Szkoła Główna Handlowa

Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji

Materiały dodatkowe

Instytut Gospodarki Światowej
Kolegium Gospodarki Światowej
Katedra Międzynarodowych Studiów Porównawczych
Kolegium Analiz Ekonomicznych

Warszawa 2000

Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji

Materiały dodatkowe

Instytut Gospodarki Światowej
Kolegium Gospodarki Światowej

Katedra Międzynarodowych Studiów Porównawczych
Kolegium Analiz Ekonomicznych

Warszawa 2000

Spis treści

Materiały dodatkowe

1. Adamowicz Mieczysław
   Konkurencyjność polskiego rolnictwa – wybrane zagadnienia 9
2. Bąk Henryk
   Transformacja systemowa
   a problemy proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej w latach 90-tych 25
3. Bieńkowski Wojciech
   Polityka ekonomiczna i jej wpływ
   na konkurencyjność gospodarki we współczesnym świecie 39
4. Chmielak Anna
   Miękkie determinanty konkurencyjności międzynarodowej 43
5. Dzikowska-Zawirska Janina, Włodarczyk-Guzek Wiesława
   Zagraniczne inwestycje bezpośrednie na przykładzie
   Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (ŁSSE) 55
6. Gierczycka Jadwiga
   Rola państwa w poprawie konkurencyjności gospodarki polskiej
   w dobie integracji z Unią Europejską 71
7. Godziszewski Bogdan
   Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw
   związane z integracją z Unią Europejską 81
8. Gorynia Marian
   Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa 89
9. Grabska Anna
   Elementy systemu edukacji a konkurencyjność międzynarodowa 103
10. Hakogi Masumi
    Environmental Protection in the EU
    – How it Encourages Industrial Competitiveness 113
11. Kleer Jerzy
    Transformacja a konkurencja 115
12. Wziątek-Kubiak Anna, Lipowski Adam
    Konkurencyjność produkcji przemysłowej w Polsce. Wyniki badań empirycznych 127
13. Lipowski Adam, Wziątek-Kubiak Anna
    Konkurencyjność produkcji przemysłowej w Polsce
    w okresie transformacji i metodologia badań 129
14. Mikołajczyk Bożena
    Instrumenty finansowe wspierania
    małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej 131
15. Miłaszewicz Danuta
    Wybrane aspekty wpływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich
    na polską gospodarkę 137

Marian Gorynia
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KONCEPCJA I METODYKA BADANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest znaczna[1]. Wiele z nich charakteryzuje fragmentaryczność i jednostronność. Oczywista jest więc konieczność prowadzenia dalszych prac zmierzających do wypracowania całościowej i wieloaspektowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oddającej złożoność zachowań przedsiębiorstw rywalizujących na konkurencyjnym rynku.

Celem opracowania jest zaproponowanie możliwie całościowego ujęcia problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ujęcie to winno ujmować równocześnie najważniejsze aspekty konkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw. W rezultacie możliwe powinno się stać zaproponowanie takiego sposobu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wolny byłby od wyżej wspomnianych zarzutów fragmentaryczności i jednostronności.

Sformułowanie koncepcji konkurencyjności, a następnie schematu analitycznego służącego do jej poznania wymaga dokonania następujących rozróżnień:

1. konkurencyjność ex ante a konkurencyjność ex post,
2. konkurencyjność podażowa a konkurencyjność popytowa,
3. konkurencyjność wewnątrzbranżowa a konkurencyjność międzybranżowa,
4. konkurencyjność na rynku krajowym a konkurencyjność na rynku zagranicznym.

W dalszej kolejności należy zaproponować taki sposób operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności, aby możliwe było dokonanie pomiaru konkurencyjności rzeczywistych przedsiębiorstw.

