Marian GORYNIA, Beata STĘPIEŃ,
Monika SULIMOWSKA

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – KONCEPCJE, POMIAR, OCENA I STANDARYZACJA

Wstęp

W gospodarce konkurencyjnej, a taki charakter ma większość współczesnych gospodarek narodowych oraz gospodarka światowa jako całość, podstawową cechą zachowań przedsiębiorstw jest konkurowanie o względy nabywcy. Od wielkości i dynamiki sprzedaży zależy bieżąca sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (podstawowy cel krótkookresowy przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej), a także jego zdolność do przetrwania (podstawowy cel długookresowy). Zrozumiały jest więc nieustanny wzrost zainteresowania zagadnieniami konkurencji, konkurencyjności, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnych. Wydaje się, że istotne wyzwania stojące przed nauką w tej dziedzinie dotyczą:

- wypracowania adekwatnych podstaw konceptualnych i terminologicznych dotyczących zagadnień konkurencyjności,
- opracowania i doskonalenia poprawnych metod oceny konkurencyjności,
- określenia standardów, których spełnienie winno stanowić swoistą rękojmię dla nabywcy co do jakości oferty spełniającego te normy producenta.

Rozważania prowadzone w niniejszym artykule zmierzają w trzech wyżej nakreślonych kierunkach:

- w części pierwszej dokonano przeglądu najważniejszych pojęć wiążących się z konkurencyjnością,
- w części drugiej przedstawiono metody oceny potencjału konkurencyjnego,
- w części trzeciej zrelacjonowano międzynarodowe próby budowy uniwersalnych narzędzi pomiaru, oceny i standaryzacji potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

1. Podstawy konceptualne i terminologiczne

O konkurencyjności i potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa jest sens mówić w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji. W naukach ekonomicznych istotę konkurencji próbowano oddać za pomocą określeń takich jak: niewidzialna ręka, zmysły zwierzęce, destrukcyjne wiatry, walka o przetrwanie itp.[1] Dla dalszych rozważań istotne jest rozróżnienie dwóch sposobów pojmowania konkurencji[2]:

- konkurencji-selekcji,
- konkurencji-regulacji.

Koncepcja konkurencji-selekcji bazuje na indywidualizmie metodologicznym. Występuje widoczna analogia z mechanizmami selekcji naturalnej znanymi u Darwina – w tym sensie konkurencja oznacza walkę o przetrwanie, której funkcją jest wyselekcjonowanie najbardziej efektywnych podmiotów ekonomicznych kosztem innych. Konkurencja, rozumiana jako proces selekcji, jest traktowana jako instrument zapewniający maksymalną efektywność gospodarki. Konkurencyjny rynek stanowi najbardziej adekwatną formę organizacji ekonomicznej, mającą doprowadzić do osiągnięcia optimum Pareto, czyli optymalnej alokacji dostępnych zasobów. W tym ujęciu konkurencja jawi się jako zjawisko pożądane w każdym czasie i w każdym miejscu. Jest więc zrozumiałe, że koncepcja konkurencji-selekcji jest konstruktem o charakterze normatywnym i stanowiła podstawę wypracowania modelu konkurencji czystej i doskonałej. Rozwinięcia koncepcji konkurencji-selekcji dokonane w ramach ekonomii branży doprowadziły do uwzględnienia – obok pierwotnie branej pod uwagę struktury rynku (rynek doskonały) i generowanej przez nią optymalnej alokacji zasobów (optimum Pareto) – zachowań przedsiębiorstw. Istnieją dwa podejścia do uwzględniania zachowań przedsiębiorstw: podejście strukturalne i podejście behawioralne. Proces konkurencyjny w pierwszym podejściu opisuje tryptyk: struktury – zachowania – rezultaty. Oznacza to, że struktura rynku wyznacza zachowania przedsiębiorstw, a od zachowań zależne są osiągane przez firmy rezultaty. W podejściu behawioralnym pierwotny charakter mają zachowania firm, determinujące ich rezultaty. Z kolei osiągane wyniki mają decydujące znaczenie dla kształtowania się struktury rynku branżowego.

Koncepcja konkurencji-regulacji pojmuje konkurencję jako sposób regulacji rynków. Konkurencja w tym ujęciu oznacza procedury dostosowań i ewolucji rynków z uwzględnieniem zachowań podmiotów gospodarczych, które w nich uczest-

---

[1] L. Benzoni, *Approches de la concurrence en économie industrielle*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. De Bandt, L. Benzoni, P.-M. Romani, Economica, Paris 1991, s. 396.

[2] Ibidem, s. 397-410.

niczą. W przeciwieństwie do konkurencji-selekcji, konkurencja-regulacja zakłada podejście nie normatywne, lecz raczej opisowe, pozytywne. Uwaga jest zogniskowana na funkcjonowaniu systemu ekonomicznego i na jego reprodukcji. W ramach koncepcji konkurencji-regulacji wyróżnia się konkurencję międzybranżową (*industrial competition, concurrence inter-industrielle, concurrence des capitaux*) oraz konkurencję wewnątrzbranżową (*market competition, concurrence intra-industrielle, concurrence des producteurs*). Konkurencja wewnątrzbranżowa odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu się bieżących cen oferowanych przez branżę. Konkurencja międzybranżowa stanowi przyczynę powstania tendencji do wyrównywania stopy zysku w poszczególnych branżach i ma duży wpływ na kształtowanie poziomu ceny w dłuższym okresie (tzw. ceny naturalnej). Więcej uwagi poświęca się konkurencji wewnątrzbranżowej. Konkurencja ta ma charakter procesu iteracyjnego, polegającego na ciągłych dostosowaniach oczekiwań podmiotów ekonomicznych i osiąganych przez nie rezultatów. Dostosowania mogą mieć charakter cenowy i ilościowy. Rezultaty procesów konkurencji nie są oceniane z punktu widzenia normy, jaką jest optymalny stan równowagi, ale z punktu widzenia poziomu realizacji oczekiwań. Koncepcja konkurencji-regulacji ma charakter dynamiczny – decyduje o tym łączne przyjmowanie trzech założeń: asymetria pomiędzy przedstawicielami strony podaży (uniktowy charakter oferty pod względem zdolności produkcyjnych, kosztów itp.), mniejszy lub wyższy stopień nieodwracalności decyzji i rozpatrywanie różnych momentów. W ramach koncepcji konkurencji-regulacji dużą wagę przywiązuje się do uwarunkowań historycznych – aktualne procesy konkurencji zachodzące w branży są częściowo określone przez bieg wypadków w przeszłości. W ujęciu tym występują więc liczne odwołania do poglądów szkoły historycznej i instytucjonalnej.

Oba krótko scharakteryzowane sposoby pojmowania konkurencji wydają się mieć jedną cechę wspólną – zakładają one rywalizację podmiotów gospodarczych należących do strony podażowej o względy podmiotów, będących przedstawicielami strony popytowej. Rywalizacja ta przedstawia się odmiennie w zależności od tego, z jaką strukturą rynku mamy do czynienia. Konkurencja doskonała i czysty monopol są użytecznymi punktami odniesienia jako skrajne rodzaje struktury rynku, jednak w rzeczywistości większość rynków znajduje się pomiędzy tymi biegunami[3]. Większość przedsiębiorstw działa w warunkach konkurencji niedoskonałej, której najbardziej charakterystycznymi przypadkami są oligopol i konkurencja monopolistyczna.

Konkurencja w branży może być rozumiana w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu konkurencja oznacza rywalizację pomiędzy podmiotami konkurującymi na danym rynku branżowym. W szerszym znaczeniu konkurencja obejmuje oprócz rywalizacji pomiędzy aktualnymi rywalami także cztery inne czynni-

[3] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 1997, s. 267.

ki: zagrożenie nowymi wejściami, zagrożenie ze strony substytutów, siłę przetargową dostawców i siłę przetargową nabywców[4]. Należy jednak zauważyć, że nawet wąskie pojmowanie konkurencji nie implikuje ograniczenia kręgu konkurentów firmy tylko do przedsiębiorstw działających w danym biznesie (branży). Konkurentami są *de facto* firmy dostarczające lub mogące dostarczać te funkcje, które występują w łańcuchu wartości realizowanym przez dane przedsiębiorstwo[5]. Każda firma konkuruje więc w dwóch wzajemnie powiązanych wymiarach: z dostawcami podobnych produktów o względy odbiorców oraz z wykonawcami funkcji występujących w jej łańcuchu wartości o miejsce („prawo" realizacji tych funkcji) w szerszym systemie wartości.

W celu umożliwienia przejścia od pojęcia konkurencji do pojęcia konkurencyjności istotne jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy intensywnością konkurencji a konkurencyjnością[6]. Intensywność konkurencji oznacza poziom antagonizmu pomiędzy podmiotami gospodarczymi w danym momencie. Konkurencyjność oznacza natomiast zdolność każdego z tych podmiotów do przeżycia i prosperowania w ramach układu – złożonego, kreatywnego i niestabilnego – powiązań o charakterze sojuszniczym lub wrogim. Konkurencyjność jest przy tym kategorią strategiczną – obejmuje zarówno rywalizację, jak i zmowę. W tym miejscu pojawia się potrzeba dokonania wyróżnienia dwóch rodzajów konkurencyjności, które można określić jako:

- konkurencyjność rynkowa,
- konkurencyjność pozarynkowa.

Konkurencyjność rynkowa to konkurencyjność uzyskana z wykorzystaniem metod dozwolonych w ramach rynkowych reguł gry. Konkurencyjność pozarynkowa oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sposób niezgodny z rynkowymi regułami gry. Może to być np. zmowa monopolistyczna lub zachowania kwalifikowane jako *rent seeking*[7] (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)[8].

W tym miejscu przyjmiemy w uproszczeniu, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsię-

---

[4] M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*,The Free Press, New York 1980.

[5] M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

[6] Rozróżnienie to czynimy za: B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie*, s. 482.

[7] Omówienie koncepcji *rent seeking* zawiera np.: M. Raczyński, *Społeczne koszty monopolu w świetle teorii pogoni za rentą*, „Ekonomista" 1994, nr 6 oraz tenże, *Pogoń za rentą a transformacja systemowa w Polsce*, „Ekonomista" 1998, nr 2-3.

