarod-

**Składniki pojęcia  
konkurencyjności**

**Konkurencja  
podażowa**

**Konkurencyjność  
popytowa**

wa konkurencyjność danej gospodarki w sensie podażowym (konkurowanie na zagranicznych rynkach dóbr i usług z innymi gospodarkami oraz konkurowanie na krajowym rynku dóbr i usług z gospodarkami zagranicznymi), a czym innym – w sensie popytowym (w tym wypadku najczęściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (szczególnie w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne i tak dalej. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawicielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową – jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

W niniejszej książce pojęcie konkurencji i konkurencyjności będzie wiązane z konkurencją podażową.

## 2.5. KONKURENCYJNOŚĆ WEWNĄTRZBRANŻOWA A KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYBRANŻOWA

Trzeba także wyróżnić konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności **zależy od przyjętej**

**Różne definicje branży** **definicji branży.** Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produktowym (grupa przedsiębiorstw oferujących takie same produkty – na przykład branża producentów telewizorów, branża usług bankowych), to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr (usług). Gdy zaś przyjmimy definicję branży odwołującą się do technologii (grupa przedsiębiorstw wykorzystujących tę samą technologię), to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Z kolei zakładając, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby (mogą to być inne dobra w sensie produktowym

i technologicznym). Należy zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych między różnymi branżami jest bardzo zróżnicowana. Niekiedy ograniczanie się w analizach konkurencji do danej branży rozumianej w sensie produktowym jest zbyt dużym uproszczeniem i może prowadzić do błędnych wniosków. Z drugiej strony, uwzględnienie międzybranżowych powiązań konkurencyjności może być skomplikowane ze względu na trudności z ich określeniem i oceną. Niemniej jednak nie można zapominać o ważnych uwagach poczynionych już przez przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej) w ekonomii, że „zmiana ceny, na przykład cukru, wpływa na zmianę popytu na wszystkie artykuły żywnościowe, a także na wszystkie inne dobra, gdyż wywołuje zmianę realnych dochodów ludności i w konsekwencji zmianę struktury budżetów rodzinnych. Dlatego też należy dążyć do badania związków i współzależności między wielkościami rynkowymi w ich całości, w skali całego rynku”. W niniejszej książce pojęcia konkurencji i konkurencyjności będą stosowane **w rozumieniu wewnątrzbranżowym**.

## 2.6. KONKURENCYJNOŚĆ NA RYNKU KRAJOWYM A KONKURENCYJNOŚĆ NA RYNKU ZAGRANICZNYM

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że dany producent nie eksportuje swoich wyrobów, nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość (i, niestety, dla niektórych – konieczność) rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szczególnie duże znaczenie przy **kształtowaniu polityki gospodarczej** – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki

**Kształtowanie polityki gospodarczej**

gospodarczej (model enklawy), czy też powinien być traktowany na tych samych zasadach co produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

W niniejszej książce tam, gdzie jest to uzasadnione, będzie dokonane rozróżnienie między konkurencją i konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym.

Na rysunku 2.1 przedstawiono graficznie łącznie rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności.

		KONKURENCYJNOŚĆ			
		NA RYNKU KRAJOWYM		NA RYNKU ZAGRANICZNYM	
		rywale krajowi	rywale zagraniczni	rywale lokalni	rywale z zewnątrz
KONKURENCYJNOŚĆ	międzybranżowa ( <i>extra-industry</i> )				
	wewnątrzbranżowa ( <i>intra-industry</i> )				

**Rysunek 2.1.** Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

## 2.7. PORÓWNIANIA KONKURENCYJNOŚCI – RÓŻNICA, PRZEWAGA I LUKA KONKURENCYJNA

Porównania konkurencyjności powinny dotyczyć obiektów z tego samego poziomu, przy założeniu, że o ile jest uzasadnione porównywanie konkurencyjności na przykład grupy państw, o tyle trudno byłoby zaakceptować propozycję porównywania konkurencyjności gospodarki danego kraju z konkurencyjnością określonej firmy lub konkretnego pracownika. Akceptując tę propozycję, czyli przyjmując, że konkurencyjność każdego obiektu można rozpatrywać ze względu na trzy składniki (konkurencyjność potencjalna, czyli *ex ante*, strategia konkurowania, konkurencyjność zrealizowana, czyli *ex post*), to wydaje się, że różnice w stosunku do każdego składnika konkurencyjności mogą być określane jako **przewaga konkurencyjna** (różnica *in plus*) lub jako **luka konkurencyjna** (różnica *in minus*).

Rozpatrując konkurencyjność dowolnego obiektu, należy brać pod uwagę jej całościowy opis, który obejmuje elementy przedstawione w tabeli 2.1.

**Tabela 2.1.** Składniki konkurencyjności dowolnego obiektu

Składniki konkurencyjności	Różnica <i>in plus</i>	Różnica <i>in minus</i>
Konkurencyjność potencjalna ( <i>ex ante</i> ) – potencjał konkurencyjny, potencjał konkurencyjności, zdolność konkurencyjna	Przewaga w zakresie potencjału konkurencyjnego	Luka w zakresie potencjału konkurencyjnego
Strategia konkurencyjna (zestaw instrumentów konkurowania)	Przewaga w zakresie strategii konkurencyjnej	Luka w zakresie strategii konkurencyjnej
Konkurencyjność zrealizowana ( <i>ex post</i> ) – pozycja konkurencyjna	Przewaga w zakresie pozycji konkurencyjnej	Luka w zakresie pozycji konkurencyjnej

Powyższe rozważania mogą posłużyć za punkt wyjścia do dokonania konkretyzacji schematu analitycznego **różnicy konkurencyjnej**. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne, można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) różnicy konkurencyjnej:



- różnica konkurencyjna jako odchylenia w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnica konkurencyjna jako odchylenia w przyszłej pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnica konkurencyjna jako odchylenia w obecnym (wyściowym) potencjale konkurencyjnym – potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania obiektu, współwyznacza on także spektrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do konkretnego momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie,
- różnica konkurencyjna jako odchylenia w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie – różnice w strategii konkurowania można sprowadzić do różnic w instrumentach konkurowania, których przykładową listę zaprezentowano wcześniej.

