

OPTIMUM

STUDIA EKONOMICZNE

Kwartalnik poświęcony potrzebom
nauki i praktyki

2000
Nr 1(5)



UNIwersytet w Białymstoku

UNIwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomiczny

OPTIMUM

Studia ekonomiczne

Nr 1 (5)

Białystok 2000

Rada programowa

prof. dr hab. Andrzej Franciszek Bocian
prof. dr hab. Leszek Kupiec
prof. dr hab. Kazimierz Meredyk (przewodniczący)
prof. dr hab. Czesław Noniewicz
prof. dr hab. Jerzy Sikorski
prof. dr hab. Jerzy Wilkin

Kolegium redakcyjne

prof. dr hab. Andrzej Franciszek Bocian (przewodniczący)
dr Mirosława Cywoniuk (zastępca przewodniczącego)
dr Ryta Dziemianowicz
prof. dr hab. Ryszard Horodeński
dr Dariusz Kielczewski
dr Marzanna Poniatowicz (sekretarz)
dr hab. Marek Proniewski
dr Bogusław Pławgo

Adres Redakcji

Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku
15-062 Białystok, ul. Warszawska 63
tel. (085) 745 77 02

ISSN 1506-7637

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. (085) 745 70 59

Druk: Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-Handlowo-Usługowa
Białystok, ul. 27 Lipca 40/3, tel./fax (085) 675-48-02

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| STUDIA I ROZPRAWY | 5 |
| Marian Gorynia – <i>Konkurencyjność i strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa</i> | 7 |
| Gabriela Machura – <i>Banki a rozwój wybranych regionów</i> | 31 |
| Jacek Kamiński – <i>Modele procesów negocjacji</i> | 55 |
| Dorota Perło – <i>Wybrane aspekty polityki regionalnej Polski</i> | 75 |
| Urszula Gołaszewska-Kaczan – <i>Analiza grup strategicznych jako metoda badania konkurencji</i> | 89 |
| MISCELLANEA | 99 |
| Renata Przygodzka – <i>Warunki funkcjonowania firm w gminach Puszczy Białowieskiej</i> | 101 |
| Andrzej Karpio – <i>Dynamika przyszłej wartości kapitału</i> | 109 |
| Ewa Drabik – <i>Zastosowanie teorii chaosu do modelowania rynków kapitałowych</i> | 125 |
| Edward W. Piotrowski – <i>Geometria rynku</i> | 161 |
| Olgięrd Swiatkiewicz, M. Fernanda V. D. Pestana – <i>Marketing w wyższej uczelni (przypadek EST/IPS – Portugalia)</i> | 181 |
| INFORMACJE | 207 |
| Doktoraty pracowników Wydziału Ekonomicznego | 209 |
| Cecylia Sadowska-Snarska – <i>Kierunki i dynamika zmian w strukturze zatrudnienia w regionie północno-wschodniej Polski</i> | 209 |
| Agata Mironczuk – <i>Stan infrastruktury technicznej i społecznej a rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich (na przykładzie województwa siedleckiego)</i> | 217 |

Marian GORYNIA

KONKURENCYJNOŚĆ I STRATEGIA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu określenia, co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj określenie wymiarów konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w związku z przechodzeniem od systemu regulacji administracyjnej do systemu regulacji rynkowej. W miarę postępu procesu transformacji ustroju gospodarczego staje się ono tym istotniejsze, im bardziej gospodarka polska się otwiera. Dla przedsiębiorstw należących do gospodarek o średnich rozmiarach dopiero konfrontacja z rywalami zagranicznymi może być rzeczywistym probierzem ich umiejętności konkurencyjnych. Bezpośrednim uzasadnieniem wyboru problematyki podjętej w niniejszym artykule jest więc postępująca integracja gospodarki polskiej z jej otoczeniem zewnętrznym. Jeden z przejawów tej integracji to wzrost natężenia walki konkurencyjnej pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. W tych warunkach zagadnienie zdefiniowania i pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw nabiera istotnego znaczenia.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej podjęto problematykę pojęciowo-definicyjną. Dokonano krytycznego przeglądu i uporządkowania spotykanych w literaturze ekonomicznej definicji konkurencyjności. W części drugiej zarysowano proces zmierzający do osiągnięcia i/lub podtrzymania przewagi konkurencyjnej, czyli strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa. Część trzecia poświęcona jest zagadnieniu pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1. Konkurencyjność – podstawowe definicje

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurencyjności, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak rozumianą konkurencyjność można odnosić do różnych poziomów systemów gospodarczych.