[8] A.O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review" 1974, nr 3.

biorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej[9]. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W proponowanym tutaj znaczeniu pojęcia konkurencyjności nie dokonano rozróżnienia pomiędzy przyczynami uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej. Przyczyny uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Przyczyny o charakterze wewnętrznym to przewagi właściwe dla danego przedsiębiorstwa oraz tzw. przewagi internalizacji, a przyczyny o charakterze zewnętrznym to zmienne związane z lokalizacją[10]. Próby konceptualizacji konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych, określających zdolność osiągania 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 (*biznes strength*). Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G. Gierszewska i M. Romanowska[11] przedstawiają trzy podejścia dotyczące konkurencyjności:

- kluczowych umiejętności G. Hamela i C.K. Prahalada[12], według których o konkurencyjności decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania,
- kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L.E. Shulmana[13],
- wyróżniających umiejętności Ch.W. Hilla oraz G.R. Jonesa[14].

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

---

[9] M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 114.

[10] Inspirację do takiego wydzielenia determinant pozycji konkurencyjnej stanowiła eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga, wyróżniająca trzy grupy zmiennych, skłaniających przedsiębiorstwa do ekspansji międzynarodowej. Por. J. H. Dunning, *International Production and Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London 1981.

[11] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1993.

[12] G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, nr 5-6.

[13] G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review" 1992, nr 3-4.

[14] Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Miffin Co., Boston 1992.

M.J. Baker oraz S.J. Hart twierdzą[15], 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 z konkurentami.

Z kolei „Report on the Competitiveness of Community Industry"[16] określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a jej miarą, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych. Na przykład według R. Grabowieckiego[17] wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk, umożliwiający uzyskanie dywidendy przez właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingowa). J. Gittus[18] 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 trzyma konkurencję na dystans. Również Biuro Analiz NYSE[19] podaje, 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[20]. 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.

---

[15] M.J. Baker, S.J. Hart, *Marketing and Competitiveness Success*, Philip Allan, New York 1992.

[16] W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[17] R. Grabowiecki, *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRiSS, Warszawa 1996.

[18] J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.

[19] W. Bieńkowski, op. cit.

[20] W.J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma ma dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa[21]. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup: rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, kosztowa pozycja przedsiębiorstwa, marka i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia ich opanowania 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 wpływom 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*)[22].

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem jego siły konkurencyjnej[23]. 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[24]. 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[25].

---

[21] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

[22] Ibidem, s. 71.

[23] A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s. 116-117.

[24] A.C. Hax, N.S. Majluf, *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, red. R.G. Dyson, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s. 73.

[25] T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 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, produkcja, dystrybucja, zasoby finansowe, image, szerokość linii asortymentowej, jakość i niezawodność, kompetencje w dziedzinie zarządzania[26].

Podsumowując ten fragment rozważań proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

- Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości. Składają się na nią: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, określająca jego położenie w teraźniejszości i/lub potencjał konkurencyjny determinujący przyszłą sytuację przedsiębiorstwa.
- Konkurencyjność rynkowa to konkurencyjność uzyskana z wykorzystaniem metod dozwolonych w ramach rynkowych reguł gry. Konkurencyjność pozarynkowa oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sposób niezgodny z rynkowymi regułami gry.
- Pozycja konkurencyjna wyznaczana jest przez konkurencyjność domeny przedsiębiorstwa oraz potencjału. Domena przedsiębiorstwa jest zaś określona przez zestaw produktów/rynków oraz miejsce, jakie zajmuje przedsiębiorstwo w łańcuchu technologicznym. Na potencjał przedsiębiorstwa składają się jego zasoby rzeczowe, finansowe, kadrowe, technologiczne, niematerialne, struktura organizacyjna, wizja strategiczna oraz kultura organizacyjna.
- Konkurencyjność potencjału i konkurencyjność domeny są wynikiem spełniania przez nie kryteriów: adekwatności, elastyczności i efektywności.
- Przyczyny uzyskania przez przedsiębiorstwo określonej pozycji konkurencyjnej mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Przyczyny o charakterze wewnętrznym to uzyskanie przewagi właściwej dla danego przedsiębiorstwa oraz tzw. przewagi internalizacji, a przyczyny o charakterze zewnętrznym to zmienne związane z lokalizacją.
- Pojęcia zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa i tzw. siły biznesu można traktować jako pojęcia tożsame, oznaczające ten fragment konkurencyjności lub pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, który jest zdeterminowany przez przyczyny o charakterze wewnętrznym i świadczy o możliwościach uzyskania pożądanej pozycji konkurencyjnej w przyszłości.

---

[26] A.C. Hax, N.S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 156.

2. Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może podlegać badaniu zarówno w ujęciu całościowym (mówimy wtedy o pozycji konkurencyjnej i/lub przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa – organizacji), jak i w rozbiciu na poszczególne elementy, składniki domeny i potencjału. Analiza może także obejmować powiązania między tymi elementami dla sprawdzenia, czy zachodzą między nimi efekty synergiczne. Ponieważ przewaga konkurencyjna powstaje tylko w stosunku do innej organizacji, działającej w tym samym otoczeniu, analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmuje także badanie zjawisk i stanów charakteryzujących to otoczenie oraz wywierających wpływ na zachowanie przedsiębiorstwa.

Spośród wielu nurtów, które wpłynęły na kształtowanie się sposobu myślenia o konkurencyjności przedsiębiorstwa, można tutaj wyróżnić dwa zasadnicze, w odmienny sposób podchodzące do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie do badania i oceny potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Pierwszy z tych nurtów – *industrial organization theory* – podkreśla szczególne znaczenie środowiska, w jakim firma funkcjonuje i jego wpływ na podejmowane przez nią decyzje strategiczne i działania. Przedstawicielem tego nurtu jest M.E. Porter, autor koncepcji pięciu sił decydujących o strukturze sektora. Zdaniem Portera, przewaga konkurencyjna jest wynikiem zdolności firmy do radzenia sobie z tymi siłami lepiej niż jej konkurenci. Może ona tego dokonać poprzez wdrożenie, odpowiedniej do zastanych warunków działania i posiadanych umiejętności, strategii bazowej, z której wynikać będzie charakter przewagi: kosztowa, różniczkowa czy pochodząca od skoncentrowania działań na wąskim segmencie rynku (*focus*). Punktem wyjścia w tym podejściu jest analiza otoczenia branżowego[27].

Drugi nurt – *resource-based view of the firm* – opiera się na założeniu, że przewaga konkurencyjna nie powstaje tylko dzięki odpowiedniemu zestawieniu produkt-rynek w danej branży. Punkt ciężkości w tym podejściu przeniesiony został do wnętrza firmy. Jego przedstawiciele twierdzą, że kluczem do osiągania przewagi konkurencyjnej jest występowanie różnic w szeroko rozumianych zasobach organizacji. Unikatowe cechy posiadanych zasobów uważane są za prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej ze względu na niemożliwość (trudność) ich transferu czy podrobienia przez konkurencję[28].

Pomiędzy tymi dwoma biegunami plasuje się nurt sytuacyjny (*contingency approach*), podkreślający znaczenie umiejętności bieżącego dopasowania się organi-

---

[27] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

[28] Zob. np.: J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa1996 oraz G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

zacji do warunków zewnętrznych oraz wzajemnego dostosowania jej wewnętrznych podsystemów i wymiarów. Ogólną miarą tej umiejętności jest elastyczność organizacji, pozwalająca jej na bieżące reagowanie, adekwatnie do tempa i charakteru zmian zachodzących w otoczeniu, co daje organizacji niezależność bądź pozwala obniżyć próg wrażliwości na zmiany w środowisku i funkcjonować w miarę stabilnie. W ostatnim czasie zauważa się przejście w poglądach od szukania źródeł przewagi konkurencyjnej na zewnątrz firmy, w jej otoczeniu branżowym, do skupienia się na poszukiwaniu źródeł przewagi w odpowiednim skonfigurowaniu i rozwijaniu rzadkich zasobów organizacji.

Niezależnie od tego, które czynniki uznane zostaną za kluczowe w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji, badania prowadzone są we wszystkich jej obszarach. Podlegają im:

- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa – potencjał finansowy,
- majątek rzeczowy firmy – posiadane moce produkcyjne, wyposażenie techniczne,
- potencjał ludzki wszystkich szczebli – wiedza, umiejętności, doświadczenie, motywacja, zaangażowanie, struktura zatrudnienia, rotacja kadry,
- potencjał technologiczny – technologie produkcji, sprzedaży, zarządzania, informacyjne, wiedza – know-how, licencje, patenty,
- struktura organizacyjna – adekwatność w stosunku do domeny i strategii, podział pracy, władzy, sprawny przepływ informacji, zdolność do szybkiego reagowania – elastyczność,
- kultura organizacji – normy, wartości, zwyczaje, styl działania, styl kierowania, postawy i nastawienia pracowników – czynniki decydujące o powodzeniu podejmowanych działań,
- wizja organizacji – spójność, adekwatność, przejrzystość, komunikatywność,
- dotychczas stosowane strategie,
- marka, reputacja firmy w oczach *stakeholders*[29],
- domena działania przedsiębiorstwa, w tym produkty/usługi oferowane na zajmowanych przez przedsiębiorstwo rynkach.

Wielość podejść do problemu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz złożoność samego pojęcia potencjału nastręcza badaczom wiele kłopotów w trakcie jego pomiaru. Problemy te powstają z kilku zasadniczych przyczyn:

- pomiar obejmuje zarówno cechy mierzalne, jak i niemierzalne, powstaje więc problem doboru odpowiednich metod pomiaru i miar,
- ponieważ o konkurencyjności przedsiębiorstwa można mówić jedynie porównując badane przedsiębiorstwo do innego, pojawia się trudność związana

[29] *Stakeholders* – grupy wpływów, które z racji swego związku z przedsiębiorstwem oraz siły przetargowej mogą wywierać na nie nacisk; należą do nich: dostawcy, odbiorcy, klienci, akcjonariusze, agendy rządowe, instytucje finansowe itd.

z wyborem odpowiedniego punktu odniesienia (czy możliwe i zasadne jest porównywanie wszystkich elementów potencjału? jaki punkt odniesienia jest najwłaściwszy ze względu na specyfikę branży i przedsiębiorstwa? ile punktów odniesienia przyjąć?),
- z uwagi na to, że pomiar jest dokonywany przez człowieka często obciążonego określonymi oczekiwaniami, a także ze względu na jakościowy charakter wielu zmiennych pojawia się pytanie o obiektywizm pomiaru – czy to, co otrzymaliśmy, odzwierciedla stan faktyczny czy jest to jedynie projekcja naszych oczekiwań?
- z problemem obiektywizmu wiąże się problem precyzji pomiaru,
- zakładając, że pomiar został dokonany właściwie, tzn. dobrano zmienne odpowiadające badanemu zjawisku i właściwe miary oraz nie popełniono żadnych błędów w trakcie obróbki zebranych informacji, pozostaje jeszcze jedno istotne pytanie: czy potrafimy właściwie zinterpretować otrzymane wyniki i wyciągnąć z nich wnioski?