### Pomiar różnicy konkurencyjnej

Mówiąc o różnicy konkurencyjnej między określonymi obiektami, należy uwzględnić jednocześnie cztery wymienione wymiary tej różnicy. **Pomiar różnicy** będzie musiał uwzględniać zmienne szczegółowe (miary) dotyczące wszystkich czterech wymiarów. W zapisie formalnym różnicę można przedstawić jako wektor:

$$RK = \begin{bmatrix} RBPK \\ RPPK \\ ROPK \\ RSK \end{bmatrix}$$

gdzie:

RBPK – różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej,  
 RPPK – różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej,  
 ROPK – różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym,  
 RSK – różnice w strategii konkurowania.

Na potrzeby niniejszej książki poszczególne wymiary różnicy konkurencyjnej zostaną precyzyjnie opisane (zoperacjonalizowane) w stosunku do klas obiektów, których konkurencyjność może być przedmiotem badania. Opera-

cyjnalizacja powinna doprowadzić do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi.

Powyższa klasyfikacja składników konkurencyjności, stanowiących narzędzie pomiaru różnicy konkurencyjnej, nawiązuje do **koncepcji trzech aspektów konkurencyjności** Petera J. Buckleya, Christophera L. Passa i Kate Prescott. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności (trzy grupy miar konkurencyjności):

- rezultaty konkurowania (*competitive performance*),
- potencjał konkurencyjny (*competitive potential*),
- proces zarządzania konkurencyjnością (*management process*),

które opisują różne stadia procesu konkurencyjnego. Punktem wyjścia jest **potencjał**, będący swoistym wkładem lub nakładem w procesie konkurowania. Oddziaływanie na potencjał konkurencyjny w procesie zarządzania konkurencyjnością prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów konkurowania. Między wyróżnionymi aspektami konkurencyjności zachodzą sprzężenia zwrotne. Potencjał konkurencyjny w części warunkuje sposób zarządzania konkurencyjnością, z kolei proces zarządzania konkurencyjnością wpływa na rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego. Osiągane rezultaty warunkują także rozmiary i jakość potencjału konkurencyjnego, a ponadto wpływają na sposób zarządzania konkurencyjnością. Powyższe uwagi ponownie prowadzą do wniosku, że konkurencyjność i różnica konkurencyjna nie powinny być traktowane jako koncepcje statyczne.

**Koncepcja  
trzech aspektów  
konkurencyjności**

**Potencjał  
konkurencyjny**

## 2.8. PODSUMOWANIE

W rozdziale przyjęto, że konkurencyjność można rozumieć na co najmniej dwa sposoby – jako cechę, atrybut, wynik, rezultat lub jako proces – i wiązać z różnymi poziomami bytu (systemu) gospodarczego. W ekonomii wyróżnia się zwykle sześć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych: mikro-mikro, mikro, mezo, makro, regionalny (w odniesieniu do grupy krajów), globalny. Omówiono także najważniejsze aspekty zagadnienia konkurencyjności, takie jak konkurencyjność *ex ante* i *ex post*, konkurencyjność podażowa i popytowa, konkurencyjność wewnątrzbranżowa

i międzybranżowa oraz konkurencyjność na rynku krajowym i zagranicznym.

Przedstawiona w niniejszym rozdziale propozycja terminologii mogącej służyć do opisu, analizy i oceny konkurencyjności obejmuje następujące główne składniki: potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna i pozycja konkurencyjna. W wypadku każdego składnika można mówić o występowaniu różnicy konkurencyjnej *in plus* (przewaga konkurencyjna) lub różnicy konkurencyjnej *in minus* (luka konkurencyjna). Zaprezentowana koncepcja konkurencyjności może być rozpatrywana z perspektywy różnych poziomów systemów gospodarczych (obiektów).

# CZEŚĆ II. KONKURENCYJNOŚĆ NA RÓŻNYCH POZIOMACH SYSTEMÓW GOSPODARCZYCH

## 3. KONKURENCYJNOŚĆ W UJĘCIU MIKROEKONOMICZNYM<sup>1</sup>

*Marian Gorynia*

W rozdziale trzecim zostanie podjęta próba uproszczonego przedstawienia konkurencyjności przedsiębiorstwa w formie modelu obejmującego trzy grupy zmiennych: czynniki makroekonomiczne, czynniki mezoekonomiczne i czynniki mikroekonomiczne. Następnie zostaną zasygnalizowane i omówione problemy związane z pomiarem zmiennych opisujących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Rozdział zamyka próba operacjonalizacji pojęć: „pozycja konkurencyjna”, „potencjał konkurencyjny” i „strategia konkurencyjna”.

### 3.1. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE MODELOWE

Jeśli przeprowadzone w rozdziale drugim rozważania dotyczące konkurencyjności powiązemy z poziomem mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa), to będziemy mogli zbudować prosty model zależności między **konkurencyjnością przedsiębiorstwa** (zmienna zależna) a zmiennymi niezależnymi określającymi jej wysokość. Model ten przyjmie następującą formę:

**Model  
konkurencyjności  
przedsiębiorstwa**

$$KP = f(CZ_{\text{MAK}} CZ_{\text{MEZ}} CZ_{\text{MIKR}})$$

---

<sup>1</sup> W niniejszym rozdziale wykorzystano fragmenty pracy *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

gdzie:

- KP – konkurencyjność przedsiębiorstwa,  
 $f$  – funkcja opisująca zależność konkurencyjności przedsiębiorstwa od determinujących ją czynników,  
 $CZ_{\text{MAK}}$  – czynniki makroekonomiczne,  
 $CZ_{\text{MEZ}}$  – czynniki mezoekonomiczne,  
 $CZ_{\text{MIKR}}$  – czynniki mikroekonomiczne.

Do powyższej zależności funkcyjnej trzeba dodać następujące uwagi:

1. Jeśli dokonujemy pomiaru konkurencyjności firm w ramach danej gospodarki narodowej, to  $CZ_{\text{MAK}}$  możemy pominąć, gdyż czynnik ten jest identyczny dla wszystkich firm z danej gospodarki.