W opracowaniu przyjęto, że różnice w konkurencyjności między firmami mogą być określane mianem luki konkurencyjnej. Na przykład zasadne jest mówienie o występowaniu luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi a unijnymi w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

2. Konkurencyjność ex ante i ex post, pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna, luka konkurencyjna

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

1. konkurencyjność ex post to obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali,
2. konkurencyjność ex ante jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania. Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa 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 firma mogła zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem sine qua non zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna może mieć charakter kosztowo-cenowy i/lub jakościowy (różniczkowy). Przewaga

[1] Zob. np. M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, wyd. II, Wydawnictwo AE, Poznań 2000, rozdział 2; Casson M. editor, Global research strategy and international competitiveness, Basil Blackwell, London 1991;Faulkner D., Bowman C., The essence of competitive strategy, Prentice Hall International, London 1995; Hamel G., Prahalad C. K., The core competence of the corporation, "Harvard Business Review" 1990, May-June; Hill Ch. W., Jones G. R., Strategic management theory. An integrated approach,. Houghton Mifflin Co, Boston 1992; Porter M. E., On competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1998, Rugman A., Hodgetts R. M., International business. A strategic management approach, Pearson Education Limited, Harlow 2000; Stalk G., Evans P., Shulman L. E., Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, "Harvard Business Review" 1992, March-April.

konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się[2]:

- 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, informacji itp.),
- 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,
- rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszego opracowania pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo[3] [4]. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup[5]:

1. zasoby pierwotne,
2. zasoby wtórne,
3. zasoby wynikowe.

Zasoby pierwotne to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa know-how i innych zasobów (wyposażenie w niezbędny do działania kapitał). 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 natomiast: image (wizerunek, a w szczególności znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy[6]:

1. kultura przedsiębiorstwa,
2. jego zasoby (szeroko rozumiane),
3. struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
4. wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
5. właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania

---

[2] M. Haffer, Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999, s. 52.

[3] Zob. T. Grabowski, Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994, s. 171-183.

[4] Niekiedy zamiast określenia potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa stosowane jest określenie potencjał konkurencyjności. B. Godziszewski definiuje potencjał konkurencyjności jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania. B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału..., op. cit., s. 77.

[5] Ibidem, s. 178.

[6] M. Gorynia, W. J. Otta, Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, "Optimum – Studia Ekonomiczne" 1998, nr 1.

nowatorskie. W innych przewagę mają zachowania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję w stosunku do ryzyka. Ogólnie rzecz biorąc jedne przedsiębiorstwa mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (np. przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie posiadają.

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

Organizacja przedsiębiorstwa określa, czyje preferencje w przedsiębiorstwie 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 też istniejąca wizja strategiczna (niekiedy formalny plan strategiczny), określająca jego domenę celową, 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. Składają się nań dwa subprocesy - proces formułowania wizji (planu) strategicznej oraz proces wdrażania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu rutyn. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują też, 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).

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem M. J. Stankiewicza[7]. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

1. sfera informacji,
2. sfera działalności badawczo-rozwojowej,
3. sfera produkcji,
4. sfera zarządzania jakością,
5. sfera logistyki,
6. sfera dystrybucji,
7. sfera marketingu,
8. sfera finansów,
9. sfera organizacji i zarządzania,
10. sfera zatrudnienia,
11. sfera zasobów "niewidzialnych".

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje[8]. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa[9] [10]. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

1. rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży),
2. poziom kosztów (relatywny),
3. udział w rynku,
4. cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów,
5. znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie,

---

[7] Zob. B. Godziszewski, op. cit., s. 79-82.
[8] T. Grabowski, op. cit., s.180.
[9] M. Haffer, Instrumenty konkurowania, op. cit., s. 49.
[10] E. Mączyńska i M. Zawadzki wskazują, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa dokonywana jest poprzez ocenę jego rentowności. Zob. E. Mączyńska, M. Zawadzki, Konkurencyjność – ocena przez rentowność, w: Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku, kier. B. Wawrzyniak, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

6. poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie,
7. koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców,
8. istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Należy zwrócić uwagę na częściowe podobieństwo kategorii instrumentów konkurowania i mierników pozycji konkurencyjnej – na przykład w jednym i w drugim przypadku pojawiają się określenia jakości (cech) produktów oraz kosztów (cen). W obu przypadkach określenia te mają jednak inną treść. Na przykład jakość produktu jako instrument konkurowania oznacza podejmowanie prób lub usiłowanie, aby produkt danej firmy pozytywnie odróżniał się od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt czynnościowy lub procesowy pojęcia jakości). Natomiast jakość produktu jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego odróżnienia danego produktu od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt rezultatowy pojęcia jakości).