Bardzo trafną refleksję nad pomiarami wszelkich zjawisk wypowiedział kiedyś A. Einstein: „To, co może być zmierzone nie zawsze jest ważne, natomiast to, co ważne, nie zawsze daje się mierzyć". Aby uniknąć błędów i trudności w trakcie prowadzenia analizy strategicznej[30], należy pamiętać o kilku zasadach jej prowadzenia. G. Gierszewska i M. Romanowska formułują je następująco[31]:
- analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie obszary przedsiębiorstwa: sferę ekonomiczną, technologiczną, marketingową i społeczną, wymaga więc łączenia metod ilościowych i jakościowych,
- ponieważ nie wszystkie czynniki wewnątrz organizacji dają się w pełni kontrolować, dlatego należy wyodrębnić procesy i zjawiska, które mogą podlegać badaniu i na które można będzie w przyszłości wpływać,
- określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa nie kończy się na zbadaniu jego potencjału, ale na umiejscowieniu go na tle bliższego i dalszego otoczenia.

Wraz z rozwojem podejść do poszukiwania źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wykształciło się wiele metod mających na celu zbadanie pozycji konkurencyjnej firmy oraz określenie czynników wpływających na jej zmiany.

Początkowo największą wagę przywiązywano do oceny i kontroli sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, gdyż w tej warstwie jego zasobów upatrywano przyczyn przewagi bądź luki konkurencyjnej. Narzędzi badania potencjału finansowe-

[30] Analiza strategiczna służy badaniu bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz prognozowaniu jej przyszłych stanów, daje wytyczne dla strategii. Na określenie przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozwala m.in. zbadanie posiadanego przez nie potencjału konkurencyjnego.

[31] G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 31-32.

go dostarcza analiza finansowa i jej arsenał wskaźników, umożliwiających ocenę poziomu rentowności, płynności, struktury kapitału, dźwigni finansowej czy rotacji elementów majątku. Wielu badaczy za jeden z podstawowych wskaźników siły przedsiębiorstwa przyjmuje wartość, jaką przynosi ono akcjonariuszom. W nurcie tym mieści się także pomiar wartości dodanej, jaką przedsiębiorstwo zdolne jest osiągnąć dzięki lepszej pozycji kosztowej i/lub wyższej marży, możliwej do uzyskania dzięki szczególnym walorom oferowanych produktów[32].

Jednym z narzędzi badania pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na tle branży, w której działa lub zamierza działać, jest analiza krzywej doświadczenia branży[33]. Opiera się ona na tzw. efekcie doświadczenia, czyli obniżania się kosztów jednostkowych produkcji wraz z każdym podwojeniem jej wolumenu, co jest konsekwencją występowania korzyści skali, efektu specjalizacji, efektu innowacji oraz substytucji kapitału i pracy[34]. Efekty doświadczenia poszczególnych firm sektora umieszcza się na krzywej doświadczenia, pozycja każdej firmy obrazowana jest przez punkt, którego współrzędne wyznacza koszt jednostkowy wyrobu danego przedsiębiorstwa oraz jego skumulowana produkcja. Krzywa doświadczenia bywa także przedstawiana za pomocą wskaźnika procentowego, pokazującego tempo spadku kosztu jednostkowego wraz z podwojeniem produkcji.

Krzywa doświadczenia jest jedną z metod badania wypracowanych w ramach nurtu, podkreślającego znaczenie środowiska branżowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dostarcza ona informacje pozwalające porównać pozycję kosztową przedsiębiorstwa z jego obecnymi i potencjalnymi rywalami oraz oszacować ewentualne bariery wejścia do sektora. Jednak stosowanie analizy krzywej doświadczenia napotyka ograniczenia, z pewnością nie można więc uznać tej metody za uniwersalną. Podstawowa trudność wiąże się z ograniczonym dostępem do danych na temat kosztów jednostkowych konkurentów, przez co metoda traci na znaczeniu, gdyż nie daje możliwości porównania, umożliwia jedynie ocenę zmian w poziomie kosztu jednostkowego firmy w czasie. Niebezpieczeństwo płynące z przywiązywania zbyt dużej wagi do wyników tej analizy wiąże się z możliwością przeceniania znaczenia przewagi kosztowej na niekorzyść możliwości uzyskiwania wyższej marży drogą różnicowania oferty, podnoszenia jakości i użyteczności wyrobu itd., niedostrzegania metod poprawy pozycji kosztowej drogą podniesienia wydajności, lepszej alokacji zasobów zamiast zwiększania wolumenu produkcji. Poza tym efekt doświadczenia nie występuje we wszystkich sektorach i nie zawsze oka-

---

[32] Pogląd taki prezentuje np. J. Kay, op.cit. Autor ten definiuje wartość dodaną jako różnicę między efektami i nakładami. Do pomiaru proponuje wykorzystać porterowski łańcuch wartości i badać wartość dodaną na poziomie wszystkich jego ogniw.

[33] G. Gierszewska, M. Romanowska, op.cit., s. 104-114; A.C. Hax, N.S. Majluf, op. cit., s. 108-125.

[34] A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Homewood-Boston 1987, s. 71 i n.

zuje się trwałą barierą wejścia, ze względu na możliwość wykorzystania przez podmioty wchodzące doświadczenia firm działających w sektorze, co pozwoli im uniknąć ponoszenia kosztów nieodwracalnych i osiągnąć podobną pozycję kosztową już „na starcie".

Za cenną dla analizy strategicznej potencjału przedsiębiorstwa uznano koncepcję cyklu życia[35]. Wywodzi się ona od behawioralnych koncepcji istnienia organizacji i jej rozwoju. U jej podstaw leży założenie, że organizacja jako całość oraz poszczególne elementy jej potencjału (wyroby, technologie), a także otoczenie, w którym działa, przechodzą przez kolejne etapy cyklu życia: narodziny, rozwój, dojrzewanie i schyłek, z których każdy niesie dla organizacji określone konsekwencje i wymaga podejmowania odmiennych działań strategicznych. Koncepcja cyklu życia stała się podstawą opracowania innych metod analizy, o których będzie mowa w dalszej kolejności.

Koncepcja ta znajduje zastosowanie w ocenie cyklu życia sektora, organizacji, produktów oraz technologii. Znajomość fazy, w jakiej znajduje się organizacja i jej cech charakterystycznych pozwala ocenić sytuację społeczną, charakter kultury organizacyjnej i typ przywództwa, jaki się wykształcił. W połączeniu z analizą fazy cyklu życia sektora, w jakim firma działa lub zamierza działać, pozwala oszacować jej możliwości dostosowawcze do warunków w otoczeniu. Otrzymane wyniki mogą także pomóc w wyborze określonych metod zarządzania oraz w wytyczaniu celów na przyszłość i wyborze optymalnego sposobu ich realizacji.

Znajomość cyklu życia produktu przedsiębiorstwa pozwala kształtować portfel oferowanych na rynku wyrobów, zapewniając firmie bieżącą zyskowność i możliwość rozwoju. Każda z faz cyklu życia wyrobu charakteryzuje się określonymi przepływami finansowymi. Analizując wyroby pod tym kątem, otrzymuje się obraz atrakcyjności oferowanego przez firmę asortymentu. Na tej podstawie można opracować wytyczne dla planowania polityki produktowej przedsiębiorstwa (nakierowanej na ewolucyjny rozwój posiadanego portfela produktów i kształtowanie przebiegu poszczególnych faz ich cyklu życia), formułowania strategii wzrostu firmy według relacji produkt – rynek[36]. Analiza cyklu życia dostarcza firmie informacji na temat niezbędnych nakładów finansowych, poziomu ryzyka związanego z zastępowaniem schodzących wyrobów nowymi oraz działań strategicznych wymaganych dla maksymalnego wykorzystania potencjału asortymentowego.

Podobnie jak potencjał asortymentowy, również potencjał technologiczny przedsiębiorstwa można badać, wykorzystując koncepcję cyklu życia. Za miarę wartości konkurencyjnej technologii przyjmuje się jej nowatorstwo oraz mistrzostwo stosowania[37]. W portfelu technologicznym przedsiębiorstwa można wyodrębnić

[35] J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
[36] Ibidem, s. 14.
[37] Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 124.

podstawowe rodzaje technologii o różnej wartości ze względu na możliwość kreowania przewagi konkurencyjnej[38]: technologie bazowe – powszechnie stosowane, nie tworzące przewagi, technologie kluczowe, których mistrzowskie opanowanie czyni je kluczowymi czynnikami sukcesu, oraz technologie eksperymentalne, wyłaniające się, stanowiące obietnicę przyszłej przewagi. Technologie w różnych fazach cyklu życia cechują się różnym stosunkiem nakładów do korzyści z ich stosowania. Także w tym przypadku znajomość fazy cyklu życia technologii pomaga zaprojektować optymalny, zrównoważony portfel technologiczny i strategię jego rozwijania.

Koncepcja cyklu życia znalazła zastosowanie w metodach portfelowych[39] opracowanych przez szkołę pozycjonowania macierzowego, której przedstawicielami są głównie znane amerykańskie grupy konsultingowe (BCG, McKinsey, A.D. Little). Zaproponowane przez nie modele analizy portfelowej pozwalają dokonać precyzyjnego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wielu zmiennych, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, oraz oferują przystępny, przejrzysty sposób prezentacji wyników w dwuwymiarowej przestrzeni macierzy. Jeden z wymiarów tej macierzy ma zawsze związek z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, drugi natomiast odnosi się do otoczenia.

W modelach analizy portfelowej przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pewien zbiór, portfel obszarów działalności (w przypadku firm zdywersyfikowanych), produktów (grup asortymentowych) czy technologii. Badane zjawisko zostaje ocenione według dwóch kryteriów – wymiarów macierzy, a następnie graficznie w niej przedstawione.

W zależności od modelu, zmienne będące wymiarami macierzy opisane są za pomocą pojedynczych wskaźników, jak relatywny udział w rynku czy stopa wzrostu rynku w macierzy BCG, bądź stanowią pewien agregat wymagający najpierw dokonania pomiaru zmiennych cząstkowych, a następnie przełożenia ich na jeden wymiar. Aby miara taka była czytelna, w macierzy dokonuje się podwójnej indeksacji wymiarów: nadania rangi poszczególnym zmiennym cząstkowym za pomocą skali porządkowej oraz podziału wymiaru portfela ze względu na poziom intensywności występowania określonego zbioru cech[40]. Z taką sytuacją mamy do czynienia w macierzy McKinseya, w której wymiarami są: atrakcyjność sektora, bę-

[38] STRATEGOR, op. cit., s. 148-149.