W ekonomii wyróżnia się pięć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych: mikro-mikro, mikro, mezo, makro, globalny [Gorynia 1993].

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale nie wszystkim poziomom. Jeśli zgodzimy się, że konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcji brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)¹. Natomiast w przypadku poziomu globalnego (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawiać cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosuje się różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze². O złożoności tego zagadnienia świadczą mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści

¹ Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P. Krugman [1994] nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw.

F. 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, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo” [Chesnais 1988, cyt. za: Lubiński, Michalski, Misala 1995].

² W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala [1995].

posługują się wprawdzie terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M. E. Porter w bardzo obszernej pracy *The Competitive Advantage of Nations* [1990] nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo że termin ten w książce wielokrotnie występuje. R. Dornbusch i S. Fischer [1981, s. 678–680] stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują. M. Casson [1991, s. 5–13] dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem, czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M. Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (*tradeable sector*). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. W tym przypadku miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M. Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm, zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra, dokonuje ekspansji na obce rynki na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M. Cassona, poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych w Wielkiej Brytanii. Wiąże się to z tym, że często narodowa przewaga konkurencyjna jest odbiciem przewag konkurencyjnych wielkich korporacji, które lokalizują swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności M. Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność [Casson 1990].

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych, M. E. Porter [1990, s. 1] stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencji międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych

czasów. Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomysłowości firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być położony na inne, węższe pytanie: dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy międzynarodowych konkurentów w danej branży? albo inaczej: dlaczego firmy osadzone w danym narodzie są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? oraz: dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania, Porter proponuje zrezygnować z uproszczonych i niejednokrotnie sprzecznych określeń konkurencyjności (np. konkurencyjność rozumiana jako zjawisko makroekonomiczne określone przez kursy walutowe, stopy procentowe i deficyty budżetowe, konkurencyjność utożsamiana z obfitą i taną siłą roboczą, konkurencyjność wiązana z posiadaniem zasobów naturalnych, konkurencyjność kreowana przez politykę gospodarczą, konkurencyjność tłumaczona jak efekt występowania określonego stylu zarządzania) na rzecz uznania, że konkurencyjność to produktywność. Istotne jest więc określenie determinantów produktywności nie dla gospodarki jako całości, lecz dla poszczególnych branż i segmentów w ramach branż. Według Portera istotne są cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych firm środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej:

- 1) warunki czynnikowe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura potrzebna do konkurowania w danej branży,
- 2) warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży,
- 3) branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i branż pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo,
- 4) strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji [Porter 1990, s. 71].

Próby definiowania konkurencyjności można spotkać w opracowaniach międzynarodowych organizacji gospodarczych. M. Lubiński, T. Michalski i J. Misala [1995, s. 8, 9] relacjonują te próby następująco:

„W *World Competitiveness Report 1994* konkurencyjność jest określana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. in-

frastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych [*The World...* 1994, s. 18].

Z kolei w badaniach OECD konkurencyjność jest definiowana jako zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie. Jest to zresztą definicja analogiczna do przyjętej w Stanach Zjednoczonych przez Prezydencką Komisję ds. Konkurencyjności Przemysłowej [*Competing in the Global Economy*]. Komisja ta zaproponowała zarazem zestaw mierników służących ocenie konkurencyjności. Zaliczono do nich tempo wzrostu gospodarczego, stabilność cen, zatrudnienie, efektywność gospodarowania, saldo obrotów towarowych oraz saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego. Jest to więc klasyczny zestaw wskaźników służących ocenie stanu gospodarki. Zatem międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest przede wszystkim opisywana poprzez charakterystykę wyników ekonomicznych.

Natomiast w publikacjach EWG stwierdza się, że «przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie» [„European Economy” 1985]. W tej definicji zwraca uwagę niejednoznaczność używanych terminów, takich jak chociażby równowaga lub jej zgodność z efektami eksportu”.

