Konkurencyjność przedsiębiorstwa i czynniki ją kształtujące

Elżbieta URBANOWSKA-SOJKIN

NIEMATERIALNE CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Pojęcie konkurowania znajduje jednoznaczne wyjaśnienie poprzez podanie synonimu, jakim jest współzawodnictwo, rywalizacja. Jest konsekwencją pojawiania się różnorodnych możliwości w zakresie zaspokajania potrzeb, traktowanych jako pierwotne impulsy działań gospodarczych, a kreowanych przez ich wytwórców. Różnorodne potrzeby i sposoby ich zaspokajania powodują, że produkty stają się przedmiotem szczególnej troski, zarówno w fazie projektowania i wyboru oferty handlowej, jak i warunków jej udostępniania.

Konieczność dokonywania wyboru dotyczy osób fizycznych w zakresie zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, a podmiotów gospodarczych w zakresie zaspokajania potrzeb produkcyjnych oraz kształtowania parametrów oferty handlowej. Pierwotny wybór, jakie potrzeby zaspokoić, przekłada się na problem wyboru dóbr, które do tego celu zostaną wykorzystane, z wyjątkiem sytuacji jednoznacznie zdeterminowanej co do oferty handlowej. W zaspokajaniu potrzeb uczestniczą po stronie podaży różne podmioty rynkowe, które w gospodarce rynkowej stwarzają ofertę konkurencyjną.

Zadaniem przedsiębiorstw, wynikającym z ich ekonomicznej istoty, jest stworzenie takiej oferty produktów, która byłaby dla nabywców/konsumentów bardziej atrakcyjna aniżeli oferta konkurentów. Podstawowym problemem staje się zatem określenie cech oferty, które klienci cenią najwyżej i które sprawiają, że jest ona dla nich atrakcyjna, konkurencyjna względem innych i staje się przedmiotem ich ostatecznego zakupu. W tym kontekście jawi się pytanie, czy konkurencyjność dotyczy jedynie oferty produktów, czym w istocie jest konkurencyjność?

Celem opracowania jest wyjaśnienie istoty konkurencyjności, poziomów i jej wymiarów. Wtórnym w stosunku do ustaleń terminologicznych, a podstawowym dla podjętego opracowania problemem jest wskazanie czynników, stanowiących o konkurencyjności przedsiębiorstwa, w szczególności czynników niematerialnych.

1. Istota konkurencyjności

W kontekście przedstawionych sugestii konieczne jest określenie, jakie jest odniesienie przedmiotowe i podmiotowe konkurencyjności. Zarówno praktyka gospodarcza, jak i literatura przedmiotu pozwalają dostrzec swoistą łatwość w używaniu pojęcią „konkurencyjność" na określenie różnych przedmiotowo zagadnień, niekoniecznie związanych z nią w rzeczywistości. Systematyka pojęć dokonywana w tym zakresie przez różnych autorów i w różnych celach nie spełnia wymogu jednoznacznej i wyczerpującej identyfikacji. Trudność jednoznacznej klasyfikacji konkurencyjności pierwotnie wynika m.in. z braku określenia jej istoty.

W literaturze przedmiotu znajdują się określenia, wskazujące na traktowanie konkurencyjności jako:

- cechy, charakteryzującej podmioty gospodarcze, funkcjonujące w gospodarce rynkowej, która z kolei wymusza działania w zakresie konkurowania – aktywnego lub biernego,
- parametru, opisującego zachowania konkretnego rodzaju podmiotów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw,
- zachowań podmiotów gospodarczych, co oznacza, że zwolennicy takiego poglądu mylą proces (zachowania) lub zjawisko konkurowania z cechą (cechami) tych podmiotów,
- cel przedsiębiorstwa związany z realizacją strategii rozwoju, co skłania do uwagi, że konkurencyjność nie jest celem samym w sobie,
- rezultat działań zarządczych kadry kierowniczej i rady nadzorczej – ten sposób określania konkurencyjności akcentuje aspekt rezultatowy rozumienia konkurencyjności, nie wyjaśniając jej istoty, nie uwzględnia również pokoleniowego charakteru procesu budowania konkurencyjności przez właścicieli, kadry kierownicze, rady nadzorcze,
- umiejętności konkurowania, osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej, które z całą pewnością tworzą konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale nie wyjaśniają istoty pojęcia.

Dla jednoznacznego wyjaśnienia pojęcia konieczne jest zastosowanie podstawowych zasad metodologicznych. Konkurencyjność to synonimicznie zdol-

ność do rywalizacji, współzawodniczenia. W celu określenia istoty konkurencyjności konieczne jest zatem wskazanie podmiotu i przedmiotu odniesienia. Odniesieniem podmiotowym konkurencyjności w rzeczywistości gospodarczej może być gospodarka określonych krajów, unii krajów, gospodarka regionów, rejonów, oceniana w porównaniu do gospodarek innych krajów, unii krajów, regionów i rejonów, a także podmioty podejmujące działalność gospodarczą. Wśród nich są przedsiębiorstwa, ich związki, ugrupowania i sieci oraz jednostki organizacyjne w postaci dywizji, wydziałów, zakładów, powszechnie traktowane, po spełnieniu wymogów formalnych i merytorycznych, jako strategiczne jednostki gospodarcze. I tylko w uzupełnieniu do tej części eksplikacji należy dodać, że konkurencyjność jest cechą właściwą podmiotom w makro-, mezo- i mikroskali, wówczas gdy funkcjonują one w warunkach rywalizacji, współzawodnictwa.

