

CZĘŚĆ II. KONKURENCYJNOŚĆ NA RÓŻNYCH POZIOMACH SYSTEMÓW GOSPODARCZYCH

3. KONKURENCYJNOŚĆ W UJĘCIU MIKROEKONOMICZNYM¹

Marian Gorynia

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

3.1. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE MODELOWE

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

**Model
konkurencyjności
przedsiębiorstwa**

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

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

gdzie:

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

Do powyższej zależności funkcyjnej trzeba dodać następujące uwagi:

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

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

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

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

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

**Zróżnicowanie
konkurencyjności**

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

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

Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa

1. Wielkość i struktura zasobów produkcyjnych:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Miary międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju:

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

- stan bilansu handlowego,

- wskaźnik *terms of trade*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Przewaga narodowa według Michaela Portera o **przewadze narodowej** według koncepcji Michaela Portera, zawsze mamy na myśli określone branże. Nie ma bowiem gospodarki narodowej, która ukształtowała przewagę konkurencyjną jako taką w stosunku do innych gospodarek, są natomiast gospodarki, które zwyciężają w rywalizacji z innymi gospodarkami, ale odbywa się to w określonych branżach, podczas gdy w innych ta przewaga nie występuje. Poza tym zwraca się uwagę, że przewaga narodowa najczęściej nie objawia się w pojedynczych, wyizolowanych branżach, lecz dotyczy pewnych grup branż, które łączą poziome lub pionowe współzależności.

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

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

Michael Porter podkreśla, że koncepcja „diamentu” nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania przewagi narodowej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze **dwóch dodatkowych czynników**. Pierwszy z nich, nazywany *chance*, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagłe, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu (w szerokim tego słowa znaczeniu – czyli państwa), która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament”.

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

„Diament”
Michaela Portera

Dodatkowe
czynniki
przewagi
narodowej

Czynniki bazowe i zaawansowane i **zaawansowane**. Do pierwszej kategorii zalicza się zasoby naturalne, klimat, lokalizację, niewykwalifikowaną i średnio kwalifikowaną siłę roboczą oraz kapitał. Druga kategoria obejmuje nowoczesną infrastrukturę komunikacyjną i wysoko kwalifikowane kadry.

Czynniki generalne i unikalne Czynniki wytwórcze można także dzielić z punktu widzenia ich charakteru. Wyróżnia się tutaj czynniki **generalne**, czyli uniwersalne, dotyczące wielu branż, oraz czynniki **unikalne**, wąsko wyspecjalizowane, znajdujące zastosowanie tylko w określonej branży lub w wąskim zestawie branż. Mówiąc o wyposażeniu w czynniki wytwórcze jako o mezoekonomicznej determinancie konkurencyjności mamy na myśli czynniki branżowo unikalne (szczególne). Czynniki uniwersalne należy bowiem zaliczyć do makroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności. Ważne jest także pochodzenie czynników wytwórczych. W niektóre czynniki dany kraj jest wyposażony (zasoby naturalne, lokalizacja), inne natomiast są w tym kraju tworzone przez określone mechanizmy. Podkreśla się też, że niedostatek pewnych czynników wytwórczych w konkretnym kraju może przez pobudzanie wynalazczości czy zmian technologii przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej.

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

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

poziom wymagań klientów, zdolność krajowych klientów do antycypowania potrzeb klientów z innych krajów. Ważne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej są również następujące czynniki popytowe: rozmiary popytu wewnętrznego, liczba niezależnych nabywców, stopa wzrostu popytu krajowego, moment pojawienia się popytu krajowego na określony produkt, a także moment zaspokojenia popytu krajowego (nasylenia rynku krajowego). Poza tym czynniki popytowe na rynku krajowym mogą przyczyniać się do internacjonalizacji popytu na dobra wytwarzane w danym kraju (mobilność nabywców, wpływ na potrzeby zagraniczne).