W literaturze dotyczącej konkurencyjności gospodarki wyróżnia się trzy zbliżone pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność gospodarki krajowej, międzynarodowa zdolność konkurencyjna oraz międzynarodowa pozycja konkurencyjna gospodarki krajowej. Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki traktowane jest jako kategoria najbardziej ogólna [Lubiński, Michalski, Misala 1995]³. D. Hübner [1994] pisze, że: „przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych”⁴. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna (określana też mianem konkurencyjności typu czynnikowego) to – zdaniem przywołanej wyżej autorki – „dynamiczna właściwość krajowego układu gospodarczego, obrazująca jego długookresową zdolność aktywnego i antycypowanego dostoso-

³ Przywołani autorzy poprzestają na deklaracji, że międzynarodowa konkurencyjność jest kategorią ogólną i bliską kategorii międzynarodowej zdolności konkurencyjnej. Nie przedstawiają jednak przesłanek pozwalających odróżnić te pojęcia.

⁴ Wydaje się, że jest to dość wąskie rozumienie konkurencyjności.

wania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych i innych, jako zdolność do działań umożliwiających wzrost lub utrzymanie udziału w korzyściach wynikających z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy”.

Natomiast pojęcie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej odnosi się „głównie do udziału gospodarki danego kraju w szeroko rozumianej międzynarodowej wymianie gospodarczej, tj. w międzynarodowej wymianie produktów (towarów i usług) oraz czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej” [Lubiński, Michalski, Misala 1995].

Mówiąc o konkurencyjności określonego poziomu lub – precyzyjniej – obiektu należącego do określonego poziomu, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny, jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce, możemy przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż innych uczestników obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc do producentów, sprzedawców itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić także do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany, niż czynią to inni kupujący.

Jak pisze B. Bellon [1991, s. 482], konkurencyjność jest wielką przygodą przemysłową końca wieku (*la grande aventure industrielle de cette fin de siècle*). Mamy do czynienia ze swoistą modą na posługiwanie się tym pojęciem w ramach takich subdyscyplin nauk ekonomicznych, jak: teoria zarządzania strategicznego, ekonomia branży, teoria konkurencji niedoskonałej, teoria przedsiębiorstwa itp. Pojęcie to jest też coraz częściej stosowane przez przedstawicieli tzw. ekonomik szczegółowych: ekonomiki przemysłu, rolnictwa, handlu, transportu itp.

W literaturze ekonomicznej zostało dokonane również rozróżnienie pojęcia konkurencyjności w zależności od tego, czy odnosi się do eksportu pojedynczego towaru (grup towarów), przedsiębiorstwa, do całej gospodarki narodowej, a nawet gospodarek narodowych grupy krajów. S. Flejterski [1984] przez „konkurencyjność” rozumie zdolność do projektowania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są atrakcyjniejsze od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów. Dzieli on konkurencyjność na:

- a) mikrokonkurencyjność – odnoszącą się do eksportu pojedynczych towarów lub ich grup, związaną z przewagą towarów przedsiębiorstwa kraju A nad podobnymi towarami przedsiębiorstw z innych krajów; wy-

- razem tej konkurencyjności jest decyzja importu o zakupie towarów z przedsiębiorstwa kraju A zamiast przedsiębiorstwa z kraju B lub C;
- b) mezokonkurencyjność – odnoszącą się do eksportu towarów danej branży, gałęzi, działu;
 - c) makrokonkurencyjność – czyli tzw. konkurencyjność międzynarodową gospodarki krajowej, mającą charakter strukturalny;
 - d) megakonkurencyjność – konkurencyjność międzynarodową gospodarstw narodowych grupy krajów (np. krajów członkowskich ugrupowania integracyjnego).

Pomiędzy tymi poziomami zachodzą relacje podobne jak pomiędzy równowagą rynkową a równowagami cząstkowymi. Istnienie danego poziomu konkurencyjności na wyższym szczeblu nie przesądza *a priori* o występowaniu takiego samego poziomu konkurencyjności na niższym szczeblu. Gdyby jednak na przykład branża składała się jedynie z wysokokonkurencyjnych przedsiębiorstw, wówczas charakteryzowałaby się ona wysokim poziomem konkurencyjności.

J. Wierzbowski [195, s. 21–22] proponuje rozpatrywać kategorię konkurencyjności w dwóch aspektach:

- a) *sensu stricto*, w ujęciu rzeczowym, jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów zagranicznych (makrokonkurencyjność);
- b) *sensu largo*, w ujęciu czynnikowym, jako zdolność gospodarki narodowej do trwałego uzyskiwania korzyści ze stosunków gospodarczych z zagranicą, których treścią jest wymiana z otoczeniem, a więc wyłączenie z systemu, jakim jest gospodarka narodowa, jednych elementów – części produktu społecznego i czynników produkcji – i włączanie innych zastępczych – towarów i usług oraz czynników produkcji pochodzenia zagranicznego (mikrokonkurencyjność).