2. Jeśli dokonujemy pomiaru konkurencyjności firm należących do danej branży z tej samej gospodarki narodowej, to możemy abstrahować od  $CZ_{\text{MAK}}$  i  $CZ_{\text{MEZ}}$ .

### 3.2. MAKROEKONOMICZNE DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ MIERNIKI KONKURENCYJNOŚCI NA POZIOMIE MAKRO

Związek między czynnikami o charakterze makroekonomicznym, jakie wpływają na konkurencyjność poszczególnych firm, a konkurencyjnością przedsiębiorstw nie ma charakteru deterministycznego. W danej gospodarce o podobnych charakterystykach makroekonomicznych występują bowiem zarówno firmy konkurencyjne, jak i firmy niekonkurencyjne. **Zróżnicowanie konkurencyjności** wynika z faktu, że o jej poziomie decydują nie tylko zmienne makroekonomiczne, ale także mezoekonomiczne i mikroekonomiczne, te zaś są zazwyczaj różne w wypadku poszczególnych przedsiębiorstw. Wpływ zmiennych makroekonomicznych ma charakter ogólnej tendencji, której oddziaływanie można uchwycić z zastosowaniem zasady *ceteris paribus*.

W opracowaniach dotyczących zagadnień konkurencyjności niewiele uwagi poświęca się temu, jak zmienne poziomu wyższego (na przykład makro) wpływają na zmienne pozio-

mu niższego (na przykład mikro). Jest jednak oczywiste, że czynniki postrzegane jako determinanty konkurencyjności na szczeblu makro oddziałują również na konkurencyjność podmiotów szczebla mikroekonomicznego. Poniższe zestawienie makroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa opiera się na tym założeniu.

Na podstawie literatury przedmiotu można zestawić następującą listę **makroekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa**:

**Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa**

1. Wielkość i struktura zasobów produkcyjnych:

- wielkość zasobów naturalnych – areal i jakość gruntów nadających się pod uprawę, wielkość i układ naturalnej sieci wodnej, klimat, podstawowe surowce energetyczne i mineralne posiadane w dużych ilościach względnych i (lub) bezwzględnych,

- infrastruktura ekonomiczna – system transportowy, komunikacyjny, energetyczny, sieć wodociągowa, system szkolnictwa i ochrony zdrowia, stan budownictwa mieszkaniowego,

- zasoby siły roboczej – ważna jest nie tyle wielkość dostępnej siły roboczej, ile jej struktura oraz jakość, to znaczy poziom wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, poziom etyki zawodowej oraz duch przedsiębiorczości,

- zasoby kapitałowe – zasoby kapitału finansowego i zasoby kapitału rzeczowego (produkcyjnego),

- zasoby i poziom technologii – chodzi przy tym nie tylko o technologie produkcyjne, ale także o technologie zarządzania, marketingowe, finansowe.

2. Efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych – konkurencyjność (zdolność konkurencyjna) gospodarki zależy nie tylko od wyposażenia tej gospodarki w czynniki produkcji, ale także od efektywności ich wykorzystania, z kolei szansa na zachowanie zdolności do konkurowania zależy od efektywności wykorzystania zasobów produkcyjnych.

3. System społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu – od tego, jaki jest obowiązujący system społeczno-ekonomiczny i jaka jest polityka gospodarcza rządu, zależą stopień i sposób wykorzystania dostępnych zasobów naturalnych, ludzkich i kapitałowych, a także osiągniętej infrastruktury ekonomicznej i zdobytego miejsca w międzynarodowym podziale pracy.

4. Możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne – duże kraje mają większe możliwości wpływu na otoczenie i wykorzystania tego wpływu do zwiększenia swojej konkurencyjności (zdolności konkurencyjnej); jest to możliwe w sytuacji znacznego udziału w eksporcie i imporcie światowym, supremacji technologicznej i (lub) wtedy, gdy system finansowo-walutowy danego kraju obsługuje także w istotnym stopniu zagranicę.

**Zdolność konkurencyjna kraju** Konkurencyjność na poziomie makroekonomicznym utożsamiana może być ze **zdolnością konkurencyjną kraju**, czyli ze zdolnością do długookresowego zyskowego rozwoju gospodarczego, którego konsekwencją jest wykształcenie się struktury ekonomicznej i struktury eksportu zgodnych z analogicznymi zmianami w strukturze gospodarki światowej i strukturze handlu międzynarodowego. Tak rozumiana zdolność konkurencyjna kraju jest skorelowana z konkurencyjnością firm, przy czym występuje tutaj obustronne uwarunkowanie. Z jednej strony, procesy konkurencyjne zachodzące na poziomie firm przyczyniają się do poprawy zdolności konkurencyjnej gospodarki jako całości, z drugiej zaś strony, wysoka zdolność konkurencyjna gospodarki zapewnia korzystne warunki poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw (firmom usytuowanym w gospodarce o wysokiej ogólnej zdolności konkurencyjnej łatwiej jest rywalizować z konkurentami zarówno na rynku międzynarodowym, jak i na rynku wewnętrznym).

**Miary zdolności konkurencyjnej kraju** Można wyróżnić następujące **miary zdolności konkurencyjnej** na poziomie makroekonomicznym:

1. Wskaźniki ogólnego rozwoju gospodarczego:
  - tempo wzrostu gospodarczego,
  - zwiększenie zatrudnienia (zmiany w poziomie bezrobocia),
  - wskaźnik wzrostu cen (inflacji),
  - stan bilansu płatniczego.
2. Zmiany w wielkości i strukturze czynników produkcji:
  - zmiany zasobów naturalnych na tle zmian w innych krajach,
  - zmiany w zasobach kapitałowych (kapitał rzeczowy i kapitał finansowy),
  - zmiany wielkości i jakości zasobów siły roboczej,
  - zmiany potencjału technologicznego.

3. Wskaźniki efektywności wykorzystania czynników produkcji oraz miary zyskowności działań ekonomicznych:

- ogólna syntetyczna miara efektywności w skali makro – *operating surplus*, czyli udział zysku w produkcji narodowym brutto,

- efektywność wykorzystania kapitału (przede wszystkim wskaźnik stopy zysku od kapitałów niefinansowych),

- zmiany w wydajności pracy (zmiany dochodu narodowego brutto na jednego zatrudnionego lub na godzinę pracy).