Następnym wyznacznikiem uzyskania przewagi narodowej jest istnienie odpowiedniego **układu branż** w danej gospodarce. Szczególne znaczenie ma występowanie konkurencyjnych w porównaniu z rywalami zagranicznymi branż dostawców. Umożliwiają one szybki, niezawodny, a niekiedy preferencyjny dostęp do zasobów rzeczowych. Profity wynikające z lokalizacji są znaczne. Bliskość położenia dostawców (nie tylko w sensie geograficznym, ale także kulturowym) wywiera również korzystny wpływ na pobudzanie procesów innowacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że warunek istnienia konkurencyjnych branż dostawców krajowych nie dotyczy wszystkich zasobów. Część z nich może być z powodzeniem kupowana na rynkach międzynarodowych. W niektórych branżach możliwość zaopatrzenia krajowego na warunkach konkurencyjnych ma jednak znaczenie krytyczne, podobnie jak występowanie w danej gospodarce odpowiedniego zestawu branż pokrewnych. Mogą to być branże komplementarne lub branże zbliżone, których istnienie stwarza przesłanki do występowania efektu synergii (na przykład w dziedzinie rozwoju technologii, produkcji, dystrybucji, marketingu, przy obsłudze posprzedażnej).

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

Układ branż w gospodarce

Czynniki o charakterze branżowo unikalnym

**Narodowe style
zarządzania**

siębiorstw. Strategie i struktury firm w różnych krajach są odmienne. Nie ma jednego uniwersalnego, optymalnego systemu zarządzania. Odmienności narodowe są w tej dziedzinie tak silne, że mówi się nawet o występowaniu **narodowych stylów zarządzania**. Ważną rolę odgrywają także skłonności i zdolności do opanowywania języków obcych. Wyraźne różnice między krajami dotyczą także celów, jakie stawiają przed sobą firmy, oraz motywacji właścicieli, menedżerów i pracowników. Odmienne są systemy wartości społecznych. Trudna do przecenienia jest również struktura własności. Dla ukształtowania przewagi konkurencyjnej branży na rynku międzynarodowym ważny jest także charakter konkurencji na rynku krajowym. Najnowsze badania wykazują, że umiejętność odnoszenia sukcesów na rynkach zagranicznych jest silnie skorelowana z występowaniem dużego natężenia walki konkurencyjnej na rynku wewnętrznym. Z kolei presja konkurencyjna krajowych rywali zależy między innymi od tego, jakie są warunki powstawania nowych firm.

**Oddziaływanie
polityki
gospodarczej**

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

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

3.4. MIKROEKONOMICZNE DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Zestaw mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym jest następujący:

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

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

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

3.5. PROBLEMY Z POMIAREM ZMIENNYCH OPISUJĄCYCH KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

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

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

Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska przedstawiają trzy koncepcje konkurencyjności rozpatrywanej od strony **Podejście zasobowe** **podjęcia zasobowego** (w którym źródłem sukcesu, czyli konkurencyjności, jest potencjał strategiczny w formie odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania):

1. kluczowych umiejętności (G. Hamel, C. Prahalad),
2. kluczowych zdolności (G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman),
3. wyróżniających umiejętności (Ch.W. Hill, G.R. Jones).

Według przywołanych autorek pozycję konkurencyjną można określić na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży. Wydaje się jednak, że w tym wypadku chodzi o pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a utożsamianie pozycji konkurencyjnej z pozycją strategiczną nie jest zasadne.

Zaspokojenie kryteriów popytu Michael J. Baker oraz Susan J. Hart twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem (produktami) lub usługami (między innymi kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacje produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, mierników sprzedaży, udziału w rynku, wzrostu eksportu) **zaspokajają kryteria popytu** na poszczególnych rynkach w porównaniu z konkurentami.

Z kolei w *Report on the Competitiveness of Community Industry* określono konkurencyjność firmy jako **zdolność sprostonia konkurencji**, a jej miarą, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Zdolność wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych. Według Ryszarda Grabowieckiego wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie **trwałej zdolności wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi** i umiejętność ich zbytu po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, oraz finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (na przykład inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingo-

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

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

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

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

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

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

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

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa

Pozycja konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

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

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

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

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

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

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

- jakość i niezawodność,
- kompetencje w dziedzinie zarządzania.

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

Potencjał konkurencyjny a gra rynkowa

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

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

Metoda SPACE

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

Potencjał technologiczny i marketingowy

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

- *know-how*,
- inne (na przykład jakość dostaw kooperacyjnych).