Przykładowo, jeśli przez lukę konkurencyjną będzie się rozumieć różnice w konkurencyjności między firmami polskimi a firmami unijnymi, to w świetle powyższych propozycji terminologicznych pojęcie luki konkurencyjnej może być także rozumiane w

sensie ex post (luka jako różnica w pozycji konkurencyjnej) i w sensie ex ante (luka jako różnica w potencjale konkurencyjnym). Ponadto sens ma także dokonanie rozróżnienia między luką konkurencyjną rozumianą jako stan w określonym momencie (statyczna luka konkurencyjna), a luką konkurencyjną w ujęciu dynamicznym, oznaczającą proces zmian wyjściowej luki konkurencyjnej czyli sekwencję stanów luki konkurencyjnej w różnych momentach (dynamiczna luka konkurencyjna).

3. Konkurencyjność podażowa a konkurencyjność popytowa

Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej 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 podażowej (konkurencyjność i luka konkurencyjna ex post) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna ex ante). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, gdzie normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności i luki konkurencyjnej nie należy jednak mylić (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład czym innym jest międzynarodowa 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 przypadku najczęściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (w szczególności 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, itp. 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 niniejszym opracowaniu pojęcia konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej są odnoszone do konkurencji podażowej.

4. Konkurencyjność wewnątrzbranżowa i konkurencyjność międzybranżowa

Wyróżnić trzeba także konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produktowym, to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Gdy przyjmiemy definicję branży odwołującą się do technologii, to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Jeśli natomiast założy się, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to wówczas konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby. Należy także zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branży ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych pomiędzy 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 identyfikacją i kwantyfikacją. Niemniej nie można zapominać o ważnych uwagach poczynionych już przez przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej), że „Zmiana ceny, np. 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 miedzy wielkościami rynkowymi w ich całokształcie, w skali całego rynku"[11].

W niniejszym opracowaniu pojęcia konkurencji, konkurencyjności i luki konkurencyjnej będą stosowane w rozumieniu wewnątrzbranżowym.

5. Konkurencja na rynku krajowym i na rynku zagranicznym

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś 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 gospodarczej (model enklawy) czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

W niniejszym opracowaniu, tam, gdzie to będzie to uzasadnione, będziemy dokonywać zróżnicowania pomiędzy konkurencją i konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym oraz odpowiednio między luką konkurencyjną na rynku krajowym i na rynku zagranicznym.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym podpunkcie podsumowano graficznie na rysunku 1.

Rys. 1. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

KONKURENCYJNOŚĆ					
		NA RYNKU KRAJOWYM		NA RYNKU ZAGRANICZNYM	
		Rywale krajowi	Rywale zagraniczni	Rywale lokalni	Rywale z zewnątrz
KONKURENCYJNOŚĆ	międzybranżowa extra-industry				
	wewnątrzbranżowa intra-industry				

Źródło: opracowanie własne

[11] J. Górski, W. Sierpiński, Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870-1950, PWN, Warszawa 1977, s.89.

6. Schemat analityczny luki konkurencyjnej - konkretyzacja

Rozważania przeprowadzone wyżej mogą posłużyć za punkt wyjścia do przeprowadzenia konkretyzacji schematu analitycznego luki konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia terminologiczne można zaproponować wyróżnienie czterech wymiarów (aspektów) luki konkurencyjnej:

1. luka konkurencyjna jako różnice w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; zmienne szczegółowe opisujące tak rozumianą lukę konkurencyjną to wymienione wyżej miary pozycji konkurencyjnej (udział w rynku, rentowność itd.) odniesione do sytuacji faktycznie występującej,
2. luka konkurencyjna jako różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej danej firmy w stosunku do rywali; opisuje ją podobny jak wyżej zestaw mierników pozycji konkurencyjnej, ale odniesiony do jakiegoś momentu w przyszłości,
3. luka konkurencyjna jako różnice w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym; potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania firmy; współwyznacza on także spectrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania; przyjmujemy ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do jakiegoś momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie,
4. luka konkurencyjna jako różnice w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie; różnice w strategii konkurowania można sprowadzić do różnic w instrumentach konkurowania, których listę zaprezentowano wyżej.