4. Miary zmian instytucjonalnych określających swobodę przemieszczania się (alokacji) czynników produkcji:

- miary struktury rynku (monopol, konkurencja, formy pośrednie),

- miary opisujące stosunki między kapitałem a pracą (pracodawcami a pracownikami), na przykład stopień i sposób zorganizowania siły roboczej w związku zawodowe,

- miary uwarunkowań dotyczących wymiany gospodarczej z zagranicą (stopień otwarcia gospodarki, stopień protekcji).

5. Miary międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju:

- udział w handlu światowym – wskaźniki udziału w eksporcie światowym, wskaźniki penetracji importowej,

- stan bilansu handlowego,

- wskaźnik *terms of trade*.

W przedstawionym wyżej zestawie wskaźników opisujących zdolność konkurencyjną kraju można wyróżnić dwie grupy:

1. Wskaźniki, które są wskaźnikami szczebla makro, ale można je łatwo zredukować do szczebla poszczególnych branż i przedsiębiorstw (na przykład udział w rynku światowym, produktywność pracy).

2. Wskaźniki, które są wskaźnikami szczebla makro, ale nie można ich zredukować do poszczególnych branż i przedsiębiorstw (na przykład stopa bezrobocia).

W tym miejscu ograniczyliśmy się zaledwie do zasygnalizowania makroekonomicznego tła konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym, czyli na poziomie przedsiębiorstwa. Zagadnienie konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym jest samo w sobie bardzo złożone i rozbudowane, dlatego zostanie szerzej omówione w rozdziale piątym niniejszej książki.



### 3.3. MEZOEKONOMICZNE DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ MIERNIKI KONKURENCYJNOŚCI NA POZIOMIE MEZO

W wypadku zmiennych poziomu mezo, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa, należy dokonać zastrzeżenia podobnego do tego, jakie dotyczyło zmiennych makroekonomicznych – oddziaływanie zmiennych mezoekonomicznych odbywa się przy jednoczesnym oddziaływaniu zmiennych makroekonomicznych i mikroekonomicznych.

**Zmienne mezoekonomiczne** nie determinują, ale współwarunkują konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stąd bierze się źródło zróżnicowania konkurencyjności w przekroju poszczególnych firm w ramach tej samej branży i konieczność uwzględnienia w analizach zasady *ceteris paribus*.

Zgodnie z koncepcją „diamentu” Michaela Portera lista mezoekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następująca:

1. wyposażenie w czynniki wytwórcze,
2. czynniki popytowe,
3. kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych),
4. warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

**Przewaga narodowa według Michaela Portera** o **przewadze narodowej** według koncepcji Michaela Portera, 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 ta przewaga nie występuje. 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.

Trzeba ponadto zauważyć, że w ujęciu Michaela Portera wspomniane cztery czynniki są wyznacznikami konkurencyjności branż. W naszym podejściu czynniki te są jednocześnie współdeterminantami konkurencyjności przedsiębiorstw należących do poszczególnych branż.

Cztery wymienione wyżej czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej są określane mianem „**diamentu**” **Michaela Portera**. Czynniki te należy traktować jako system – istotne jest nie tyle oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa ich łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą wzajemnie się wspomagać lub osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez łączne oddziaływanie wszystkich czynników w pozytywnym kierunku. Spotykane są jednakże sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z działania tylko jednego czynnika lub tylko dwóch czynników. W tym ostatnim wypadku często dochodzi do erozji przewagi – trudno jest ją utrzymać.

Michael 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, nagle, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu (w szerokim tego słowa znaczeniu – czyli państwa), która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament”.

Wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze obejmuje: zasoby ludzkie, zasoby fizyczne, zasoby wiedzy, zasoby kapitału i infrastrukturę. Proporcje, w jakich są stosowane te czynniki, różnią się znacznie między branżami. Zmiany technologii przyczyniają się do zmian proporcji czynników zapewniających uzyskanie przewagi technologicznej. Globalizacja często osłabia jednak znaczenie dostępności określonych czynników w danym miejscu. Takie czynniki, jak zasoby ludzkie, wiedza i kapitał, cechuje obecnie znaczna mobilność – mogą być one przemieszczane między krajami. Wymienione czynniki produkcji podlegają określonej hierarchii ważności. Z tego punktu widzenia dzieli się je na **bazowe** (podstawowe)

„Diament”  
Michaela Portera

Dodatkowe  
czynniki  
przewagi  
narodowej

**Czynniki bazowe i zaawansowane** 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 i wysoko kwalifikowane kadry.

**Czynniki generalne i unikalne** Czynniki wytwórcze można także dzielić z punktu widzenia ich charakteru. Wyróżnia się tutaj czynniki **generalne**, czyli uniwersalne, dotyczące wielu branż, oraz czynniki **unikalne**, wąsko wyspecjalizowane, znajdujące zastosowanie tylko w określonej branży lub w wąskim zestawie branż. Mówiąc o wyposażeniu w czynniki wytwórcze jako o mezoekonomicznej determinancie konkurencyjności mamy na myśli czynniki branżowo unikalne (szczególne). Czynniki uniwersalne należy bowiem zaliczyć do makroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności. Ważne jest 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 pewnych czynników wytwórczych w konkretnym kraju może przez pobudzenie wynalazczości czy zmian technologii przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej.

**Czynniki popytowe** Drugą determinantę uzyskania przewagi narodowej stanowią **czynniki popytowe** na rynku wewnętrznym danego kraju. Czynniki popytowe są kategorią dość nową w analizach determinant konkurencyjności. Tradycyjnie częściej uwzględniano czynniki zlokalizowane po stronie podażowej gospodarki. W analizie popytowych determinant konkurencyjności jest uzasadnione ich rozpatrywanie na poziomach mezoekonomicznym (branżowym) i mikroekonomicznym. Nie istnieje bowiem popyt w ogóle (popyt ogólny jest kategorią metodologiczną, nie ontologiczną), istnieje tylko popyt na wyroby poszczególnych branż (zwłaszcza wtedy, gdy poziom homogeniczności wyrobów branży jest wysoki) i poszczególnych przedsiębiorstw. Zapewne dlatego uwarunkowania popytowe nie pojawiają się wśród determinant konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym. Cechy popytu krajowego mogą umożliwiać firmom właściwe postrzeganie, interpretację i zaspokajanie potrzeb klientów. Najistotniejsze

**Cechy popytu krajowego** z tego punktu widzenia **cechy popytu krajowego** to: struktura popytu ze względu na udział poszczególnych segmentów,

poziom wymagań klientów, 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 (nasylenia 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).