Autor ten uważa, że chociaż na światowym rynku konkurują podmioty *sensu largo*, to o konkurencyjności w ścisłym jej znaczeniu przesądza nie tylko sumaryczna pozycja tych podmiotów względem ich odpowiedników zagranicznych (mikrokonkurencyjność), lecz również infrastruktura społeczna i techniczno-organizacyjna, składająca się na system techniczny kraju, a także dominujący w tym kraju system wartości społecznych.

Można stwierdzić, że konkurencyjność *sensu stricto* obejmuje mikro- i mezokonkurencyjność, natomiast konkurencyjność *sensu largo* obejmuje makro- i megakonkurencyjność.

2. Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna

Konkurencyjność jest kategorią właściwą dla rynkowego sposobu regulacji. Jeśli pojęcie konkurencyjności odniesiemy do poziomu przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że w gospodarce rynkowej osiągnięcie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem koniecznym przetrwania firmy. W tym ujęciu pojęcie konkurencyjności można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną. W warunkach gry konkurencyjnej przedsiębiorstwo przetrwa, jeśli osiągnie względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać z perspektywy statycznej i dynamicznej. Konkurencyjność statyczna to posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie. Konkurencyjność widziana dynamicznie oznacza umiejętność osiągania i/lub podtrzymywania, i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej. Jest to więc umiejętność zapewnienia takiej sekwencji stanów konkurencyjności statycznej, że w efekcie w jakimś rozpatrywanym okresie konkurencyjność końcowa (stacyjna) jest nie gorsza od konkurencyjności początkowej (stacyjnej).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej rozgrywają dwie podstawowe gry konkurencyjne – konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie. Gry te prowadzone są na poszczególnych rynkach branżowych. Pierwsza z nich sprowadza się do oferowania określonego standardu wyrobu po niższych cenach, niż czynią to inni sprzedawcy na danym rynku. W konkurencji przez różnicowanie przedsiębiorstwa dążą do pozytywnego odróżnienia (w ocenie nabywców) swych produktów i/lub usług od oferty konkurentów, na przykład pod względem jakości, terminowości dostaw, mody itp.

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

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem *sine qua non* egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Tym lepiej ono prosperuje, im jego przewaga dotyczy większej liczby konkurentów. Proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc efektem realizowanej przez nie strategii konkurencyjnej.

Podstawowym typem konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania [Porter 1992, s. 50–55]. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

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

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

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami.

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

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

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

jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

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

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

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

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

gdzie:

- k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2 ,
- k_1 – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1 ,
- k_2 – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu y_2 .

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej. Może to polegać na:

- prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę,
- wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym),
- nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami (blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucyjnych),
- blokowaniu alternatywnych technologii poprzez wykup patentów,
- unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

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

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się

korzyści skali. Wynikają one m.in. stąd, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

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

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

- zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji), może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestoju w produkcji z powodu braków w zaopatrzeniu,
- zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu,
- dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nietrafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, ulepsza się metody działania, wprowadza modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej wykorzystuje urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniej przeprowadza kontrolę itp.

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

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

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej

nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

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

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

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

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

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

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

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

Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Dynamiczne są rynki branżowe i dynamiczne jest ich otoczenie. Również przedsiębiorstwo jest układem dynamicznym. Możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej zależy od:

- charakteru źródeł przewagi,
- liczby odrębnych źródeł przewagi,
- stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi [Porter 1990].

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

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

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

- 1) przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu,
- 2) innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

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

W tym miejscu należy zauważyć, że pojawiła się koncepcja definiowania przewagi konkurencyjnej różniąca się od poglądów M. E. Portera, od wielu już lat dominujących w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Według Portera struktura rynku branżowego jest główną determinantą jego dochodowości. „W ramach tej koncepcji proces formułowania strategii konkurencji najczęściej określano w sposób następujący:

1. analiza otoczenia atrakcyjnych sektorów,
2. identyfikacja, ocena i wybór właściwych strategii konkurencji w wybranych segmentach określonych branż: strategia najniższych kosztów, zróżnicowania lub skoncentrowania,
3. realizacja wybranej strategii” [Faulkner, Bowman 1996, s. 29].