[39] Modele zaproponowane przez twórców tej szkoły pozwalają dokonać analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako całości, ale także dają możliwość oceny pozycji, jaką zajmują na rynku jego poszczególne jednostki bądź pojedyncze produkty, czy grupy asortymentowe. Dzięki temu możliwe jest tak dokonanie badania o charakterze ogólnym, jak i oszacowanie cząstkowej pozycji konkurencyjnej.

[40] Zob. *Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, PWE, Warszawa 1993, s. 121-122; G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 131.

dąca sumą ważoną kryteriów, które identyfikują tę atrakcyjność (np. wielkość rynku i stopa wzrostu, nasilenie rywalizacji, wymagania technologiczne i kapitałowe), oraz pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, wyznaczana przez kluczowe czynniki sukcesu zsumowane z uwzględnieniem ich wagi dla konkretnego podmiotu. Podobnie skonstruowane są macierze ADL oraz cyklu życia produktu Ch.W. Hofera, w których wymiar związany z przedsiębiorstwem określa wskaźnik pozycji konkurencyjnej zbudowany na tej samej zasadzie, jak w modelu McKinseya[41], natomiast zmienną odwołującą się do otoczenia jest stopień dojrzałości sektora zgodnie z cyklem życia produktu. Dodatkowo wprowadza się trzeci wymiar, prezentujący udział badanego podmiotu (produktu, obszaru działalności) w produkcji całkowitej firmy oraz w rynku. W ten sposób starano się w możliwie przejrzysty sposób zawrzeć jak największą liczbę danych w postaci skondensowanej, pozwalającej na szybkie wyciąganie wniosków dotyczących strategii.

Metody portfelowe są powszechnie stosowanym i cenionym narzędziem diagnozy pozycji konkurencyjnej firmy (jej produktów, potencjału technologicznego, poszczególnych jednostek strategicznych) i jednocześnie dostarczającym wytycznych do podejmowania decyzji dotyczących optymalnej dla przyszłości firmy alokacji posiadanych zasobów oraz ich rozwoju. Wyniki analizy pomagają wytyczać cele i dobierać właściwe strategie, unikając powtarzania błędów popełnionych w przeszłości.

Jednak także i to narzędzie nie jest wolne od wad ograniczających jego przydatność. Ograniczenia wynikają zarówno z przyjętego podejścia do analizy, jak i z konstrukcji samych modeli. Analizowanie grup produktowych czy poszczególnych obszarów działalności jako odrębnych elementów całości organizacji może prowadzić do błędnych ocen poprzez zignorowanie efektów synergicznych, związanych z ich współwystępowaniem i korzystaniem ze wspólnych zasobów oraz do konfliktów interesów między poszczególnymi jednostkami, które zaczynają dążyć do względnej autonomii. Sama konstrukcja modeli zdaje się również powodować pewne trudności u potencjalnego badacza. Miarom przyjętym w macierzy BCG zarzuca się zbytnie uproszczenie – udział w rynku wydaje się wskaźnikiem nie dość precyzyjnie oceniającym siłę konkurencyjną firmy. Z kolei pozostałe modele, które poprzez zastosowanie miary agregatowej miały się uporać z tym problemem, zostały obarczone zarzutem nadmiernej subiektywizacji pomiaru, jaka może wynikać z nietrafnego doboru wskaźników przewagi przedsiębiorstwa i nadania im niewłaściwych wag. Podobne zarzuty kieruje się w stronę zmiennych związanych z otoczeniem. Poważna trudność ze stosowaniem metod portfelowych wiąże się z koniecznością pozyskania i obróbki nieraz ogromnej liczby informacji (w zależności od

[41] Model Ch. W. Hofera zakłada dokonywanie oceny pozycji konkurencyjnej poszczególnych jednostek strategicznych organizacji, nie pojedynczych wyrobów (jednak z wykorzystaniem tych samych kryteriów oceny).

wielkości i stopnia zdywersyfikowania organizacji). Natłok danych sprawia, że tracą one walor poznawczy i wymagają wstępnej kondensacji i grupowania (np. odchodzi się od analizy informacji o poszczególnych produktach na rzecz ich grup powstałych po dokonaniu segmentacji rynku). Z drugiej strony modele te są przydatne jedynie w przypadku firm o pewnym stopniu dywersyfikacji i określonym rozmiarze[42]. Ograniczeniem może być również sposób prezentacji graficznej wyniku i odczytanie informacji z diagramu. Zbyt sztywne trzymanie się zaleceń podręczników przez niewprawnych analityków może prowadzić do zupełnie błędnych wniosków. Deklarowana przejrzystość i łatwość konstruowania modeli może okazać się pozorna.

Podsumowując można stwierdzić, że modele portfelowe stają się bardzo przydatnym narzędziem w ręku analityka dysponującego pewnym przygotowaniem i doświadczeniem. Proces badawczy wymaga stosowania wielu narzędzi analizy ekonomicznej, finansowej oraz umiejętności przełożenia informacji o charakterze jakościowym na język wskaźników ilościowych.

Opisane wyżej metody podchodzą do analizy przedsiębiorstwa od strony produktowo-rynkowej. Możliwe jest także przyjęcie innego ujęcia – potraktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru funkcji, które, w zależności od sposobu ich realizacji, wywierają określony wpływ na możliwości osiągania i utrzymywania określonej pozycji konkurencyjnej.

W tym ujęciu pomiar siły przedsiębiorstwa opiera się na analizie wielokryterialnej wszystkich obszarów jego funkcjonowania w celu znalezienia słabych i mocnych stron o znaczeniu decydującym dla przyszłości. Ponieważ zbadanie wszystkich obszarów jest procesem niezmiernie złożonym i długotrwałym[43], na potrzeby podejmowania decyzji w krótszym czasie i dla zwrócenia uwagi na rzeczy najistotniejsze można posłużyć się metodą kluczowych czynników sukcesu. W metodzie tej szczegółowej analizie podlegają jedynie te spośród czynników opisujących działanie firmy, które mają najważniejsze znaczenie dla jej powodzenia w przyszłości. Powodzenie zastosowania tej metody uzależnione jest w dużej mierze od właściwej kompozycji tych czynników, charakterystycznej dla sektora, w którym firma działa (pozwoli to objąć badaniem najistotniejsze obszary i porównać wynik firmy z konkurentami). W literaturze proponowane jest przyjęcie następującej grupy kryteriów oceny[44]:

---

[42] Metody portfelowe znajdują zastosowanie w firmach średnich i dużych o zróżnicowanym profilu działalności i/lub asortymencie.

[43] Dla przykładu: w swojej metodzie oceny H. Bieniok i J. Marek wymieniają 212 istotnych czynników rozwojowych firmy w 12 obszarach strategicznych. Każdy czynnik podlega punktowej ocenie ekspertów organizacji i konsultantów z zewnątrz, ustala się także wagę poszczególnych czynników. Patrz: H. Bieniok, J. Marek, *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 1992, nr 3.

[44] STRATEGOR, op. cit., s. 69.

- pozycja rynkowa,
- pozycja kosztowa,
- marka firmy i jej zakorzenienie rynkowe,
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- potencjał finansowy i rentowność,
- poziom organizacji i zarządzania.

Każdy z wymienionych czynników sukcesu można opisać za pomocą różnych miar, które łącznie dają obraz jakości poszczególnych elementów potencjału przedsiębiorstwa. Przydatne jest zastosowanie metody oceny cyklu życia sektora, gdyż wraz z przechodzeniem przez kolejne jego fazy zmieniają się wagi poszczególnych czynników sukcesu[45].

Sposób prowadzenia analizy sprowadza się do dokonania punktowej oceny poszczególnych czynników, po uprzednim opatrzeniu ich wagami, a następnie zsumowaniu ocen ważonych. Pomiar taki nabiera znaczenia poznawczego dopiero po porównaniu otrzymanej wartości z przyjętym punktem odniesienia, którym może być wzorcowa firma w sektorze[46], najbliższy konkurent czy idealny profil kluczowych czynników sukcesu. Dzięki temu można określić wielkość luki konkurencyjnej między przedsiębiorstwem a jego konkurentami i znaleźć obszary, w których należy dokonać zmian.

Metoda kluczowych czynników sukcesu zaliczana jest do grupy metod kompleksowo traktujących badanie pozycji przedsiębiorstwa. Wynik ostateczny jest efektem wykorzystania wszystkich wymienionych metod analizy oraz informacji na temat struktury organizacji, jej kultury, potencjału kadrowego itd., co powoduje, że jest on obciążony wszystkimi zaletami i wadami tych metod oraz zależy od umiejętności właściwej interpretacji uzyskanych danych.

Inna z powszechnie stosowanych metod analizy powstała niejako w odpowiedzi na zastrzeżenia wysuwane w stronę modeli portfelowych. W metodzie SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)[47] badanie prowadzone jest w czterech wymiarach: poziomu stabilności otoczenia, atrakcyjności sektora, pozycji konkurencyjnej oraz siły finansowej przedsiębiorstwa – wymiary te opisują zarówno pozycję strategiczną firmy, jak i sektora, w którym działa. Podobnie jak we wspomnianych wyżej metodach, również tutaj stosuje się technikę oceny punktowej wybranych czynników, uznanych za najsilniej wpływające na poszczególne wymiary, a uzyskane wyniki umieszcza na czterowymiarowym diagramie. W zależności od oceny uzyskanej przez badane przedsiębiorstwo w poszczególnych wymiarach,

---

[45] Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 162.

[46] Technika porównywania pozycji firmy z wybranym wzorcowym konkurentem nosi nazwę benchmarkingu strategicznego.

[47] W.J. Otta, op.cit., s. 67-75, L. Radder, L. Louw, *The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition*, „Long Range Planning" vol. 31, 1998, nr 4.

jego pozycja strategiczna może zostać uznana za odpowiadającą jednej z czterech pozycji modelowych: agresywnej, konkurującej, konserwatywnej (zachowawczej) i obronnej. Dla każdego z wyróżnionych rodzajów pozycji strategicznej opracowano zalecenia dotyczące strategii badanego przedsiębiorstwa.