Następnym 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. Profity wynikające z lokalizacji są znaczne. Bliskość położenia dostawców (nie tylko w sensie geograficznym, ale także kulturowym) wywiera również korzystny wpływ na pobudzanie procesów innowacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że warunek istnienia konkurencyjnych branż dostawców krajowych nie dotyczy wszystkich zasobów. Część z nich może być z powodzeniem kupowana na rynkach międzynarodowych. W niektórych branżach możliwość zaopatrzenia krajowego na warunkach konkurencyjnych ma jednak znaczenie krytyczne, podobnie jak 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, przy obsłudze posprzedażnej).

Czwartą, ostatnią determinantę uzyskania narodowej przewagi konkurencyjnej stanowią warunki tworzenia, organizowania i zarządzania przedsiębiorstwami, a także charakter konkurencji na rynku krajowym. W tym miejscu chodzi przede wszystkim o te czynniki, które mają charakter **branżowo unikalny**, a więc czynniki różnicowane w ramach poszczególnych branż. Czynniki o charakterze uniwersalnym, jednolite w przekroju całej gospodarki, należą bowiem do makroekonomicznych determinantów konkurencyjności przed-

**Układ branż  
w gospodarce**

**Czynniki  
o charakterze  
branżowo  
unikalnym**

## Narodowe style zarządzania

siębiorstw. Strategie i struktury firm w różnych krajach są odmienne. Nie ma jednego uniwersalnego, optymalnego systemu zarządzania. Odmienności narodowe są w tej dziedzinie tak silne, że mówi się nawet o występowaniu **narodowych stylów zarządzania**. Ważną rolę odgrywają także skłonności i zdolności do opanowywania języków obcych. Wyraźne różnice między 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.

## Oddziaływanie polityki gospodarczej

Na wpływ omówionych wyżej czynników wyznaczających kształtowanie się narodowej przewagi konkurencyjnej nakłada się oddziaływanie kolejnego czynnika, określonego wcześniej jako *chance*, a także oddziaływanie rządu (polityka gospodarcza). Jeśli chodzi o **oddziaływanie polityki gospodarczej**, to w tym miejscu istotne są te jej komponenty, które mają charakter branżowo zróżnicowany (na przykład tak zwana selektywna polityka przemysłowa). Tylko odpowiedni splot wszystkich tych czynników może się przyczynić do osiągnięcia narodowej przewagi konkurencyjnej. Znaczenie poszczególnych czynników, siła ich oddziaływania i konfiguracja zmieniają się w czasie. Raz uzyskana przewaga konkurencyjna musi być rozwijana, podtrzymywana, broniąca, aby nie doszło do jej erozji.

Podobnie jak w wypadku makroekonomicznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa (punkt 3.2), także w stosunku do determinant mezoekonomicznych konkurencyjności firmy ograniczono się zaledwie do zasygnalizowania najważniejszych problemów. Zagadnienia konkurencyjności na poziomie mezoekonomicznym zostaną rozwinięte w rozdziale czwartym.

### 3.4. MIKROEKONOMICZNE DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Zestaw mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym jest następujący:

1. pozycja konkurencyjna w przeszłości,
2. potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
3. strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Wymienione mikroekonomiczne wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa mają charakter zagregowany, konieczna jest więc ich dekompozycja na zmienne proste, które mogą być poddawane pomiarowi.

Zagadnienia pomiaru pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostaną rozwinięte w dalszej części niniejszego rozdziału (punkt 3.6).

### 3.5. PROBLEMY Z POMIAREM ZMIENNYCH OPISUJĄCYCH KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

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

Wymienione pojęcia są sobie bliskie, a sposób ich definiowania przez poszczególnych autorów różni się niuansami.

<b>Podjęcie zasobowe</b>	<p>Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska przedstawiają trzy koncepcje konkurencyjności rozpatrywanej od strony <b>podjęcia zasobowego</b> (w którym źródłem sukcesu, czyli konkurencyjności, jest potencjał strategiczny w formie odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kluczowych umiejętności (G. Hamel, C. Prahalad),</li> <li>2. kluczowych zdolności (G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman),</li> <li>3. wyróżniających umiejętności (Ch.W. Hill, G.R. Jones).</li> </ol>
<b>Zaspokojenie kryteriów popytu</b>	<p>Według przywołanych autorek pozycję konkurencyjną można określić na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży. Wydaje się jednak, że w tym wypadku chodzi o pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a utożsamianie pozycji konkurencyjnej z pozycją strategiczną nie jest zasadne.</p> <p>Michael J. Baker oraz Susan J. Hart twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem (produktami) lub usługami (między innymi kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacje produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, mierników sprzedaży, udziału w rynku, wzrostu eksportu) <b>zaspokajają kryteria popytu</b> na poszczególnych rynkach w porównaniu z konkurentami.</p>
<b>Zdolność sprostania konkurencji</b>	<p>Z kolei w <i>Report on the Competitiveness of Community Industry</i> określono konkurencyjność firmy jako <b>zdolność sprostania konkurencji</b>, a jej miarą, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.</p>
<b>Zdolność wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi</b>	<p>Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych. Według Ryszarda Grabowieckiego wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie <b>trwałej zdolności wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi</b> i umiejętność ich zbytu po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, oraz finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (na przykład inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingo-</p>

wa). John Gittus twierdzi, że świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna organizacja to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu gwarantującego godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE podaje, że być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty (usługi) z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą.