Szeroki zakres odniesienia podmiotowego pojęcia „konkurencyjność" skutkuje również znaczącym odniesieniem przedmiotowym, wskazywanym przez różnych autorów i praktyków gospodarczych. Odwoływanie się do szczególnych obszarów konkurencyjności jest często konsekwencją aktualnych zainteresowań autorów prowadzących prace badawcze.

Dla zachowania wymogów jasności i jednoznaczności definicyjnej należy dodać, że wyszczególniane rodzaje konkurencyjności (odnoszone zresztą przemiennie do różnych podmiotów) stanowią zazwyczaj tzw. konkurencyjności cząstkowe, nazywane niekiedy dziedzinowymi, które pozostają w różnych relacjach „do siebie" i do konkurencyjności podmiotu odniesienia, stanowiąc o jej ostatecznym poziomie.

W dalszej części opracowania rozważania dotyczą konkurencyjności przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji poprzez zapewnienie, konfigurację i wykorzystanie zasobów. W tabeli 1 umieszczono różne wybrane sposoby definiowania konkurencyjności przedsiębiorstw, pozwalające określić obszar zmienności definicji i jej zakresu przedmiotowego.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa można wyjaśnić, podając podstawowe jej charakterystyki.

Konkurencyjność, rozumiana jako cecha przedsiębiorstwa (i innych podmiotów gospodarczych), **jest stopniowalna**. Jej najwyższy poziom oznacza, że przedsiębiorstwo osiąga i/lub utrzymuje przewagę konkurencyjną. Przez przewagę konkurencyjną rozumie się cechę, którą posiada przedsiębiorstwo, a której nie posiadają jego konkurenci. Rekomendacja tej definicji, absolutyzująca przewagę konkurencyjną, wymaga uzupełniającego wyjaśnienia, iż w praktyce w istocie chodzi o posiadanie cechy bądź określonego poziomu jej natężenia, np. intensywności dystrybucji, wyrażonej choćby podstawowymi miernikami, tj. wskaźnikiem dystrybucji numerycznej i ważonej.

Tabela 1

Wybrane sposoby definiowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Autor	Definicje konkurencyjności przedstawione według różnych autorów
L. Tyson	Zdolność do wytwarzania wyrobów, które wytrzymują test międzynarodowej konkurencji, zaś obywatele korzystają z trwale rosnącego standardu życia[a]
S. Flejterski	Zolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cen towarów oferowanych przez konkurentów[b]
J. Bremoud, M. M. Salort	Konkurencyjność jako zdolność do przeciwstawiania się konkurentom – przedsiębiorstwo może być konkurencyjne ze względu na cenę, jakość towaru, dobrą opinię itd.[c]
M. Gorynia	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej, pojęcie tożsame ze zdolnością konkurencyjną[d]
M. J. Stankiewicz	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji (przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami)[e]
K. i M. Moszkowicz	Konkurencyjność w układzie statycznym to zdolność przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności z zyskiem, konkurencyjność w ujęciu dynamicznym to zdolność do utrzymania lub poprawienia dotychczasowego poziomu konkurencyjności[f]
A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman	Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża możliwość zapewnienia trwałego, długookresowego wzrostu swojej wartości, przekraczającej przeciętną efektywność rynku[g]
E. Urbanowska-Sojkin	Konkurencyjność to cecha przedsiębiorstwa, która ma charakter wielowymiarowy, składają się na nią konkurencyjności cząstkowe, określone w odniesieniu do poszczególnych obszarów strategicznych[h]