Stosowanie tej metody także wymaga od analityka wiedzy i doświadczenia oraz umiejętności kompleksowej oceny sytuacji. Przewaga SPACE nad metodami portfelowymi wynika, zdaniem jej zwolenników, z łącznego zastosowania czterech wymiarów (i uwzględnienia wpływu otoczenia), co znacznie rozszerza pole analizy oraz z potraktowania firmy jako całości, bez wyodrębniania z niej poszczególnych podsystemów, dzięki czemu unika się ich atomizacji oraz zbyt szczegółowego podejścia do pojedynczych problemów. Nie można jednak nie zauważyć ograniczeń tej metody wynikających z jej metodologii.

Szczególne znaczenie w analizie strategicznej przypisuje się metodzie SWOT, uznawanej za najbardziej kompleksową spośród stosowanych metod. Idea tej metody sprowadza się do dokonania szczegółowej analizy wnętrza i otoczenia organizacji pod kątem czynników, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na jej przyszłą pozycję. Czynniki płynące z wnętrza organizacji określa się jako jej mocne i słabe strony, natomiast w otoczeniu organizacja napotyka szanse i zagrożenia. Należy zidentyfikować wspomniane grupy czynników i ocenić ich wpływ na rozwój organizacji oraz jej możliwości kształtowania siły ich oddziaływania. W zależności od konfiguracji czynników przedsiębiorstwo może znaleźć się w czterech modelowych sytuacjach strategicznych, którym odpowiadają określone strategie działania[48]. Na potrzeby analizy wykorzystuje się szeroką gamę metod i technik, podobnie jak w przypadku metod już opisanych.

Za jedną z podstawowych zalet analizy SWOT (oprócz jej kompleksowego podejścia do tematu) uznaje się często jej elastyczność, wynikającą z możliwości stosowania sekwencji SWOT (silne – słabe strony, szanse – zagrożenia), czyli podejścia od wnętrza do otoczenia oraz TOWS (zagrożenia – szanse, słabe – silne strony), czyli od otoczenia do wnętrza. W obu podejściach wyraża się różnica w pojmowaniu przedsiębiorstwa, jako podmiotu dostosowującego się do warunków dyktowanych przez otoczenie bądź też podmiotu próbującego to otoczenie kształtować przy użyciu posiadanego potencjału.

Inne podejście do analizy przedsiębiorstwa zaproponował M.E. Porter w swojej koncepcji łańcucha wartości[49]. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest tu traktowane jako proces składający się z powtarzających się sekwencyjnie działań. Zdaniem Portera przewaga konkurencyjna pochodzi od wartości, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć dla swoich klientów, oraz od tego, jaka jest różnica między ge-

[48] H. Wienrich, *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning" 1982, nr 2, cyt. za: G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 181.

[49] M.E. Porter, *Competitive Advantage*.

nerowaną przez firmę wartością a kosztami, jakie ponosi, oferując produkt. Łańcuch wartości jako narzędzie analityczne opiera się na przyjętym przez Portera założeniu, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest sprawność poszczególnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Na łańcuch wartości składają się: działalność podstawowa, obejmująca fizyczne wytwarzanie, marketing i sprzedaż oraz obsługę posprzedażną, i działalność pomocnicza, do której należą: infrastruktura firmy, zarządzanie potencjałem ludzkim, rozwój technologii oraz zaopatrzenie firmy. Łańcuch wartości to nie zbiór niezależnych czynności, ale system wzajemnie powiązanych działań[50]. Każda działalność podstawowa wymaga specyficznych, dostosowanych do niej rozwiązań we wszystkich obszarach działań pomocniczych. Powiązania między poszczególnymi działaniami prowadzą do osiągania przewagi konkurencyjnej (kosztowej lub różnicowania) dzięki ich optymalizacji i koordynacji.

Takie procesowe spojrzenie na organizację pozwala wyodrębnić te ogniwa łańcucha wartości, które mają kluczowe znaczenie dla formułowania i realizacji strategii oraz w obszarze których dostrzega się lukę w stosunku do poziomu ich opanowania przez konkurentów[51]. Analiza łańcucha wartości nie kończy się na zbadaniu wewnętrznych procesów organizacji. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako jedno z ogniw ciągu gospodarczego, w skład którego wchodzą także dostawcy i odbiorcy; źródło przewagi konkurencyjnej może tkwić również w dopasowaniu łańcucha wartości firmy do łańcuchów wartości podmiotów ją poprzedzających i po niej następujących w ciągu gospodarczym. Dzięki temu metoda analizy łańcucha wartości pozwala przedsiębiorstwu dokonać szeregu istotnych porównań pozycji firmy wobec elementów jej najbliższego otoczenia: klientów (tak nabywców, jak i ostatecznych użytkowników), dostawców, konkurentów, dystrybutorów.

Podobne podejście do analizowania zasobów organizacji przedstawili G. Hamel i C.K. Prahalad, którzy za źródło przewagi konkurencyjnej uznali tzw. kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, czyli zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnych korzyści[52]. Obok kluczowych kompetencji (*core competencies*) wymienia się także kluczowe zdolności (*core capabilities*)[53]. Pojęcie kluczowych kompetencji odpowiada szczególnym umiejętnościom technologicznym i produkcyjnym w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości, natomiast kluczowe zdolności to pojęcie obejmujące szczególne umiejętności w obrębie całego łańcucha. Dzięki opanowaniu tych umiejętności

[50] Ibidem, s. 48.

[51] Luka ta może dotyczyć różnic w sprawności prowadzenia działań, poziomie kosztów, jakości efektów, szybkości realizacji itd.

[52] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, s. 167. Zob. też: G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence.*

[53] Cyt. za: R.D. Hamilton, E.D. Eskin, M.P. Michaels, *Assessing Competitors: the Gap between Strategic Intent and Core Capability*, „Long Range Planning" vol. 31, 1998, nr 3.

firma może szybko adaptować się do gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Za źródło siły przedsiębiorstwa uznaje się nie tyle to, co ono posiada, ale w jaki sposób potrafi wykorzystać swoje zasoby.

Innym źródłem przewagi konkurencyjnej proponowanym przez Hamela i Prahalada jest tzw. zamiar strategiczny[54], czyli dalekosiężny cel, ambitna wizja przedsiębiorstwa w przyszłości, która, zdaniem autorów, potrafi porwać członków organizacji i wyzwolić u nich dodatkową energię, która zaowocuje kreatywnością, zapałem i wyższą wydajnością, co w efekcie pozwoli ten ambitny cel osiągnąć.

Idee kluczowych zdolności i zamiaru strategicznego zostały wykorzystane do stworzenia innowacyjnej metody określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów (istniejących i potencjalnych)[55]. U podstaw tej metody leży założenie o istnieniu silnej relacji symbiotycznej między tymi dwoma wymiarami. Autorzy modelu twierdzą, że agresywny zamiar strategiczny nie wspierany silnymi kluczowymi zdolnościami raczej nie spełni się w praktyce, podobnie jak same kluczowe zdolności bez ambitnych zamierzeń nie są warunkiem wystarczającym sukcesu rynkowego firmy.

Kluczowe zdolności przedsiębiorstwa ocenia się jako wysokie bądź niskie, wykorzystując metody eksperckie oraz tzw. wskaźnik wartości firmy Tobin's Q – porównanie wartości księgowej i rynkowej. Do oceny stopnia agresywności zamiarów strategicznych wykorzystuje się wskaźniki dotyczące m.in. przyjętych celów, poziomu wydatków na badania i rozwój, budżetu marketingowego, dźwigni finansowej, planowanych inwestycji i nowych produktów wprowadzanych na rynek[56]. Uzyskane wyniki firmy i konkurentów nanosi się następnie na macierz podobną do BCG, w której cztery pola o różnych kombinacjach wymiarów odpowiadają czterem typom organizacji. Ustalenie pozycji firmy wobec rywali pozwala określić rodzaj działań strategicznych, które umożliwiłyby zmianę usytuowania wobec rywali i/lub odpowiedź na ich zachowanie. Zdaniem twórców, macierz ta pozwala porównać konkurentów niezależnie od zakresu produktów/rynków, co daje inne spojrzenie na problem konkurencyjności. Nie jest jednak oparta na abstrakcyjnych danych, łączy aspekty wewnętrzne konkurencyjności ze środowiskowymi. Może także stanowić narzędzie symulacji przyszłości. Trzeba jednak przyznać, że korzystanie z tego modelu wymaga dysponowania wiedzą i umiejętnością prowadzenia skomplikowanych analiz cząstkowych. Jeżeli jednak zostanie potraktowana jako narzędzie pomocnicze, o charakterze poglądowym, precyzyjne obliczenia można zastąpić miarami jakościowymi. Metoda ta jest stosunkowo nowa, a więc jeszcze słabo rozpowszechniona wśród badaczy.

---

[54] Zob. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, oraz tychże, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review" 1989, May-June.

[55] Zob. R.D. Hamilton, E.D. Eskin, M.P. Michaels, op. cit.

[56] Ibidem.

BIBLIOTEKA AE

W ostatnich latach w teorii zarządzania coraz częściej podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych (*tacit, intangible resources*). Do takich należy niewątpliwie kapitał intelektualny organizacji, w tym wiedza i inteligencja członków organizacji połączona z umiejętnościami i doświadczeniem. Kapitał intelektualny uważany jest za jedno z najcenniejszych, bo niemożliwych do podrobienia i pilnie strzeżonych, źródeł przewagi konkurencyjnej. Specyfika tego zasobu wskazuje na szczególne trudności w jego pomiarze, jednak także w tym obszarze podejmowane są próby dokonywania oceny. Metoda bilansu kapitału intelektualnego[57] opiera się na dokonaniu systematycznego podziału tego zasobu na kapitał ludzki (wiedza i umiejętności jednostek), organizacyjny (wiedza powstała w organizacji wskutek połączenia potencjału ludzkiego jest czymś więcej niż sumą wiedzy jednostek, pozostaje w organizacji po ich odejściu) oraz kapitał związany z architekturą zewnętrzną organizacji. Poszczególne rodzaje kapitału intelektualnego znajdują odniesienie w miarach, które odpowiadają cząstkowym celom strategicznym. Kluczem do przełożenia wiedzy na te wskaźniki jest ocena udziału poszczególnych rodzajów kapitału intelektualnego w osiąganiu celów. Uzyskana wartość kapitału intelektualnego umieszczana jest w bilansie obok kapitału finansowego.