Wiesław Janusz Otta przez **potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa** rozumie możliwości skutecznego działania firmy na danym rynku. Tak postrzegany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny organizacji jest następujący:

- udział w rynku,
- relatywna jakość,
- poziom serwisu,
- reputacja,
- sprawność akwizycji,
- szybkość realizacji,
- opanowanie technologii,
- dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może być osiągnięta, gdy firma ma dobrą **pozycję konkurencyjną**, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć grup:

1. rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
2. kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
3. marka i zakorzenienie rynkowe,
4. kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
5. rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność **przewagi konkurencyjnej** przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeśli przewaga ta nie jest trwała i nie można jej obronić, pozycja konkurencyjna firmy będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, stopnia złożoności i niesubstytucyjności zasobów, ale

**Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa**

**Pozycja konkurencyjna**

**Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa**



także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, że firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeśli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i niepoddającym się wpływowi zmian w otoczeniu. Można więc przyjąć, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (*ex post*), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być związane z kompetencjami rozpatrywanymi prospektywnie (*ex ante*).

**Sila konkurencyjna przedsiębiorstwa** Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być również utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. **Sila konkurencyjna przedsiębiorstwa** jest określana przez porównanie danej firmy z rywalami pod względem stopnia wykorzystania kluczowych czynników sukcesu.

**Sila biznesu a macierze** Pojęcie **siły biznesu** występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa są określane przez następujące zmienne:

- relatywny udział w rynku,
- bezwzględny udział w rynku,
- relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa,
- relatywny poziom cen zbytu,
- stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży,
- stosunek nakładów na marketing do sprzedaży.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, w której siła biznesu jest warunkowana przez następujące czynniki wewnętrzne:

- udział w rynku,
- służby sprzedaży,
- marketing,
- serwis,
- badania i rozwój,
- produkcja,
- dystrybucja,
- zasoby finansowe,
- wizerunek,
- szerokość linii asortymentowej,

- jakość i niezawodność,
- kompetencje w dziedzinie zarządzania.

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania albo wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie **potencjału konkurencyjnego** wiąże się zazwyczaj z **grą rynkową**, która zmierza do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podchodzące pod koncepcję *rent seeking* (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty przez wywieranie wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (na przykład koncesje, licencje, kontyngenty). Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta).

**Potencjał konkurencyjny a gra rynkowa**

Można więc przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne o dużym znaczeniu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w **metodzie SPACE** (*strategic position and action evaluation*) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy.

**Metoda SPACE**

**Potencjał technologiczny i marketingowy** może być określony przez następujące zmienne:

**Potencjał technologiczny i marketingowy**

- poziom techniczny wyrobów,
- zaplecze badawcze i rozwojowe,
- jakość produkcji,
- udział w rynku,
- faza cyklu życia,
- lojalność klientów,

**Potencjał finansowy** • *know-how*,  
• inne (na przykład jakość dostaw kooperacyjnych).  
Z kolei **potencjał finansowy** mogą charakteryzować następujące elementy:

- rentowność,
- płynność finansowa,
- preferencje finansowe,
- wymagany poziom zapasów,
- ryzyko finansowe,
- inne (na przykład możliwości uzyskania zaliczek).

Poniżej zostaną przedstawione dwie propozycje określania pozycji konkurencyjnej:

1. analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Zdzisława Pierścionka,
2. ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Wiesława Janusza Otty.

**Trzyetapowa analiza** **Zdzisław Pierścionek** proponuje **trzy etapy analizy** w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pierwszy

**Zdzisława Pierścionka** etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej, które pozwalają ocenić, czy istnieje i jak duża jest przewaga konkurencyjna. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Drugi i trzeci etap analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem Zdzisława Pierścionka do wskaźników najlepiej określających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa należą:

- udział przedsiębiorstwa w rynku (segmencie rynku) i tendencje zmian tego udziału w ciągu określonego odcinka czasu,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa i tendencje jej zmian.

Jest przy tym istotne, aby oba wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny lub rosnący, i dobra sytuacja finansowa firmy świadczą o jej wysokiej pozycji konkurencyjnej. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Z kolei rosnący udział przy pozytywnych wynikach finanso-

wych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę osiągnięcia dobrej pozycji w sektorze.

Drugim etapem analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników determinujących udział przedsiębiorstwa w rynku oraz jego sytuację finansową na tle konkurencji.

Podstawowymi czynnikami są:

1. jakość i nowoczesność produktu,
2. cena produktu,
3. system sprzedaży i serwisu,
4. renoma przedsiębiorstwa.

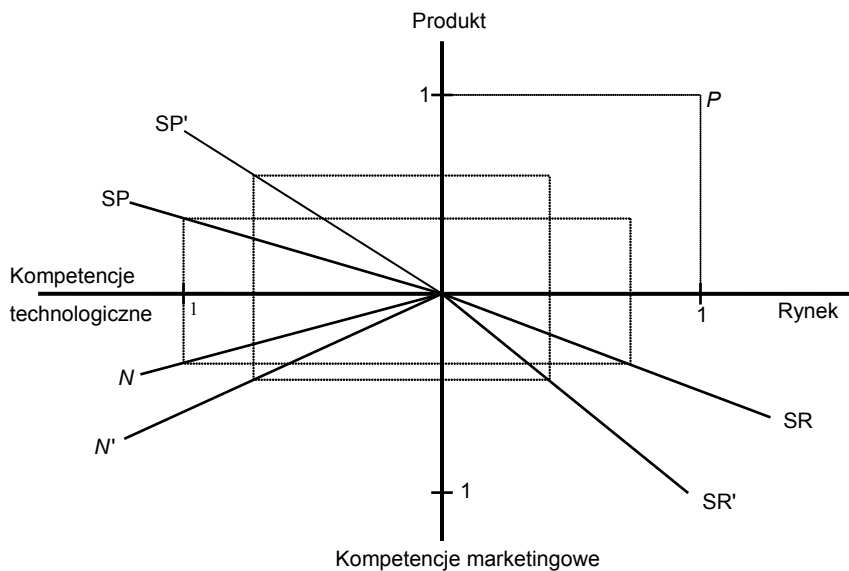
Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są z kolei zdeterminowane przez technologie i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania, organizację, motywację, informację. Analiza wpływu tych czynników stanowi trzeci etap analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

**Koncepcja** oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według **Wiesława Janusza Otty** różni się znacznie od poprzedniej metody. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena są pierwszymi i zarazem najistotniejszymi czynnościami w świadomym wyborze miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze i kształtowaniu jego strategii.