Objaśnienia: [a] L. Tyson, *Who's Bashing Whom: Trade Conflict in High Technology Industries*, Institute for International Economics, Washington D.C. 1992, w: C. Zinnes, Y. Eilat, J. Sachs, *Benchmarking Competitiveness in Transition Economies*, „Economies in Transition" 2001, no. 9 (2), s. 317; [b] S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa" 1984, nr 9, s. 391; [c] J. Bremoud, M. M. Salort, *Odkrywanie ekonomii*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 176-177; [d] M. Gorynia, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69; [e] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36; [f] K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, *Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, red. M. Moszkowicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 110; . [g] A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 11; [h] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 97.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przewaga konkurencyjna **nie ma trwałego charakteru**, co z kolei rzutuje tym samym na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa podlega ewolucji na skutek głównie postępu naukowo-technicznego. Spadek konkurencyjności przedsiębiorstw następuje jako skutek zawłaszczania jego m.in. zasobów, zwłaszcza niematerialnych. Odbywa się ono jako rezultat powszechnego stosowania strategii naśladownictwa (imitacje, klonowanie), a także jako skutek zaniedbań w zakresie ochrony prawnej dóbr przedsiębiorstwa. Szczególną jest sytuacja, w której takiej ochrony prawnej nie można zagwarantować, np. ze względu na niematerialny charakter źródeł konkurencyjności.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako jego cecha ma także **charakter względny**. Wycena konkurencyjności następuje poprzez porównanie do podmiotów konkurujących. Mogą nimi być różne podmioty, różne są także konkluzje w zależności od zastosowania możliwych odniesień podmiotowych (lider, pretendent rynkowy, konkurent wzorcowy) i przedmiotowych (konkurenci bezpośredni i pośredni – poziomy konkurowania według Ph. Kotlera). W procedurach benchmarkingowych należy nadto uwzględnić ich charakterystyczne cechy, wady i zalety, a także mieć przede wszystkim świadomość ułomności rezultatów porównawczych.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest **zmienna w czasie**, kształtuje się pod wpływem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Te ostatnie określają bezpośrednio lub pośrednio poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu, ich tempo i skala nowości wyznaczają bowiem przedsiębiorstwu wyzwania i oczekiwania, którym musi sprostać, aby nie stracić na konkurencyjności. Nadążanie za zmianami w otoczeniu wymaga sprawnego systemu informacyjnego (w tym systemu wczesnego ostrzegania), ale również pozyskania, mobilizacji i konfiguracji zasobów adekwatnych do wyzwań i ich najlepszego wykorzystania.

Przytoczone próby definiowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (tab. 1) wskazują na znaczny zakres przedmiotowego odniesienia pojęcia. Są wyrazem indywidualnego jego rozumienia przez badaczy i jednocześnie asumptem do sformułowania definicji holistycznie pojętej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w rozumieniu przyjętym w opracowaniu to zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi poprzez pozyskanie odpowiednich zasobów, ich konfigurację i wykorzystanie, w zakresie realizacji celów, określających sens bytu i rozwoju ekonomicznego.

Tak pojęta konkurencyjność przedsiębiorstwa jest jego cechą wielowymiarową, posiadającą te własności, że:

- wymiary konkurencyjności tworzą konkurencyjności cząstkowe,
- poszczególne wymiary są względnie samodzielne,
- wymiary cząstkowe konkurencyjności określają konkurencyjność wynikową (łączną) przedsiębiorstwa,

- odpowiednio wysoki poziom konkurencyjności każdego z jej wymiarów nie jest warunkiem koniecznym do uzyskania najwyższego poziomu konkurencyjności wynikowej,
- każdy z wymiarów konkurencyjności ma charakter złożony, jest agregatem subcech, dla potrzeb wyceny i zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa podlega operacjonalizacji,
- wymiary konkurencyjności obejmują subcechy materialnie i niematerialne, mierzalne i niemierzalne,
- wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa (obszary) w swej istocie są względnie trwałe, dynamika zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w przedsiębiorstwie natomiast znajduje odzwierciedlenie w ich operacjonalizacji i analitycznych zmiennych opisujących.

Wyjaśnienia wymaga użyte w konceptualizacji konkurencyjności przedsiębiorstwa pojęcie „wymiar"[1]. W niniejszym opracowaniu jest rozumiane jako subcecha konkurencyjności, określająca przedmiotowy zakres jej wielkości i natężenia. Od wymiarów konkurencyjności (o których mowa w kolejnym punkcie) należy odróżnić poziomy konkurencyjności. Uwzględniając kryteria obszaru konkurowania, wyróżnia się konkurencyjność lokalną, regionalną, krajową, międzynarodową i globalną przedsiębiorstw. Przy uwzględnieniu odniesienia podmiotowego – rodzaju konkurentów, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest rozpatrywana w stosunku do innych przedsiębiorstw sektora lub sektorów jego działania, a w szczególności do członków określonych grup strategicznych albo przedsiębiorstw oferujących substytuty. Dodać należy, że w rozważaniach dotyczących konkurencyjności znajdują się zalecenia rozpatrywania jej istoty i poziomu w odniesieniu do przedsiębiorstwa, mimo że w niektórych przypadkach mogą ją w zasadniczy sposób tworzyć konkretne jednostki organizacyjne (Strategiczne Jednostki Gospodarcze), produkty i marki. Wówczas wycena konkurencyjności dotyczy sektorów działania tych jednostek.

Wielowymiarowa koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa służy do:

- ustalenia potencjalnych wymiarów i ich operacjonalizacji,
- określenia wymiarów rzeczywistych,
- określenia roli poszczególnych rzeczywistych wymiarów w tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- ustalenia poziomu konkurencyjności.

---

[1] „Wymiar" to według *Słownika języka polskiego* pojęcie odnoszone do wielkości czegoś, co ma postać materialną. Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981. Określenia „wymiar" użyto dotąd w przedmiotowym zakresie do przewagi konkurencyjnej, por. np. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK w Toruniu, Toruń 2001, s. 77; według autora wymiar jest charakterystyką przewagi, np. duża – mała, trwała – nietrwała.

Pierwotne do aplikacji wielowymiarowej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa jest określenie jej wymiarów.

2. Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność jest cechą przedsiębiorstwa, ale jej poziom określają w znaczący sposób warunki środowiskowe, a przede wszystkim dotyczące otoczenia konkurencyjnego. Dla prawidłowego zrozumienia, zbadania, kształtowania i projektowania konkurencyjności przedsiębiorstwa konieczne jest wyróżnienie jej wymiarów. Identyfikacja zindywidualizowanych wymiarów ma znaczenie dla przedsiębiorstwa w procesach konfrontacji z klientem i konkurentami. Dopiero wówczas wiadomo, które z subcech mogą stanowić o atrakcyjności przedsiębiorstwa i jego oferty na rynku, które należy rozwijać, angażując potencjał przedsiębiorstwa, z których zrezygnować i w jaki sposób, a także mogą stanowić o przyszłym rozwoju. W prawidłowo prowadzonym procesie kształtowania, a właściwie zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa diagnoza potencjału konkurencyjności powinna poprzedzać wymienione rozstrzygnięcia co do zindywidualizowanych wymiarów i być ich podstawą. Użycie określenia „zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstwa" zawiera istotny, aczkolwiek domyślny aspekt, wynikający z istoty zarządzania, a dotyczący informacyjnego wspomagania procesów decyzyjnych. W rozważanym przedmiocie odnosi się on do monitorowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania, stosownie do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań.

Identyfikacja wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz czynników kształtujących te wymiary i konkurencyjność łączną jest podstawowym zabiegiem metodologicznym, wyjaśniającym przedmiot zarządzania. Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa można rozważać wstępnie w ich postaciach zagregowanych. W praktyce konieczne jest zdezagregowanie aż do poziomu, umożliwiającego empiryczną weryfikację znaczenia wymiaru i jego składowych dla procesów konkurowania.

Podstawowym wymiarem konkurencyjności przedsiębiorstwa, ze względu na rynkowe uzależnienie jego bytu, jest **oferta dla klientów**. Powszechnie traktowana jest hasłowo jako „produkty/marki". Oferta produktów jest podstawowym determinantem wyborów dokonywanych przez nabywców na rynku konsumpcyjnym i instytucjonalnym. Stanowi ona przedmiot oceny przez potencjalnych i rzeczywistych klientów. Znaczenia nabiera postrzegana wartość użytkowa, czyli zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, przy określonym koszcie jej pozyskania, wygodzie nabycia i obsługi oraz komunikacji z oferentem.

W ujęciu analitycznym wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa „oferta dla klientów – produkty/marki" obejmuje:

- produkt w sensie marketingowym (idea, pomysł, projekt, dobro materialne), jego opakowanie i markę,
- cenę (koszt w rachunku ekonomicznym użytkownika), czyli element kształtujący jego postrzeganą wartość użytkową,
- warunki i system sprzedaży oraz obsługi klientów (wygoda nabycia), system promocji (medialnej, cenowej, paracenowej i materialnej),
- portfel produktów (produkty komplementarne, substytucyjne; stopień innowacyjności produktów, głębokość i szerokość asortymentu, czyli generatory zainteresowania klientów oraz kształtowania przychodów z tytułu ich sprzedaży, a także determinanty rentowności produktów).

Posiadanie atrakcyjnych produktów nie oznacza i nie przesądza jeszcze o sukcesie przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa wzrasta wówczas, gdy potrafi ono wykorzystać produkt/markę poprzez zastosowanie pozostałych narzędzi marketingowych, czyli systemów dystrybucji, promocji oraz ceny, a także dobór segmentów docelowych Atrakcyjność oferty jest postrzegana i doceniana w segmencie docelowym, w nim też powinna być wyceniana. Istotnie ważne jest wsparcie działań rynkowych zasobami rzeczowymi, finansowymi, organizacyjnymi. Mogą one stanowić o powodzeniu lub niepowodzeniu działań marketingowych.

Uzyskanie i utrwalenie (wzrost) konkurencyjności przedsiębiorstwa jest uwarunkowane kolejnymi wymiarami. Kolejność ich, wyszczególniona w niniejszym opracowaniu, nie oznacza wartościowania i hierarchicznego uporządkowania, jako że w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w ogromnie zróżnicowanych warunkach podobna propozycja procedur metodologicznych nie ma uzasadnienia merytorycznego. Jest ona natomiast zasadna w odniesieniu do przedsiębiorstw, które tworzą sektor bądź w jego ramach grupy strategiczne. W stosunku do tych przedsiębiorstw zaproponowano już w literaturze przedmiotu określenie tzw. kluczowych czynników sukcesu, czyli sił sprawczych sukcesu w sektorze, określanych po przeprowadzeniu wyczerpującej analizy strategicznej.

Kolejne wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmują jego zasoby materialne i niematerialne. Przedstawiony dalej wykaz podstawowych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa jest umowny co do jego określenia, kolejności i szczegółowości przedstawiania. Zamiarem było uchwycenie podstawowych obszarów, w których tkwią potencjalne bądź rzeczywiste źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wymiar „**technologia**" stanowi warunek konieczny konkurencyjności, ale niewystarczający – źródło i jednocześnie rezultat innowacyjności[2]. W ujęciu analitycznym wyróżnić można m.in.:

[2] Według P. Druckera innowacyjność należy do podstawowych wyznaczników powodzenia przedsiębiorstwa, co znalazło odzwierciedlenie w jego sposobie określania strategii in-

– zaangażowanie w badaniach produktów i warunków ofertowych dla klientów,
– technologie wytwarzania produktów,
– technologie procesów dystrybucji (sprzedaży) i obsługi klientów oraz systemu komunikacji,
– technologię informacyjnego wspomagania procesów zarządzania.