D. Faulkner i C. Bowman słusznie kwestionują pogląd, że atrakcyjność danej branży jest kluczowym wyznacznikiem jej dochodowości. Jako alternatywę proponują teorię przewagi konkurencyjnej przyjmującą za punkt wyjścia zasoby firmy (*resource-based theory of competitive advantage*) [ibidem, s. 30]. Zakłada się w niej, że najlepszym wstępem do definiowania przewagi konkurencyjnej jest analiza istniejących zasobów i podstawowych umiejętności firmy. „W odróżnieniu od koncepcji potencjału generowania zysku jako funkcji struktury rynku, w myśl teorii przyjmującej za punkt wyjścia zasoby firmy, możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków wynika ze zdolności lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, jak również lepszego od rywali dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży” [ibidem, s. 31].

Podobne do wyżej przytoczonego podejście reprezentuje J. Kay [1996]. W jego ujęciu punktem wyjścia budowy strategii konkurencyjnej firmy powinno być określenie wyróżniających zdolności firmy. Występują cztery rodzaje wyróżniających zdolności: architektura, reputacja, innowacja i zasoby strategiczne. Wyróżniające zdolności mogą doprowadzić do stworzenia przewagi konkurencyjnej, gdy się je wykorzysta na odpowiednich rynkach. Z kolei osiągnięta przewaga konkurencyjna jest cenna, jeżeli można ją utrzymać i wykorzystać.

3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pomiar

W tym miejscu przyjmiemy w uproszczeniu, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*business strength*).

Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G. Gierszowska i M. Romanowska [1993] przedstawiają trzy podejścia dotyczące konkurencyjności:

- 1) kluczowych umiejętności G. Hamela i C. Prahalada [1990], według których o konkurencyjności decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania;
- 2) kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L. E. Shulmana [1992];
- 3) wyróżniających umiejętności Ch. W. Hilla oraz G. R. Jonesa [1992].

Według G. Gierszowskiej i M. Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić jedynie na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa branży.

M. J. Baker oraz S. J. Hart twierdzą [1992], iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

Z kolei *Report on the Competitiveness of Community Industry* [por. Bieńkowski 1995] określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych, i tak na przykład według R. Grabowieckiego [1996] wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętności zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycji odtworzeniowo-rozwojowych, badań i wdrożeń nowych wyrobów i technologii oraz działalności marketingowej).

J. Gittus [1996] także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu gwarantującego godziwy zysk i jednocześnie trzymającego konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE [por. Bieńkowski 1995] wskazuje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą.

W. J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku [1988, s. 93]. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący: udział w rynku, relatywna jakość, poziom serwisu, reputacja, sprawność akwizycji, szybkość realizacji, opanowanie technologii, dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa [STRATEGOR 1995, s. 68]. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup: rynkową pozycję przedsiębiorstwa, kosztową pozycję przedsiębiorstwa, markę i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siłę finansową.

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. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (*ex post*), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (*ex ante*) [ibidem, s. 71].

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Thompson Jr., Strickland III 1989, s. 116–117]. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej [Hax, Majluf 1990, s. 73]. 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 określane są 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 [Wheelen, Hunger 1990, s. 188].

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne: udział w rynku, służby sprzedaży, marketing, serwis, badania i rozwój, produkcję, dystrybucję, zasoby finansowe, image, szerokość linii asortymentowej, jakość i niezawodność, kompetencje w dziedzinie zarządzania [Hax, Majluf 1984, s. 156].

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania, lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej 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 podpadające pod koncepcję *rent-seeking* (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.) [Krueger 1974]. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta itp.).

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa możemy uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych, w których należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie 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 [Rowe, Mason, Dickel 1986].

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne: poziom techniczny wyrobów, zaplecze badawcze i rozwojowe, jakość produkcji, udział w rynku, fazę cyklu życia, lojalność klientów, *know-how* i inne, np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy: rentowność, płynność finansowa, preferencje finansowe, wymagany poziom zapasów, ryzyko finansowe i inne, np. możliwości uzyskania zaliczek.

Niżej przedstawimy dwie propozycje sposobów analizy pozycji konkurencyjnej:

- 1) analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Z. Pierścionka,
- 2) koncepcję oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty.

Z. Pierścionek w *Strategii rozwoju firmy* [1996, s. 147] proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej pozwalające na ocenę, czy istnieje przewaga konkurencyjna i jak jest ona duża. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Etap drugi i trzeci analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wskaźnikami, zdaniem autora metody, najpełniej określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa są:

- 1) udział przedsiębiorstwa w rynku (segmencie rynku) i tendencje zmian tego udziału na przestrzeni określonego odcinka czasu,
- 2) sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz tendencje jej zmian.