Należy przypuszczać, że metoda ta także nie znajdzie w najbliższym czasie szerszego zastosowania, ze względu na liczne trudności metodologiczne, głównie z wyborem właściwych wskaźników oraz odpowiednim powiązaniem ich z badanym kapitałem. Dodatkowo wymaga od analityka (i firmy badanej) umiejętności odejścia od myślenia o wartości firmy bazującego na zasobach materialnych. Metoda ta ma charakter ilościowy, jest sposobem na wycenę zasobów intelektualnych organizacji. Wydaje się, że oceny jakościowe dotyczące jakości, możliwości rozwojowych oraz obszarów zaniedbań w potencjale intelektualnym mają bardziej praktyczne znaczenie. Prawdziwe jest w tym przypadku stwierdzenie Einsteina: nie zawsze to, co ważne, daje się mierzyć.

Przeglądając metody badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nietrudno zauważyć, że w większości metod badanie odbywa się z wykorzystaniem w zasadzie tej samej techniki punktowej analizy wielokryterialnej, połączonej ze skalowaniem zmiennych poprzez nadanie im wag, czyli w warstwie technicznej przenoszą one te same błędy (subiektywizm, problem wyboru czynników sukcesu i właściwych wag). O sile i przydatności danej metody decyduje właściwie dobór kryteriów oceny, który może w różnym stopniu odpowiadać różnym organizacjom i różnym branżom. Zasadniczo metody łączą aspekty statycznej analizy posiadanych zasobów pod kątem ich ilości i jakości z dynamiczną analizą sposobu i efektywności ich alokacji i wykorzystania. Nie wypracowano chyba metody w pełni uniwersalnej, dlatego należy korzystać z wielu narzędzi łącznie, co pozwala uniknąć po-

[57] Zob. np. G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning" vol. 30, 1997, nr 3.

myłek i poszerza pole widzenia problemu. Bardzo ważny jest dobór odpowiedniego zestawu metod, gdyż stosowanie zbyt dużej ich liczby nie daje lepszej informacji, a tylko większą ilość danych[58], co znacznie komplikuje dokonanie właściwej interpretacji.

4. Nagrody jakości jako zestandaryzowany sposób pomiaru konkurencyjności

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa jest nie tyle problemem teoretycznym[59], co przede wszystkim praktycznym. Niezależnie bowiem od tego, czy potraktujemy pojęcie konkurencyjności na równi z atrakcyjnością lub jakością czy też stworzymy odrębny termin naukowy, będący często kolejną kombinacją zawartości terminów już istniejących, problem pomiaru cech kwalitatywnych pozostaje. Po wielu próbach znalezienia najbardziej adekwatnego narzędzia, analiza opiera się w efekcie na prostym skalowaniu z nadaniem wag poszczególnym elementom domeny i potencjału ocenianej organizacji. Choć metoda skalowania wydaje się najbardziej rozpowszechniona, to jej popularność wcale nie oznacza, że jest najlepsza, wolna od błędów i że rezultaty badania mogą stanowić podstawę do stwierdzenia, że np. przedsiębiorstwo „A" jest bardziej „konkurencyjne" od przedsiębiorstwa „B" o x %. W skalowaniu poszczególnych elementów domeny i potencjału organizacji z nadaniem wag tkwi bowiem co najmniej kilka istotnych niebezpieczeństw, zagrażających wiarygodności osiąganych tą metodą wyników. Większość z nich wymieniona została w poprzedniej części artykułu. Należy tylko dodać, że często ocena poszczególnych elementów i ich wpływu (wagi, istotności) na kształtowanie ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstwa zależy od paradygmatu naukowego, wyznawanego przez osoby biorące udział w ocenie konkurencyjności organizacji[60], co skutkuje gloryfikacją znaczenia pew-

[58] Informacje to dane przetworzone i uporządkowane w sposób pozwalający wyciągać wnioski.

[59] Analizując pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa, powinniśmy znaleźć odpowiedź, czym w istocie jest owa konkurencyjność i czym się różni np. od atrakcyjności czy jakości. Kolejne zadanie to jednoznaczne ustalenie, w jakim stopniu domena i potencjał przedsiębiorstwa wpływają na jego ogólną konkurencyjność. Owa jednoznaczność ustaleń wydaje się jednak niemożliwa do osiągnięcia ze względu na wielość i różnorodność naukowych poglądów i stanowisk na ten temat.

[60] Według T. Kuhna paradygmat to zbiór teorii, symbolicznych generalizacji oraz sposobów rozwiązań konkretnych problemów naukowych. Paradygmaty są tworami trwałymi i sztywnymi, nie przenikają się wzajemnie, co więcej – niektóre z nich się wykluczają, także ich zwolennicy żyją w zamkniętych światach i skazani są na pewną schematyczność i jednostronność myś-

nych elementów potencjału lub domeny przedsiębiorstwa przy jednoczesnym umniejszeniu wagi innych czynników.

Przynależności do pewnego paradygmatu naukowego nie da się uniknąć. Nie sposób też zupełnie zobiektywizować badanie tak złożonej kwestii, jaką jest konkurencyjność przedsiębiorstw. Można jednak doprowadzić do pewnej standaryzacji dokonywanych pomiarów, która eliminowałaby chociaż częściowo subiektywizm ocen, a poprzez zastosowanie tego samego narzędzia dawałaby możliwość porównania wyników badań różnych organizacji.

Gotowymi narzędziami i schematami postępowania przy badaniu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw dysponują twórcy i propagatorzy międzynarodowych nagród jakości, stworzonych m.in. w celu rozpowszechnienia filozofii Total Quality Management czy też Corporate Wide Quality Control[61]. Choć celem przeprowadzenia kilkustopniowego badania organizacji nie jest tam wykazanie różnic pomiędzy pozycją konkurencyjną podmiotów biorących udział w kolejnych edycjach tych konkursów, to dostarczają one takich informacji[62].

Schematy oceny przedsiębiorstw stosowane przy przyznawaniu międzynarodowych nagród jakości są w istocie oceną stopnia ich konkurencyjności w odniesieniu do wzorca – firmy doskonałej. Zastosowane tam podejście jest najbardziej zbliżone do opisanego w poprzedniej części artykułu funkcjonalnego pomiaru – traktowania podmiotu jako logicznego układu funkcji, do pełnienia których został on powołany i w związku z tym jedynie wówczas można mówić o tym podmiocie, że jest konkurencyjny, jeżeli wykaże się skutecznością działania. Ta skuteczność zdeterminowana jest zarówno jakością potencjału, jakim dany podmiot

---

lenia. Przykładem może być trwała i ożywiona polemika na temat postrzegania zjawisk gospodarczych przez neoklasyków ekonomii i instytucjonalistów lub socjologów i finansistów itd. Szerzej na ten temat patrz m.in. P.F. Anderson, *Marketing, Scientific Progress and Scientific Method*, „Journal of Marketing", Fall 1983, nr 47, s. 18-30.

[61] Total Quality Management (TQM) i Corporate Wide Quality Control (CWQC) to terminy określające kompleksowe zarządzanie jakością. CWQC to termin używany w Japonii, kolebce tej filozofii, opartej na ciągłym dążeniu do doskonalenia wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, a głównym motorem tych działań jest bardzo szeroko pojęta jakość (według filozofii KAIZEN – jakość, to jest nieistniejąca doskonałość, twór, którego nie można już poprawić). TQM to termin amerykański – oznacza jednak dokładnie to samo, co CWQC. Głównymi założeniami kompleksowego zarządzania jakością są m.in.: wytwarzanie produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów, dążenie do całkowitej eliminacji błędów we wszystkich zachodzących procesach w przedsiębiorstwie (*zero-defect mentality*) i zaangażowanie całej załogi w proces samodoskonalenia.

[62] Ze względu na poufność danych prezentowanych przez przedsiębiorstwa ekspertom konkursowym i komisji, wyniki badań (o ile nie są najlepsze i nie zasługują na wyróżnienie lub nagrodę) nie są nigdzie publikowane. O rezultacie badań dowiaduje się jednak organizacja biorąca udział w konkursie, może więc sama ocenić swoją pozycję na tle wzorca i przedsiębiorstwa – zwycięzcy w danej kategorii.

dysponuje, jak i jego usytuowaniem w szeroko rozumianym otoczeniu. Trzeba tu jednak zaznaczyć (co zresztą jasno wynika z zaprezentowanego niżej schematu oceny stosowanej przy przyznawaniu nagrody im. M. Baldridge'a), że ocenie nie podlegają możliwości posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału i układu domeny, tylko skuteczne tego wykorzystanie, zapewniające tym samym przedsiębiorstwu silną pozycję rynkową. Wydawać się może, że jest to istotny mankament takiego podejścia do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, gdyż na podstawie badania nie można jednoznacznie sformułować odpowiedzi, na ile potencjał i układ domeny konkretnej organizacji mógłby być konkurencyjny, gdyby był np. lepiej wykorzystany. Trzeba jednak jasno podkreślić, że sama świadomość „drzemiącej" w organizacji siły konkurencyjnej o niczym nie przesądza, a z pewnością nie gwarantuje tego, że w przyszłości podmiot ten osiągnie sukces. Idąc dalej – można przypuszczać, że większy sukces (a tym samym lepszą pozycję konkurencyjną wobec innych podmiotów) odniesie ta organizacja, która nadzwyczaj umiejętnie wykorzystuje swoje ograniczone zasoby, niż ta, która ma wszelkie dane ku temu, aby ten sukces osiągnąć, lecz nic w tym kierunku nie czyni.

Na świecie przyznawanych jest kilka nagród jakości o międzynarodowej renomie. W Stanach Zjednoczonych jest to Nagroda im. Malcolma Baldridge'a, w Japonii corocznie przyznaje się Nagrodę im. Edwarda Deminga, a w Europie stworzono Europejską Nagrodę Jakości. Polska też ma swoją nagrodę jakości (Polska Nagroda Jakości), będącą w istocie kopią Europejskiej Nagrody Jakości, którą przyznaje się najlepszym organizacjom i indywidualnościom za wybitne osiągnięcia w dziedzinie jakości. Prestiż związany z posiadaniem nagrody Baldridge'a i Deminga jest bezsprzeczny – laureatami tych nagród są światowi liderzy w branżach. Nie oznacza to jednak, że funkcjonowanie tych firm jest wiernym powieleniem wzorca, według którego oceniani są wszyscy kandydaci kolejnych edycji konkursu – najlepsi spośród laureatów uzyskują około 70% możliwych do zdobycia punktów.