Wymiar „**zasoby wytwórcze**" obejmuje m.in.:

– infrastrukturę procesów wytwórczych,
– oprzyrządowanie właściwe procesom wytwórczym (maszyny, urządzenia) i stosowanym technologiom (ich oryginalność, nowoczesność, sprawność techniczną, mobilność).

Elementy tworzące ten wymiar wpływają na:

– jakość procesów wytwarzania i jego rezultatów, czyli produkty,
– sprawność procesów wytwarzania (w tym skuteczność i ekonomiczność).

Wymiar „**zasoby finansowe**" obejmuje m.in.:

– kondycję finansową, określającą pozycję przedsiębiorstwa względem inwestorów, banków, dostawców, pośredników,
– możliwe do pozyskania i zaangażowania środki finansowe (koszt ich pozyskania i stosowania),
– praktykę (umiejętności) zarządzania finansami.

Wymiar „**zasoby ludzkie**" uwzględnia m.in.:

– kwalifikacje formalne, doświadczenie i umiejętności pracy zespołowej,
– poziom integracji, internalizacji i identyfikacji z przedsiębiorstwem.

Wymiar „**zasoby organizacyjne**" – składają się na niego m.in.:

– system zarządzania przedsiębiorstwem,
– organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa,
– system powiązań organizacyjnych z podmiotami otoczenia,
– kultura organizacyjna.

Wymiar „**zasoby informacyjne**", niezbędne do wspomagania procesów zarządzania przedsiębiorstwem, dotyczy m.in.:

– oprogramowania wspomagającego proces zarządzania (umowy licencyjne i dzierżawy oprogramowania),
– środowiska działania systemu, w tym sprzęt komputerowy i pokrewny, infrastruktura sieciowa.

---

nowacyjnych. Por. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.

BIBLIOTEKA AE

Wymiar „**zasoby rynkowe**" poprzez swoje analityczne ujęcia może wyrażać rezultaty dotąd podejmowanych działań gospodarczych. Wśród zmiennych opisujących ten wymiar znajdują się m.in.:

- pozycja konkurencyjna, będąca rezultatem wykorzystania potencjału konkurencyjności, a stanowiąca korzystną lub niekorzystną pozycję wyjściową na kolejne lata, opisana przez różne cechy względem konkurentów, w tym: udział w rynku, wizerunek przedsiębiorstwa, publicity, markę przedsiębiorstwa i jego produktów,
- przynależność do różnego rodzaju sieci organizacyjnych (możliwość wspomagania finansowego, technologicznego, marketingowego),
- kontakty, relacje z podstawowymi grupami stakeholders.

Przedstawiona enumeracja zmiennych opisujących poszczególne wymiary nie spełnia warunku rozdzielności, co wynika z ich pierwotnej złożonej natury, a także związków wzajemnych przyczynowo-skutkowych i współwystępowania między zmiennymi opisującymi wymiary analitycznie.

Wykorzystanie koncepcji wielowymiarowego ujęcia konkurencyjności przedsiębiorstw jest wskazane do badania jej składowych, ich siły oddziaływania i wzajemnych relacji na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa bądź przedsiębiorstw odpowiednio dobranych, a narzędzi dostarczają choćby metody wielowymiarowej analizy zjawisk ekonomicznych[3].

Wśród generatorów konkurencyjności, o czym wspominano, znajdują się czynniki o charakterze materialnym i niematerialnym. Te pierwsze rozpatrywano od zarania prowadzenia działalności gospodarczej, upatrując w nich podstawowej siły sprawczej. Niematerialne czynniki konkurencyjności interesują badaczy i praktyków od niedawna. Nie zawsze są rozpatrywane w kontekście konkurencyjności. Inspiracją do ich rozważania są poszukiwania innych niż materialne przyczyn sprawności rynkowej przedsiębiorstw, w szczególności w kontekście jej ograniczoności.

3. Niematerialne wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstw

Organizacja gospodarki, presja na koszty i wolumen działalności, dojrzałe rynki, dostępność i upowszechnienie zasobów rzeczowych, powszechne naśladownictwo gospodarcze od źródeł zaopatrzenia, technologii, imitacji produktów do systemów sprzedaży, obsługi i komunikowania się z klientami pobudzały i inspirowały do poszukiwania innych niż materialne źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wzrostu. Dodatkowo zawodzą konwencjonalne sposoby my-

[3] Por. M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, WN PWN, Warszawa 1996.