Istotne jest przy tym, aby obydwa wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, ale to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i widzimy w nich perspektywy na osiągnięcie 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. Są nimi:

- jakość i nowoczesność produktu,
- cena produktu,
- system sprzedaży i serwisu,
- renoma przedsiębiorstwa.

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są zdeterminowane z kolei przez technologię 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 [ibidem, s. 149].

Koncepcja oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty różni się istotnie od poprzedniej. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena jawią się jako pierwsze i zarazem najistotniejsze czynności w świadomym wyborze miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze oraz kształtowaniu strategii eksportowej danego przedsiębiorstwa [por. Otta 1987].

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Diagnoza i analiza pozycji konkurencyjnej stanowią natomiast podstawę do 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 A. Nogi [1995]. Model ten ma raczej charakter heurystyczno-teoretyczny. Jego przydatność praktyczna jest ograniczona.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (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 silnie zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują na przykład pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwość ich mierzenia.

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmiennie) 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 sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Drugi sposób wychodzi z założenia, że znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. 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 dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu⁵. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

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

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

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. 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 [STRATEROR, s. 68].

G. Gierszewska i M. Romanowska [1995, s. 220–221] 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 KCS (kluczowych czynników sukcesu); wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS;
- 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);

⁵ Przykład różniącego się uszeregowania kilku badanych konkurentów w zależności od tego, czy przyjęto wagi identyczne, czy też zróżnicowane przedstawiają A. A. Thompson Jr. i A. J. Strickland III [1989, s. 118–119].

- 4) pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj;
- 5) zrób zestawienie słabych (1, 2 pkt.) i mocnych (4, 5 pkt.) 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.

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Hax, Majluf 1984, s. 162–163]. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = 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:

- 1) problemy metodyczne z pomiarem,
- 2) dostęp do danych,
- 3) interpretacja wyników pomiaru,
- 4) dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić, 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, trudnych często do zdobycia. Braki w informacji mogą być szczególnie duże w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia consultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania często nie jest jednak podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

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 zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwi szybsze dochodzenie do konsensusu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych [por. STRATEGOR 1995, s. 70].

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 o wiele więcej trudności. Znane są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

Literatura

- Baker M. J., Hart S. J. [1992], *Marketing and Competitiveness Success*, Philip Allan, New York.
- Bellon B. [1991], *La competitivite*, w: *Traite d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani, „Economica”, Paris.
- Bieńkowski W. [1995], *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa.
- Casson M. [1990], *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford.
- Casson M. (ed.) [1991], *Global Research Strategy and International Competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford.

- Chesnais F. [1988], *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „STI-Review”, nr 4.
- Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness*. National Association of Manufacturers.
- Dornbusch R., Fischer S. [1981], *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York.
- „European Economy” 1985, nr 25.
- Faulkner D., Bowman C. [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa.
- Flejterski S. [1984], *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa”, nr 9.
- Gierszowska G., Romanowska M. [1993], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. [1995], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gittus J. [1996], *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków.
- Gorynia M. [1993], *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista”, nr 4.
- Grabowiecki R. [1996], *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRiSS, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C. [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, nr 5–6.
- Hax A. C., Majluf N. S. [1984], *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs.
- Hax A. C., Majluf N. S. [1990], *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: R. G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Hill Ch. W., Jones G. R. [1992], *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston.
- Hübner D. [1994], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista”, nr 3.
- Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Krueger A. O. [1974], *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review”, nr 3.
- Krugman P. [1994], *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs”, nr 2.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J. [1995], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mieszania*, IRiSS, Warszawa.

- Noga A. [1995], *Zmiana pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 6.
- Otta W. J. [1987], *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe AE”, nr 148, Poznań.
- Otta W. J. [1988], *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań.
- Pierścionek Z. [1996], *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa.
- Porter M. E. [1990], *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.
- Porter M. E. [1992], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. [1986], *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison – Wesley, Reading.
- Stalk G., Evans P., Shulman L. E. [1992], *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, nr 3–4.
- STRATEGOR [1995], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- The World Competitiveness Report 1994* [1994], World Economic Forum, Lausanne.
- Thompson A. A. Jr., Strickland A. J. III [1989], *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood.
- Wheelen T. L., Hunger J. D. [1990], *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading.
- Wierzbowski J. [1995], *Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania*, IRiSS.