Potencjał finansowy Z kolei **potencjał finansowy** mogą charakteryzować następujące elementy:

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

Poniżej zostaną przedstawione dwie propozycje określania pozycji konkurencyjnej:

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

Trzyetapowa analiza Zdzisława Pierścionka Zdzisław Pierścionek proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej, które pozwalają ocenić, czy istnieje i jak duża jest przewaga konkurencyjna. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Drugi i trzeci etap analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

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

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

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

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

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

Podstawowymi czynnikami są:

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

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są z kolei zdeterminowane przez 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.

**Analiza
czynników
pośrednich**

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

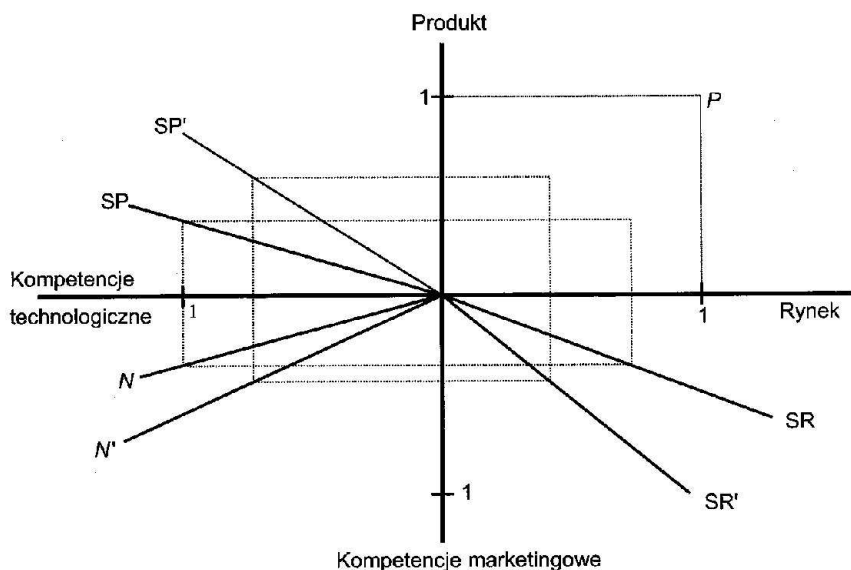
**Koncepcja
Wiesława
Janusza Otty**

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

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

**Model
Adama Nogi**

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



Rysunek 3.1. Wyznaczniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

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

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

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

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

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

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

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

Lista zmiennych

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

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny przychodzi czas na **ustalenie charakteru** tych zmiennych ze względu na możliwości ich pomiaru. Z tego punktu widzenia można wyróżnić **cztery kategorie zmiennych**:

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

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

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

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

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

Określenie wag zmiennych

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

Przygotowanie skal

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

Całościowa ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa

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

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

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

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

1. Zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup kluczowych czynników sukcesu. Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy kluczowych czynników sukcesu.

2. Nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).

3. Zastanów się, czy w twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1–2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4–5 punktów – mocna strona).

4. Pomnoż wartość czynników przez wagi i zsumuj.

5. Zrób zestawienie słabych (1–2 punkty) i mocnych (4–5 punktów) stron przedsiębiorstwa.

6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego.

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

– – poważna ujemna przewaga (*severe competitive disadvantage*),

– – średnia ujemna przewaga (*mild competitive disadvantage*),

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

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

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

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

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

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

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

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

**Problemy
metodyczne**

**Niedostatek
informacji**

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

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

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

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

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

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

Waga miernika:

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

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

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

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

Tabela 3.2. Proszę ocenić według poniższej skali potencjał konkurencyjny firmy (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 z przeciętnym konkurentem):

- 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 trzy lata

[illegible]

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														

[illegible]

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														

[illegible]

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

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 konkutowania (w porównaniu z przeciętnym konkurentem):

- 0 – jesteśmy (będziemy) najgorsi
- 1 – jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi
- 2 – jesteśmy (będziemy) trochę gorsi
- 3 – jesteśmy (będziemy) przeciętni
- 4 – jesteśmy (będziemy) trochę lepsi
- 5 – jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi
- 6 – jesteśmy (będziemy) najlepsi

WI – waga instrumentu

OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za trzy lata

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

[illegible]

3.7. PODSUMOWANIE

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

Makroekonomiczne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmują następujące pozycje:

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

Lista mezoekonomicznych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następująca:

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

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

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