ślenia w zarządzaniu, które stały się jego barierami, choćby takie jak te, że udział w rynku generuje przychody (a przecież istnieją coraz obszerniejsze strefy bez zysku i następuje zmiana stref zysku), a celem przedsiębiorstwa jest zwiększanie przychodów (zamiast wartości przedsiębiorstwa). Klasyczny model działalności przedsiębiorstwa może być jednak nadal stosowany, ale wymaga absolutnie innowacji. Początkowo wskazywano na pojedyncze, a później na szereg niewykorzystywanych lub niewykorzystywanych wystarczająco zasobów, zdolności i umiejętności.

Przedstawiciel nurtu zasobowego J. B. Barney kreuje siłę sprawczą przedsiębiorstwa na podstawie zasobów, które ono posiada, tym samym wskazuje jednoznacznie na wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i na rolę tych, które mają postać materialną. Utożsamia zasoby przedsiębiorstwa z jego majątkiem, umiejętnościami, procesami wewnętrznymi i ich charakterystykami, jego atrybutami – informacją i wiedzą, które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i dzięki którym może ono zrealizować strategie, prowadzące do skutecznego i efektywnego działania. Wyróżnia kapitał finansowy (pieniądze i inne walory, a także możliwości pozyskania środków finansowych z zewnątrz oraz przyszłe zyski, które zamierza przeznaczyć na swoją działalność), kapitał ludzki (według systematyki autora obejmujący indywidualne cechy charakterystyczne pracowników, ich wiedzę, doświadczenie), kapitał organizacyjny (struktura organizacyjna, wewnętrzne systemy regulacyjne, kultura organizacyjna, styl zarządzania, relacje z otoczeniem), kapitał fizyczny (materialne elementy majątku przedsiębiorstwa, a także technologiczne możliwości stosowania dzięki urządzeniom, maszynom, systemom komputerowym)[4].

W innym popularnym ujęciu na zasoby składają się te w posiadaniu przedsiębiorstwa, w stosunku do których można definiować prawa własności, oraz te, które nie są w posiadaniu przedsiębiorstwa – nazywa się je umiejętnościami i kompetencjami. Te ostatnie R. Hall określa jako czynnościowe[5]. Na uwagę zasługują te składowe zasobów, które w kontekście stwierdzanych w ogólnym zarysie procesów nabierają szczególnego znaczenia.

Za siły sprawcze konkurencyjności wobec zmian zachodzących w otoczeniu i w przedsiębiorstwach uznano pozamaterialne zasoby przedsiębiorstwa[6]. Nie

---

[4] J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" vol. 12, 1991, s. 98-120; tenże, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York 1997, s. 143-144.

[5] R. Hall, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal" vol. 13, 1992, s. 135-144.

[6] Wspólną cechą zasobów niematerialnych według K. Obłoja jest możliwość ich jednoczesnego wykorzystania w różnych miejscach, wzrost wartości w trakcie wykorzystywania, ograniczona możliwość nabycia przez konkurentów; por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 222.

ma jednak zgodności wśród naukowców co do jednoznacznego ich nazywania, interpretowania i klasyfikowania. Tym samym nieprecyzyjna aparatura pojęciowa ciąży na zakresie przedmiotowym ich rozważań w kontekście sprawności, konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego wartości ekonomicznej, rynkowej, sposobów wyceny i znaczenia w podstawowych sprawozdaniach finansowych. Niniejsze opracowanie nie pretenduje do miana wyczerpującego opisu, jest przyczynkiem do holistycznego ujęcia, dotyczącego niematerialnych czynników konkurencyjności.

Niematerialne zasoby przedsiębiorstwa są przeciwieństwem zasobów materialnych, stąd jako sposób ich definiowania przyjmuje się, że nie mają postaci materialnej. Nazywa się je często niewidzialnymi, niematerialnymi i prawnymi, jakościowymi, społecznymi, co nie oznacza, że autorzy mają na uwadze te same składniki zasobów i że zawsze w przypadku przedstawionych pojęć chodzi istotnie o zasoby przedsiębiorstwa w rozumieniu uprzednio przytoczonym.

Zasoby materialne to zasoby, które mają postać rzeczową lub znajdują swój wyraz (opis) w dokumentach przedsiębiorstwa, czyli zasoby fizyczne i finansowe, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, ale także jego pracownicy, postrzegani jako zbiór osób, i niektóre elementy kapitału organizacyjnego (struktura organizacyjna). Pozostałe elementy zasobów finansowych, ludzkich i organizacyjnych nie mają jasno określonej formy, nie znajdują swego odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa i dlatego nazywane są niematerialnymi[7].

W odniesieniu do zasobów niematerialnych można wyróżnić takie, w stosunku do których zdefiniowane są prawa własności (patenty, licencje, kontrakty, bazy danych) oraz w stosunku do których przedsiębiorstwo praw nie ma (umiejętności pracowników) – nie są przedmiotem obrotu, należy je budować i akumulować[8].

A. J. Slyvotzky i R. Wiese, podejmując problematykę ukrytych składników majątku przedsiębiorstwa, które zawierają szeroki zakres niewykorzystanych zasobów, możliwości, zdolności i umiejętności, zaliczają do nich m.in. relacje z klientami, strategiczne nieruchomości (elementy materialne, ale też prawa np. własności), sieci powiązań, posiadane informacje[9]. W nurcie rachunkowości pojawia się określenie „czynniki nieujawniane w sprawozdaniach finansowych" jako sposób nazywania przyczyn wartości przedsiębiorstwa[10].