Obecność słowa „jakość" wyraźnie sugeruje, że schemat oceny i waga nadana aspektom związanym z krzewieniem kultury projakościowej (np. tworzenie kół jakości, systemy zapewnienia jakości według norm ISO) będą zdecydowanie większe, niż wszystkim pozostałym elementom potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Obecność paradygmatu „projakościowego" jest widoczna, nie we wszystkich jednak schematach oceny to podejście dominuje. W Europejskiej Nagrodzie Jakości i jej polskim odpowiedniku oceny przedsiębiorstw dokonuje się m.in. przez pryzmat posiadania przez nie systemów zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000 lub działania zgodnie z tymi normami. Trzeba tu zaznaczyć, że systemy zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000 są standardem obowiązującym w Europie, zaś w Japonii lub w Stanach Zjednoczonych nie są rozpowszechnione, co więcej – ich obecność lub ich brak nie ma żadnego wpływu na uznanie przedsię-

biorstwa za funkcjonujące zgodnie z filozofią TQM i konkurencyjne. W schemacie badania przy przyznawaniu Nagrody im. E. Deminga[63] widoczne jest położenie nacisku na zastosowanie rozmaitych metod statystycznych, które są często czasochłonne i żmudne, a ich efekty mogą być niewspółmierne do nakładów poniesionych na ich wdrożenie i stosowanie[64].

Najbardziej neutralna i „oczyszczona" z ortodoksyjnego podejścia TQM wydaje się konstrukcja schematu badania przedsiębiorstw stosowana przy rozpatrywaniu kandydatur do Nagrody im. M. Baldridge'a, dlatego też zostanie ona bardziej szczegółowo przestawiona w niniejszym artykule. Ponadto stosowane kryteria oceny są tam najlepiej, bo najprościej i wyczerpująco opisane, a zaproponowany schemat zbadania kondycji organizacji służyć może każdej organizacji – nie tylko takiej, której ambicją jest posiadanie statuetki „Excellence Performance", czy takiej, która wdraża bądź stosuje filozofię TQM w codziennym zarządzaniu organizacją. Jak wynika bowiem z poniżej przedstawionego zestawu wymagań, jakie powinien spełniać wzorcowy podmiot, nie jest to zestaw zaskakujących, nowatorskich i tajemniczych technik czy narzędzi, których wdrożenie miałoby zapewnić sukces rynkowy. Jest to zbiór sprawdzonych zaleceń, które widoczne są w wielu współczesnych teoriach zarządzania.

Cała idea konstrukcji schematu badania opiera się nie na podkreślaniu konkretnych sposobów działania lub zasobów, tylko na wykazaniu, że istniejące w przedsiębiorstwie metody zarządzania (jakiekolwiek by one nie były) są skuteczne, gdyż prowadzą do uzyskania i utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej, którą dodatkowo umacniają poprawne więzi z otoczeniem i pracownikami. Ocenie podlega zatem rezultat osiągnięty przez daną organizacje w określonej sferze, a nie zasób, metoda czy zestaw narzędzi pomocny w jego uzyskaniu. Nie oznacza to jednak, że owe sposoby zarządzania nie stanowią przedmiotu zainteresowania twórców i propagatorów nagrody – „drogi do sukcesu" laureatów przedstawiane są przez nich na corocznym zjeździe uczestników kolejnych edycji nagrody.

Ocena, której poddawane jest przedsiębiorstwo, jest kompleksowa i wielostopniowa. Kompleksowość odzwierciedla tabela 1, w której wymienione są obszary poddawane analizie wraz w wagami, jakie im nadano. Wielostopniowość wyraża się w wielokrotnej analizie podmiotu. Pierwszy etap to samoocena przedsiębior-

---

[63] Edward Deming był amerykańskim doktorem statystyki, który przyjechał do Japonii po zakończeniu II wojny światowej na prośbę gen. MacArthura. Jego wykłady miały pomóc japońskim przedsiębiorcom i menedżerom odbudować zrujnowaną ekonomię tego kraju. Rezultaty jego nauk są wyraźnie widoczne, a jego wkład w rozkwit japońskiej gospodarki podkreślany jest od roku 1950 przyznawaną nagrodą jego imienia dla najlepszych przedsiębiorstw japońskich i zagranicznych.

[64] G. Fushberg, *Quality Programs Show Shoddy Results*, „Wall Street Journal" z 14 V 1992, s. B1; A. Naj, *Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Manufacturing Techniques*, „Wall Street Journal" z 7 V 1993, s. A1.

Tabela 1

Obszary podlegające ocenie w przedsiębiorstwie – Nagroda im. M. Baldridge'a

Kategorie oceny	Punktacja
1.0. Zarządzanie/przywództwo	**125**
1.1. Zarządzanie organizacją	85
1.2. Odpowiedzialność wobec otoczenia/społeczeństwa	40
2.0. Planowanie strategiczne	**85**
2.1. Proces formułowania i rozwoju strategii	40
2.2. Operacjonalizacja strategii	45
3.0. Zorientowanie na klienta i rynek	**85**
3.1. Wiedza na temat rynków/klientów	40
3.2. Satysfakcja klientów, relacje pomiędzy organizacją a klientem	45
4.0. Informacja i analiza	**85**
4.1. Pomiar funkcjonowania organizacji	40
4.2. Analiza funkcjonowania organizacji	45
5.0. „Zorientowanie" na zasoby ludzkie	**85**
5.1. System pracy	35
5.2. Szkolenie i rozwój kadr	25
5.3. Zadowolenie pracowników	25
6.0. Zarządzanie procesami	**85**
6.1. Wytwarzanie i serwis	55
6.2. Procesy „wspierające" podstawową działalność organizacji	15
6.3. Zaopatrzenie, powiązania kooperacyjne	15
7.0. Wyniki przedsiębiorstwa związane z:	**450**
7.1. klientami	115
7.2. rynkiem i rezultatami finansowymi	115
7.3. zasobami kadrowymi	80
7.4. dostawcami i innymi partnerami handlowymi	25
7.5. efektywnością organizacji	115
Razem punktów	**1000**

Źródło: Materiały National Institute of Standard and Technology; Baldridge National Award Quality Programme.

stwa według wyraźnie określonych zasad, które w wielkim skrócie przedstawione są poniżej, zaś kolejne cztery etapy to badania prowadzone przez niezależnych ekspertów[65].

[65] Nie wszyscy kandydaci przechodzą przez wszystkie pięć etapów badania. Stosuje się ich selekcję – do kolejnych etapów przechodzą organizacje o coraz lepszych wynikach. Każdy kandydat otrzymuje natomiast komentarz swojej samooceny, gdzie zawarte są wskazówki co do obszarów, w których organizacja powinna zostać usprawniona oraz zapraszany jest na coroczne forum, będące połączeniem wręczenia nagród laureatom i wymiany poglądów na temat stosowanych w praktyce metod zarządzania.

Oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa dokonuje się w siedmiu kategoriach, tworzących logiczny, zamknięty układ. Pierwsze trzy moduły (przywództwo, planowanie strategiczne oraz zorientowanie na rynek i klienta) tworzą triadę wyjściową, opisującą ogólne sposoby zarządzania organizacją. Kategoria czwarta – informacje i analiza – to opis bazy danych i sposobów ich przetwarzania oraz wykorzystania w ramach danej organizacji. Pozostałe trzy kategorie (zorientowanie na zasoby ludzkie, zarządzanie procesami, wyniki przedsiębiorstwa) uznano za część odzwierciedlającą rezultaty sposobów postępowania opisanych w pierwszych trzech modułach[66].

W kategorii zarządzanie/przywództwo ocenie poddawany jest sposób, w jaki naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa ustala kierunki rozwoju organizacji i przekłada te plany na bieżące funkcjonowanie, uwzględniając przy tym oczekiwania stakeholders. Analizie poddawane są tutaj również działania organizacji, zmierzające do utrzymania dobrych kontaktów z otoczeniem. Celem tej analizy jest zbadanie, czy organizacja potrafi łączyć elastyczność ustanawianych kierunków rozwoju ze skutecznością operacyjną, przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań społeczności, w której działa. Bada się przede wszystkim:

- sposób, w jaki naczelne kierownictwo ustanawia, komunikuje i wdraża główne wartości (*credo*) organizacji i plany strategiczne w całym przedsiębiorstwie,
- sposób, w jaki pobudza się zaangażowanie załogi do innowacyjnych działań i podnoszenia kwalifikacji,
- metody, jakimi naczelne kierownictwo analizuje funkcjonowanie organizacji, jej siłę konkurencyjną i rozwój, jakie czynniki/wskaźniki podlegają systematycznej ocenie i jak wyniki tych analiz przekładane są na działania zmierzające do usprawnienia funkcjonowania podmiotu,
- które wartości, obszary przedsiębiorstwa uznano ostatnio za wymagające usprawnień, udoskonaleń i w jaki sposób wdrożono program naprawczy, jaki był jego zakres i czy obejmował on również dostawców/ kooperantów przedsiębiorstwa.

Niezwykle istotną kwestią jest również zgodność planów przedsiębiorstwa z oczekiwaniami środowiska, w którym podmiot funkcjonuje. Należy wykazać, w jaki sposób bada się oczekiwania lokalnej społeczności w stosunku do organizacji i jak te oczekiwania są spełniane. Badane jest również posiadanie i przestrzeganie przez organizację norm etycznych dotyczących kontaktów z grupą stakeholders.

---

[66] Chociaż trudno się zgodzić z zakwalifikowaniem piątej i szóstej kategorii do części opisującej rezultaty, bo w istocie zadaniem analityka jest opisanie w tych modułach procesów i metod stosowanych w organizacji, to w zasadzie podział ten nie ma żadnego wpływu na jakość metody i badania.

Przy ocenie planowania strategicznego nacisk kładzie się na kompleksowość istniejącego systemu planowania[67], w którym wyraźnie widoczne powinno być zorientowanie firmy na dostarczanie klientom wyrobów/usług o pożądanej przez nich jakości. Bada się, jak przedsiębiorstwa przekładają oczekiwania klienta, specyfikę rynków, na których działają, na konkretne posunięcia strategiczne, a później operacyjne. Nie chodzi przy tym o wykazanie, że organizacja posiada sformalizowany system planowania strategicznego i operacyjnego. Istotne jest, aby strategia firmy była jasna i zrozumiała dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji i aby funkcjonowanie podmiotu łączyło oczekiwania klientów z optymalnym wykorzystaniem jego zasobów. Należy wykazać, jakie obszary w przedsiębiorstwie podlegają planowaniu, jaki jest stopień ich spójności, wykorzystania i realizacji.