Na przykład mówiąc o luce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami polskimi i firmami unijnymi w związku z przystępowaniem Polski do Unii Europejskiej będziemy mieli na myśli równocześnie cztery wymienione wymiary tejże luki. Pomiar luki będzie musiał uwzględniać zmienne szczegółowe (miary) odnoszące się do wszystkich czterech wymiarów. W zapisie formalnym lukę można przedstawić jako wektor:

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

Gdzie:

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

Dla potrzeb niniejszego opracowania poszczególne wymiary luki konkurencyjnej zostaną zoperacjonalizowane w formie pytań do kwestionariusza badawczego. Operacjonalizacja powinna doprowadzić do określenia zmiennych szczegółowych, które są zmiennymi mierzalnymi (zob. tabela 1, tabela 2 i tabela 3).

Powyższa koncepcja klasyfikacji miar konkurencyjności stanowiących narzędzie do zmierzenia luki konkurencyjnej koresponduje z koncepcją trzech aspektów konkurencyjności Buckleya, Passa i Prescott[12]. Wyróżniają oni trzy aspekty konkurencyjności lub trzy grupy miar konkurencyjności:

1. rezultaty konkurowania (competitive **performance**),
2. potencjał konkurencyjny (competitive **potential**),
3. proces zarządzania konkurencyjnością (management **process**).

Powyższe "3 p" opisują różne stadia procesu konkurencyjnego. Punktem wyjścia jest potencjał, który jest swoistym wkładem lub nakładem w procesie konkurowania. Oddziaływanie na potencjał konkurencyjny w procesie zarządzania konkurencyjnością prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów konkurowania. Pomiędzy wyróżnionymi aspektami konkurencyjności zachodzą sprzężenia zwrotne. Potencjał konkurencyjny w części warunkuje sposób zarządzania konkurencyjnością, ale 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

[12] P. J. Buckley, Ch. L. Pass, K. Prescott, Measures of international competitiveness: A critical survey, "Journal of Marketing Management" 1988, No 2.

jeszcze raz prowadzą do wniosku, że konkurencyjność i luka konkurencyjna nie mogą być traktowane jak koncepcje statyczne.

7. Operacjonalizacja pojęć: pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny i strategia konkurencyjna

Poniżej przedstawiono trzy tabele (tabela 1, tabela 2, tabela 3), w których dokonano operacjonalizacji pojęć pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej (instrumentów konkurowania). Każde z tych pojęć zostało opisane przy pomocy 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.

Zaprezentowaną koncepcję luki konkurencyjnej wykorzystano w badaniu empirycznym przeprowadzonym w połowie 2000 roku[13]. Badanie konkurencyjności dotyczyło 68 polskich przedsiębiorstw. Założenia przeprowadzonego badania były następujące:

1. badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego – przeszkoleni ankieterzy (studenci) przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami wyższego kierownictwa badanych firm (po jednym przedstawicielu z każdego badanego przedsiębiorstwa),
2. badania polegały na zebraniu opinii menedżerów odnośnie do trzech aspektów konkurencyjności – pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania (strategia konkurencyjna); kwestionariusz ankiety zawierał między innymi tabele 1,2,3, przedstawione na końcu niniejszego referatu,
3. badania dotyczyły przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu przetwórczego,
4. badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce bez względu na pochodzenie kapitału,
5. badania dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw średnich i dużych,
6. głównym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań (oprócz kryterium wielkości firmy i przynależności do sektora przemysłu przetwórczego) była chęć współpracy ze strony firmy.

W trakcie przygotowywania niniejszego opracowania wyniki przeprowadzonych nie były jeszcze gotowe. Wyniki te zostaną zaprezentowane w trakcie konferencji „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji".

[13] Badanie przeprowadzono w ramach projektu badawczego KBN pt. „Luka przystosowawcza na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej", nr 1HO2D 01317.

Tabela 1. Proszę ocenić według poniższej skali osiągniętą pozycję konkurencyjną Firmy na tle rywali

Mierniki pozycji konkurencyjnej	**Waga danego miernika**	**Rynek krajowy**		**3 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 3 lata**	**ocena naszej obecnej pozycji na rynku**	**ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku –za 3 lata**	**ocena naszej obecnej pozycji na rynku**	**ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku –za 3 lata**	**ocena naszej obecnej pozycji na rynku**	**ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata**	**ocena naszej obecnej pozycji na rynku**	**ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku –za 3 lata**	**ocena naszej obecnej pozycji na rynku**	**ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku –za 3 lata**
1. Udział w rynku ocenianej firmy													
2.Sytuacja finansowa ocenianej firmy													