W nurt rozważań dotyczących źródeł konkurencyjności wpisuje się również określenie „wartości niematerialne i prawne". Z punktu widzenia praktyki księ-

[7] B. Godziszewski, op. cit., s. 65.

[8] R. Hall, op. cit., s. 141.

[9] A. J. Slywotzky, R. Wiese, *Kryzys wzrostu i jak go pokonać*, „Harvard Business Review – Polska", 2003, marzec.

[10] Por. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000.

gowej nie ma ono żadnego innego znaczenia, jak tylko dopuszczone przepisami i odzwierciedlone w ustawodawstwie polskim w zakresie Ustawy o rachunkowości oraz rozporządzeniu ministra finansów w sprawie amortyzacji środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych[11].

Ustawa enumeratywnie określa składniki wartości niematerialnych i prawnych, do których należą:

- prawa majątkowe, nadające się do gospodarczego wykorzystania,
- programy komputerowe,
- koszty organizacji, poniesione przy założeniu lub rozszerzeniu działalności,
- wartość firmy,
- koszty zakończonych prac rozwojowych[12].

Szerzej ujmuje to propozycja G. V. Smitha i R. L. Parra, według których wartości niematerialne i prawne to:

- prawa (jako rezultat kontraktu) związane z pozyskiwaniem dóbr i usług,
- prawa (jako rezultat kontraktu) związane z dostarczaniem dóbr i usług,
- prawa przyznawane na drodze administracyjnej, procesu legislacyjnego, procesu wdrażania norm, standardów (koncesje, ulgi podatkowe, certyfikaty jakości),
- relacje (pracowników i przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi),
- złożone wartości niematerialne i prawne (wartość wynikająca z przeprowadzonego procesu utworzenia, a następnie kontynuowania działalności przedsiębiorstwa oraz wartość wynikająca z unikatowych zdolności przedsiębiorstwa do uzyskiwania ponadprzeciętnej rentowności kapitału),
- własność intelektualna, chroniona prawem i jawnie wykorzystywana lub ukryta wewnątrz przedsiębiorstwa, a w szczególności patenty, wzory użytkowe, oprogramowanie komputerowe, rozwiązania w sferze zarządzania, prawa wydawnicze, prawa autorskie, marka handlowa[13].

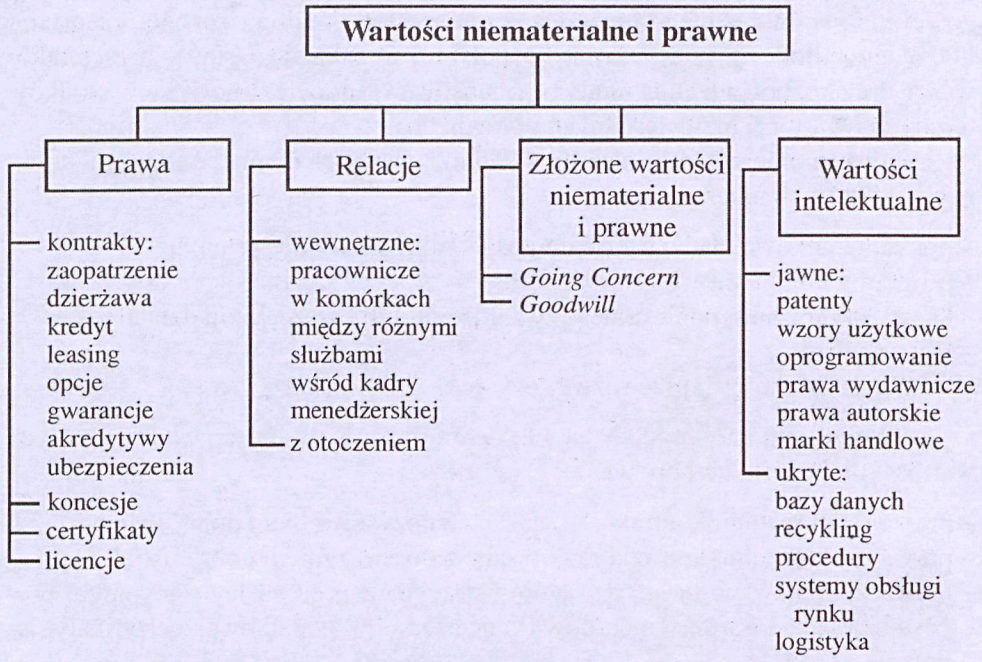
Całościowo i syntetycznie koncepcję tę przedstawia poniższy rysunek.

---

[11] Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591 (ujednolicony tekst: Dz.U. 2002, nr 76, poz. 694), art. 3, ust. 1, pkt 13; Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 stycznia 1997 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, Dz.U. 1997, nr 6, poz. 35, z późniejszymi poprawkami.

[12] Ibidem.