Oceniając prorynkowe zorientowanie organizacji, należy wykazać:

- w jaki sposób podmiot bada wymagania, oczekiwania i satysfakcję klientów w stosunku do zakupionych produktów/usług firmy,
- jak organizacja buduje lojalność, jakie metody stosuje, aby stworzyć i utrzymać silne więzi ze swoimi odbiorcami,
- według jakich kategorii przedsiębiorstwo klasyfikuje swoich odbiorców i rynki oraz czy różnicuje działania w tak wyodrębnionych segmentach,
- jak szkoli swoich pracowników, aby kreowali pożądane więzi z klientami,
- w jaki sposób przekłada się informacje uzyskane od klientów na konkretne rozwiązania technologiczne, produkcyjne itd.,
- czy przeprowadzane są analizy poczynań konkurentów w tym obszarze i czy podlegają one analizie, jak wykorzystywane są wnioski z tych analiz.

W module dotyczącym gromadzonych przez przedsiębiorstwo informacji i prowadzonych analiz bada się zakres zbieranych danych, stopień i częstotliwość ich wykorzystania oraz przydatność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Należy wykazać, jakie dane i wskaźniki wykorzystuje się do operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem[68], a które informacje znajdują zastosowanie w strategicznym planowaniu rozwoju organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o dojrzałość i rozpiętość prowadzonych analiz otoczenia (głównie konkurencyjnego) i zakres prowadzonych analiz benchmarkingowych. Ważna jest również elastyczność systemu

[67] Kompleksowość ta dotyczy zarówno obszarów działania przedsiębiorstwa objętych procesem planowania strategicznego, jak i zakresu informacji podlegających analizie przy budowie planu strategicznego. Chodzi tu przede wszystkim o systematyczność prowadzonych analiz otoczenia konkurencyjnego oraz przełożenie ich wyników na planowanie rozwoju domeny i potencjału przedsiębiorstwa.

[68] Należy zbadać, czy w przedsiębiorstwie dokonuje się analiz np. wartości dodanej na poszczególnych etapach procesu wytwórczego, cyklu produkcyjnego, zaopatrzeniowego, strat na produkcji, kosztów i korzyści przeprowadzanych szkoleń, kosztów i korzyści związanych z wprowadzaniem innowacji w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa itd.

gromadzenia i przetwarzania danych – taka, aby możliwe było bezzwłoczne dokonywanie analiz, jakich wymaga zmieniające się otoczenie.

W kategorii dotyczącej zasobów kadrowych należy zbadać, czy istniejące systemy pracy (tj. sposoby rekrutacji, projektowania i planowania stanowisk pracy, podsystem oceny, wynagrodzeń i motywacji) i szkoleń (ich planowania, przeprowadzania, oceny) są spójne, efektywne i skłaniają pracowników do doskonalenia – zarówno pracy własnej, jak i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Istotne jest również to, czy systemy te są elastyczne, tzn. czy pozwalają szybko reagować na zmiany istniejące w otoczeniu, a więc czy w przedsiębiorstwie istnieją wypracowane metody dotyczące np. rotacji poziomej, kreacji wielozawodowości, wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami itd. Organizacja powinna wykazać się również systemem badania stopnia zadowolenia pracowników z wykonywanej przez nich pracy, warunków tej pracy (głównie dotyczy to bezpieczeństwa i percepcji własnej roli w przedsiębiorstwie) oraz otrzymywanych świadczeń dodatkowych.

Kolejny obszar badań to ujęte procesowo operacyjne funkcjonowanie przedsiębiorstwa[69]. Analizie podlega wytwarzanie produktów/usług, kontakty z dostawcami i kooperantami, usługi serwisowe oraz procesy towarzyszące głównym działaniom. Podczas oceny tego modułu odpowiedzi wymagają następujące kwestie:

- jak wygląda projektowanie procesów wytwarzania i jak przekładane są wymagania klientów (i zmiany tych wymagań) na produkcję?
- jak testuje się nowe rozwiązania produkcyjne?
- jak wygląda koordynacja całego procesu wytwarzania (począwszy od zamówienia klienta, a skończywszy na dostarczeniu wyrobu gotowego do finalnego odbiorcy)?
- jakich wskaźników/mierników używa się do pomiaru efektywności stosowanych procesów?
- jak przebiega usprawnianie i doskonalenie procesów, zarówno tych głównych, jak i towarzyszących?
- jakie wymagania stawiane są wobec dostawców i kooperantów przedsiębiorstwa, jak zapewnia się, że wymagania te są spełniane przez dostawców?
- jak wygląda system wymiany informacji z dostawcami i kooperantami?

Ostatnie z kategorii podlegających ocenie w badanym przedsiębiorstwie są osiągane przez organizację rezultaty. Zgodnie z założeniem twórców nagrody, to rezultaty działania przedsiębiorstwa stanowią o jakości i skuteczności wdrożonych tam technik i metod zarządzania, toteż one punktowane są najwyżej. Podmiot powinien

[69] „Zarządzanie procesami" to termin spopularyzowany dzięki reinżynierii zarządzania (*Business Process Re-engineering*). Bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa to wykonywanie szeregu procesów, np. obsługi serwisowej klientów czy wytwarzania produktów. Szerzej na temat reinżynierii zarządzania patrz m.in.: C. Armistead, P. Rowland, *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, West Sussex 1996.

Tabela 2

System punktacji – Nagroda im. Malcolma Baldridge'a

Procent	Sposób działania/wdrażanie	Wyniki/ rezultaty działania
0	– brak systematycznego działania, działanie o charakterze sporadycznym, incydentalnym	– brak wyników lub złe wyniki
10 – 30	– rozpoczęcie systematycznego działania – uruchomienie systemu wczesnego ostrzegania oraz zapobiegającego powstawaniu „efektów ubocznych" danego działania – jeszcze zbyt duże niedociągnięcia w realizacji, aby można było w pełni rozwiązać dany problem	– pierwsze wyraźne objawy pozytywnego działania wdrożonego mechanizmu – brak generowania danych (wyników) dla wielu ważnych obszarów przedsiębiorstwa
40 – 60	– systematyczne działanie, zorientowane na osiągnięcie konkretnego celu – dominacja działania zapobiegawczego nad reakcjami na popełnione błędy – niewielkie luki, niedociągnięcia we wdrażaniu rozwiązań problemów	– pozytywne trendy obserwowane w większości głównych obszarów działania przedsiębiorstwa – w niektórych obszarach wyniki lepsze niż u konkurentów
70 – 90	– systematyczne, zorientowane na cel działanie, uwzględniające wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa – wyraźne stałe usprawnianie istniejącego systemu – włączenie w system większości pracowników i obszarów przedsiębiorstwa	– bardzo dobre, stabilne trendy w większości obszarów działania – większość osiąganych wyników jest lepsza niż w porównywalnych firmach
100	– całościowy system uwzględniający wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – system doskonalący dany proces jest niezwykle skuteczny i poparty adekwatnymi analizami – włączenie wszystkich pracowników i obszarów działania przedsiębiorstwa w dany proces	– znakomite wyniki we wszystkich zakresach funkcjonowania przedsiębiorstwa – skuteczne i nowatorskie długofalowe usprawnienia już istniejących rozwiązań – zajęcie i utrzymanie niekwestionowanej wiodącej pozycji w danej dziedzinie, branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje

Źródło: Materiały National Institute of Standard and Technology; Baldridge National Award Quality Programme.

wykazać się nie tylko rezultatami porównywalnymi z silnymi konkurentami, ale również udowodnić, że osiągane wyniki to nie kwestia przypadku, tylko trwały trend. Raport z osiąganych wyników jest rezultatem stosowanych sposobów zarządzania opisanych w pozostałych sześciu kategoriach i w takiej właśnie kolejności powinien być przedstawiony.

We wszystkich kategoriach ocenie podlega dojrzałość podejścia do danego zagadnienia w przedsiębiorstwie, głębokość i szerokość rozpatrywania danego problemu, stopień i zakres wdrożenia danego rozwiązania oraz skuteczność podejmowanych działań usprawniających/doskonalących dane rozwiązanie. Badana jest również stabilność trendów w osiąganych przez organizację wynikach. Tabela 2 przedstawia stosowaną procentową skalę oceny.

Przedstawiona konstrukcja badania stopnia konkurencyjności przedsiębiorstw pozwala nie tylko określić pozycję organizacji na tle firm wiodących w danych branżach, ale służy przede wszystkim do pomiaru luki pomiędzy analizowanym podmiotem a wzorcem – firmą doskonałą. Schematy oceny funkcjonujące przy przyznawaniu światowych nagród jakości nie są tworami nowatorskimi w treści i budowie. Nie było to jednak celem ich twórców. Głównym zadaniem tych schematów jest zestandaryzowany pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw – kandydatów, w miarę czytelny i prosty do samodzielnego przeprowadzenia przez każdą organizację. Te właśnie cechy: klarowność i prostota przy jednoczesnym kompleksowym podejściu do zagadnienia badania konkurencyjności zdają się przemawiać za tym, żeby z tej metody korzystać.

COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE – CONCEPTS, MEASUREMENTS, EVALUATION AND STANDARDISATION

Summary

Competitiveness is a problem for both theoreticians and practitioners. Although competitiveness is very important for an enterprise, it is difficult to distinguish the factors which influence competitive advantage and to measure the enterprise's competitiveness.

The article makes an attempt to systematise the concept of competitiveness. It is assumed that competitiveness means ability to reach and/or maintain competitive advantage, both at present and in the future. Competitive advantage consists of: the current competitive position of an enterprise and /or competitive potential determining the future situation of the enterprise. Competitive position is determined by competitiveness of the enterprise's domain and its potential. The competitiveness of potential and domain results from the fact that they fulfil the criteria of: adequacy, flexibility and effectiveness.

The article also contains a review of the selected methods and instruments of measuring the enterprise's competitiveness, derived mainly from strategic analysis. Among them the authors mention: analysis of the experience curve, concept of the life cycle, portfolio model, method of key factors of success, SPACE and SWOT analyses. The article also presents the concept of M.E.Porter's value chain, the method of analysing key competence of an enterprise and strategic goals based on the approach suggested by G. Hamel and C.K. Prahalad. The authors mention some attempts to measure systematically the intangible assets, among them intellectual capital of the enterprise. Each of these methods is accompanied by comments on its usefulness for the assessment of competitiveness of an enterprise. The methods presented are characterised by a considerable cognitive value. However, they are not free from faults, among which the main one is a fragmentary approach to the analysed problem.

A complex study of enterprises' competitiveness is assured by the schemes of organisation assessment used when granting international quality awards. The method of evaluating the competitive position of an enterprise presented in this article, approved of by the Chapter of M. Baldridge's Prize, makes it possible to assess in a clear and simple way all the key areas of the entity and the result of this assessment is compared with a model – an ideal firm. Although the authors of this method did not mean to apply it for evaluating the competitive position of enterprises, it proved an easily applicable and complex measurement tool.