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) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
1 - zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
2 - zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
3 - zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
4 - zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
5 - zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętna pozycję konkurencyjną
6 - jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Tabela 2. Proszę ocenić według poniższej skali potencjał konkurencyjny Przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjności, zasoby i umiejętności)

Waga czynnika:

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 (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

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

OOP - ocena naszego obecnego potencjału
OPP - ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

Mierniki potencjału konkurencyjnego	Waga danego miernika	Rynek krajowy		3 największe rynki unijne		Pozostałe rynki unijne		Rynki poradzieckie		Rynki CEFTA		Pozostałe rynki	
		OOP	OPP	OOP	OPP	OOP	OPP	OOP	OPP	OOP	OPP	OOP	OPP
1. Możliwości finansowania działalności bieżącej													
2. Możliwości finansowania rozwoju z funduszy własnych													
3. Możliwości finansowania rozwoju ze środków zewnętrznych													
4. Jakość kadry zarządzającej finansami przedsiębiorstwa													
5. Jakość technologii zarządzania finansami przedsiębiorstwa													
6. Jakość urządzeń produkcyjnych													
7. Poziom nowoczesności technologii produkcji													
8. Elastyczność systemu produkcji													

9. Kultura techniczna pracowników					
10. Nakłady na badania i rozwój					
11. Jakość kadr badawczo-rozwojowych					
12. Możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych					
13. Poziom systemu zarządzania jakością					
14. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie problemom zapewnienia jakości					
15. Dostęp do kluczowych zasobów					
16. Jakość kadr zaopatrzeniowo-logistycznych					
17. Stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów					
18. Stopień znajomości konkurentów					
19. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie działalności marketingowej					
20. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie ekspansji na rynki zagraniczne					
21. Jakość kadr marketingowych					
22. Jakość służb eksportowych					
23. Relatywny poziom nakładów na sferę marketingu					
24. Poziom technologii marketingowej					
25. Poziom technologii zarządzania operacyjnego					
26. Poziom technologii zarządzania strategicznego					

27. Jakość systemu motywacji													
28. Jakość kadry kierowniczej- naczelne kierownictwo													
29. Jakość kadry kierowniczej średniego szczebla													
30. Stopień identyfikacji załogi z celami przedsiębiorstwa													
31. Nastawienie pracowników do zmian													
32. Ogólny poziom profesjonalny załogi													
33. Poziom innowacyjności załogi													
34. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji													
35. Poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników													
36. Skłonność pracowników do współpracy													
37. Stopień wypracowania klarownej wizji rozwoju przedsiębiorstwa													
38. Stopień znajomości firmy i jej wyrobów na rynku													
39. Reputacja (image, renoma) firmy													

Tabela 3. Proszę ocenić według poniższej skali sytuację Firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania

Waga instrumentu:

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 sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurowania (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

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 3 lata

Instrumenty konkurowania	Rynek krajowy			3 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																		
7.Warunki płatności																		
8.Reklama i promocja sprzedaży																		
9.Częstotliwość wprowadzania nowych produktów																		
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji																		
11. Zakres usług serwisowych																		
12.Jakość usług serwisowych																		
13.Cena usług serwisowych																		
14.Warunki gwarancji																		
15.Marka produktu																		

Bibliografia

Buckley P. J., Pass Ch. L., Prescott K., Measures of international competitiveness: A critical survey, "Journal of Marketing Management" 1988, nr 2.

Casson M. editor, Global research strategy and international competitiveness, Basil Blackwell, London 1991.

Faulkner D., Bowman C., The essence of competitive strategy, Prentice Hall International, London 1995.

Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999.

Gorynia M. Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.

Gorynia M., Otta W. J., Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa, „Optimum – Studia Ekonomiczne" 1998, nr 1.

Grabowski T., Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań1994.

Haffer M., Instrumenty konkurowania, w: Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 1999.

Hamel G., Prahalad C. K., The core competence of the corporation, "Harvard Business Review" 1990, May-June.

Hill Ch. W., Jones G. R., Strategic management theory. An integrated approach,. Houghton Mifflin Co, Boston 1992.

Porter M. E., On competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.

Rugman A., Hodgetts R. M., International business. A strategic management approach, Pearson Education Limited, Harlow 2000.

Stalk G., Evans P., Shulman L. E., Competing on capabilities: the new rules for corporate strategy, "Harvard Business Review" 1992, March-April.