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składają się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego firmy. Diagnoza i analiza tej pozycji stanowią dopiero podstawę sformułowania wniosków i propozycji zmierzających do ewentualnego przekształcenia struktury rynku i zmian w mechanizmach jego funkcjonowania.

Ponadto należałoby wspomnieć o **modelu analizy** pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku według **Adama Nogi**. Model ten ma charakter heurystyczno-teoretyczny, jego przydatność praktyczna jest więc ograniczona.

Model analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zaproponowany przez Adama Nogę jest próbą identyfikacji pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wychodzącą z jego wnętrza. Graficzny obraz tego modelu przedstawiono na rysunku 3.1.



**Rysunek 3.1.** Wyznaczniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest zaznaczona w północno-wschodniej części rysunku. Oś „rynek” określa udział przedsiębiorstwa w rynku (wyznaczony cechami produktu i zakresem geograficznym), mierzony od 0 do 1, czyli od pozycji doskonałej konkurencji do monopolu. Na osi „produkt” pokazano jakość produktu, również w skali od 0 do 1. Wartość 1 przyznaje się produktowi o najwyższej jakości, charakteryzującemu się najwyższymi parametrami technicznymi i użytkowymi. Wartości poniżej jedności stanowią więc odchylenia, jakie dzielą danych producentów od liderów.

W tym ujęciu pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest wyznaczana dwuwymiarowo. W wymiarze poziomym określa ją udział w rynku, a w wymiarze pionowym – cechy jakościowe produktu.

Z przedstawionego rysunku wynika, że silną pozycję rynkową przedsiębiorstwa charakteryzują punkty na płaszczyźnie zbliżone do punktu *P*, a więc odzwierciedlające wysokie

udziały w rynku i wysokie wartości określające porównawcze cechy jakościowe produktu w stosunku do liderów.

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wyznaczają również jego **kompetencje technologiczne i marketingowe**. Na szeroko rozumiane kompetencje technologiczne składają się: wyposażenie przedsiębiorstwa w nieruchomości, maszyny i urządzenia, linie technologiczne, zasięg badań i rozwoju, *know-how* oraz kompetencje kadry, systemy zarządzania i logistyki. Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa oznaczają wartość znaku firmowego, reputację organizacji, dostęp do sieci dystrybucji, przywiązanie odbiorców, a także kompetencje kadry w zachowaniach strategicznych na rynku.

W ćwiartce południowo-zachodniej na rysunku 3.1 przedstawiono oś podziału nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstwa ponoszonych na kształtowanie kompetencji technologicznych i marketingowych. Oś nakładów stanowi etap wyjściowy analizy określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Punkty na tej osi charakteryzują relacje bieżącej wartości nakładów poniesionych na kształtowanie kompetencji technologicznych i marketingowych przedsiębiorstwa do wartości nakładów ponoszonych przez liderów. Kąt nachylenia osi nakładów do osi kompetencji technologicznych (kompetencji marketingowych) pokazuje podział nakładów na kształtowanie kompetencji technologicznych i kompetencji marketingowych firmy, opisuje zatem orientację technologiczną lub marketingową w strategii działania przedsiębiorstwa. Przejście organizacji z osi  $N$  do  $N'$  na rysunku oznacza zwiększenie znaczenia kompetencji marketingowych w jej działalności.

Kompetencje marketingowe determinują udział przedsiębiorstwa w rynku (pozycję na osi „rynek”), a kompetencje technologiczne – jakość produktu (pozycję na osi „produkt”), w zależności od trafności wyboru i skuteczności realizacji jednej lub wiązki strategii konkurencji, z których każda ma swoją stronę rynkową (SR) i stronę produktową (SP). Jeśli linie SR i SP znajdują się bliżej – odpowiednio – osi „rynek” i „produkt”, oznacza to, że strategie te są bardziej skuteczne. W rozwiniętej, otwartej gospodarce rynkowej zdobycie silnej pozycji wymaga, zdaniem Adama Nogi, ogromnego wysiłku marketingowego i trafnego wyboru strategii konkurencji oraz skutecznej jej realizacji (w przeciwieństwie do gospodarki centralnie planowanej).

## **Kompetencje technologiczne i marketingowe**

## Lista zmiennych

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (sprowadzanej często do potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia **listy zmiennych**, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość mocno zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują na przykład między branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

## Cztery kategorie zmiennych

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny przychodzi czas na **ustalenie charakteru** tych zmiennych ze względu na możliwości ich pomiaru.

Z tego punktu widzenia można wyróżnić **cztery kategorie zmiennych**:

1. Zmienne nominalne – mierzone za pomocą skal nominalnych. Zmienne nominalne pozwalają ustalić relacje równości lub różności dla dowolnej pary przedmiotów, nie pozwalają jednak stwierdzić, czy któryś przedmiot ma daną cechę w stopniu większym niż ma ją inny przedmiot. Zmienne te są nazywane zmiennymi jakościowymi. Zmienne jakościowe pozwalają jedynie na podział swojego zakresu na dwa podzakresy lub więcej różnych pod danym względem podzakresów. Jeśli występują tylko dwa podzakresy, to zmienna jest określana jako dychotomiczna.

2. Zmienne porządkowe – mierzone za pomocą skal porządkowych. Zmienne porządkowe pozwalają dokonać wyczerpującego podziału zbioru na podzbiory według stopnia zawartości danej cechy.

3. Zmienne interwałowe (przedziałowe) – mierzone za pomocą skal porządkowych. Zmienne interwałowe umożliwiają pomiar zawierający cechy porządkowania z dodatkowym uwzględnieniem odległości między zmierzonymi stopniami zawartości danej cechy w różnych przedmiotach. Wyznaczona w takim pomiarze jednostka odległości między poszczególnymi elementami nazywa się jednostką miary. Cechą charakterystyczną tego typu zmiennej jest umowny charakter jej punktu zerowego.

4. Zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów. Występuje tutaj również naturalny (niekonwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale także proporcji między różnymi ich wartościami.

Trzeci krok polega na **określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych**. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w procentach lub w ułamku), których suma będzie wynosić 100 procent lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. W drugim zakłada się, że znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (na przykład można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się znacznie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu. Odmiennie wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

**Określenie wag zmiennych**

Czwarty krok to **przygotowanie skal**, za pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych. Skale muszą zawierać określoną liczbę stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

**Przygotowanie skal**

Piąty krok powinien doprowadzić do dokonania **całościowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Ocena ta musi uwzględniać oceny cząstkowe, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

**Całościowa ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze przedmiotu. Zgodnie z propozycją przedstawioną w opra-



cowaniu STRATEGOR pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

1. określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
2. ocena wagowa wybranych kryteriów,
3. ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
4. ocena zbiorcza.

**Punktowa ocena  
kluczowych  
czynników  
sukcesu**

Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska proponują następujący schemat **punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu**:

1. Zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup kluczowych czynników sukcesu. Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy kluczowych czynników sukcesu.
2. Nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).
3. Zastanów się, czy w twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1–2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4–5 punktów – mocna strona).
4. Pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.
5. Zrób zestawienie słabych (1–2 punkty) i mocnych (4–5 punktów) stron przedsiębiorstwa.
6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego.

**Profil pozycji  
konkurencyjnej  
przedsiębiorstwa**

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być **profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa**. Według Arnolda C. Haksa i Nicolasa S. Majlufa wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa zgodnie z następującą skalą:

- = – poważna ujemna przewaga (*severe competitive disadvantage*),
- średnia ujemna przewaga (*mild competitive disadvantage*),

E – pozycja równa średniemu konkurentowi (*equal competitive standing*),

+ – średnia przewaga konkurencyjna (*mild competitive advantage*),

++ – duża przewaga konkurencyjna (*great competitive advantage*).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

- problemy metodyczne z pomiarem,
- dostęp do danych,
- interpretacja wyników pomiaru,
- dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

**Problemy metodyczne** występujące najczęściej przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu i przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Do określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często jest wskazane przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Duże znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu, uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Spore trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik jest zazwyczaj oceniany według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy ustalić, jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiernie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. **Niedostatek informacji** może być szczególnie odczuwalny w wypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przerost

**Problemy metodyczne**

**Niedostatek informacji**

formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane, być może dlatego postrzega się je jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

**Interpretacja wyników pomiaru** Jeśli chodzi o **interpretację wyników pomiaru**, to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny być przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwi szybsze dochodzenie do porozumienia przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych.

**Zmienność pozycji konkurencyjnej w czasie** Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej **zmienność w czasie**. Określona *ex post* pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy *ex ante* nastęrcza znacznie więcej trudności, są bowiem znane tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, ale wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

### 3.6. OPERACJONALIZACJA POJĘĆ: „POZYCJA KONKURENCYJNA”, „POTENCJAŁ KONKURENCYJNY” I „STRATEGIA KONKURENCYJNA”

W tabelach 3.1–3.3 dokonano przykładowej operacjonalizacji pojęć: „pozycja konkurencyjna”, „potencjał konkurencyjny” i „strategia konkurencyjna” (instrumenty konkurowania) przedsiębiorstwa. Każdy termin opisano za pomocą zestawu zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi z wykorzystaniem zaproponowanych skal. Przy konstruowaniu tabel-pytań przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo działa na kilku rynkach i że jego sytuacja konkurencyjna na poszczególnych rynkach może się różnić. Zestaw rynków ma charakter przykładowy i może być każdorazowo modyfikowany na potrzeby konkretnego badania.

**Tabela 3.1.** Proszę ocenić według poniższej skali osiągniętą pozycję konkurencyjną firmy na tle rywali

**Waga miernika:**

- 0 – bez znaczenia
- 1 – bardzo małe znaczenie
- 2 – małe znaczenie
- 3 – średnie znaczenie
- 4 – duże znaczenie
- 5 – bardzo duże znaczenie
- 6 – ogromne znaczenie

**Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:**

- 0 – jesteśmy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 1 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 2 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 3 – zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
- 4 – zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 5 – zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 6 – jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika	Rynek krajowy		Trzy największe rynki unijne		Pozostałe rynki unijne		Rynki poradzieckie		Rynki CEFTA		Pozostałe rynki	
		Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata	Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata	Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata	Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata	Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata	Ocena naszej obecnej pozycji na rynku	Ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za trzy lata
1. Udział w rynku ocenianej firmy													
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy													













**Tabela 3.3.** Proszę ocenić według poniższej skali sytuację firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności

**Waga instrumentu:** Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurencyjności  
 0 – bez znaczenia (w porównaniu z przeciętnym konkurentem):

- 1 – bardzo małe znaczenie
  - 2 – małe znaczenie
  - 3 – średnie znaczenie
  - 4 – duże znaczenie
  - 5 – bardzo duże znaczenie
  - 6 – ogromne znaczenie
- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
  - 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
  - 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
  - 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
  - 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
  - 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
  - 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

WI – waga instrumentu

OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za trzy lata

Instrumenty konkurencyjności	Rynek krajowy			Trzy największe rynki unijne			Pozostałe rynki unijne			Rynki poradzieckie			Rynki CEFTA			Pozostałe rynki			
	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	
1. Cena																			
2. Jakość																			
3. Nowoczesność																			
4. Kompleksowość oferty																			
5. Opakowanie																			
6. Terminowość dostaw																			



### 3.7. PODSUMOWANIE

W rozdziale zaproponowano uproszczony model konkurencyjności przedsiębiorstwa, zgodnie z którym konkurencyjność firmy jest funkcją trzech grup zmiennych: czynników makroekonomicznych, czynników mezoekonomicznych i czynników mikroekonomicznych.

Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmują następujące pozycje:

- wielkość i struktura zasobów produkcyjnych,
- efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych,
- system społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu,
- możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne.

Lista mezoekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następująca:

- wyposażenie w czynniki wytwórcze,
- czynniki popytowe,
- kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych),
- warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Mezoekonomiczne determinanty konkurencyjności zostaną poddane szczegółowej analizie w rozdziale czwartym, a determinanty makroekonomiczne – w rozdziale piątym.

W niniejszym rozdziale uwagę skupiono na operacjonalizacji czynników mikroekonomicznych w podziale na pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny i strategię konkurencyjną.