[13] Por. G.V. Smith, R.L. Parr, *Valuation of Intelectual Property and Intagible Assets – Cumulative Supplement*, New York 1998; G. V. Smith, R. L. Parr, *Valuation of Intelectual Property and Intagible Assets*, 2. ed., New York 1994, s. 83-120, cyt. za: A. Podszywałow, D. Pelc, *Wycena wartości niematerialnych w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.



Wartości niematerialne i prawne

Źródło: A. Podszywałow, D. Pelc, *Wycena wartości niematerialnych w praktyce*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 41, modyfikacja własna

Rozpatrywanie zasobów niematerialnych w kontekście wartości przedsiębiorstwa, jego sprawności, znalazło odzwierciedlenie w sporządzanych rankingach. Przykładem może być ranking zasobów niewidzialnych dokonany przez R. Halla, obejmujący:

– reputację przedsiębiorstwa,
– reputację produktów,
– wiedzę pracowników,
– kulturę wewnętrzną,
– więzi wewnętrzne i zewnętrzne,
– bazy danych,
– wiedzę o dostawcach,
– wiedzę o odbiorcach,
– ogólny poziom wiedzy pracowników,
– kontrakty,
– prawa własności intelektualnej,
– sekrety handlowe[14].

[14] R. Hall, op. cit., s. 141.

Według koncepcji K. Obłoja na uwagę wśród zasobów niematerialnych zasługują: kultura organizacyjna, wiedza i kompetencje pracowników, image przedsiębiorstwa[15].

Wspólną cechą przytaczanych przykładowo definicji i systematyk jest wnioskowanie o sprawczym wpływie zasobów niematerialnych na sukces przedsiębiorstwa, jego wartość oraz konkurencyjność i wnioskowanie to jest implikacją rozumienia przedsiębiorstwa jako zespołu środków i decyzji działających na rachunek i ryzyko właściciela tych środków, powołanego do realizacji określonych celów i zadań gospodarczych[16], lub jako zespołu materialnych i niematerialnych składników przeznaczonych do realizacji określonych celów i zadań gospodarczych (firma, księgi handlowe, nieruchomości, ruchomości, patenty, wzory użytkowe, zobowiązania i obciążenia, prawa wynikające z najmu i dzierżawy lokali)[17]. Oznacza to, że przypisuje się tym samym podstawowe znaczenie w tworzeniu, utrwalaniu i wzroście konkurencyjności uwarunkowaniom wewnętrznym (podejście od wewnątrz do zewnątrz). Należy zaznaczyć, że tylko w niektórych przypadkach cechy konkurencyjności mają charakter czysto wewnętrzny – choćby w zakresie praw majątkowych czy relacji, dlatego konieczne jest podkreślenie, że konkurencyjność ma charakter względny i w istotny sposób jest kształtowana przez czynniki zewnętrzne, w najprostszej postaci poprzez konfrontację cech wewnętrznych z otoczeniem, które weryfikuje ich atrakcyjność i znaczenie dla konkretnego przedsiębiorstwa. O wpływie warunków zewnętrznych na cechy i poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa świadczy również „natura" elementów składowych zasobów niematerialnych, którym w zasadniczym zakresie trudno przypisać jednoznacznie cechy „wewnętrzne", mimo że nimi są, ale w zasadniczy sposób są kreowane przez otoczenie.

Wyszczególowienie zewnętrznych i wewnętrznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, ma uzasadnienie w potrzebie:

- określenia możliwości i źródeł ich pochodzenia,
- wskazania zakresu wpływu na poziom konkurencyjności, charakter i intensywność oddziaływania,
- określenia zakresu i możliwości kształtowania ich przez przedsiębiorstwo.

Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych niematerialnych czynników konkurencyjności ma nadto istotne znaczenie poznawcze wobec niespójności literaturowych i praktycznych zastosowań. Stanowi także podstawę doboru

[15] K. Obłój, op. cit.,

[16] M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.

[17] *Kodeks cywilny*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.

Tabela 2

Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Kadra, m.in.: – doświadczenie – umiejętności, wykształcenie – internalizacja celów – integracja (praca zespołowa) – identyfikacja z przedsiębiorstwem – powiązania z podmiotami otoczenia – interaktywność **Zdolności komunikacyjne**, m.in.: – komunikacja międzyludzka – komunikacja z podmiotami otoczenia **Organizacja i zarządzanie**, m.in.: – struktura organizacyjna – powiązania organizacyjne z podmiotami otoczenia, – kultura organizacyjna – system zarządzania (zakres partycypacji) – system celów (misja i wizja) – tradycja i historia **Wiedza przedsiębiorstwa**, m.in.: – efekty synergiczne sposobu zorganizowania i rozwoju – wiedza i doświadczenie pracowników technologie stosowane w przedsiębiorstwie – duch organizacji uczącej się, zorientowanej na wiedzę – własność intelektualna* **Prawa**, m.in.: – kontrakty – koncesje – certyfikaty – licencje	**Klienci**, m.in.: – wiedza o przedsiębiorstwie i produktach – lojalność – współpraca z przedsiębiorstwem **Wizerunek przedsiębiorstwa**, m.in.: wśród podmiotów otoczenia, w szczególności klientów **Marka**, m.in.: – konotacje dotyczące produktu/ /przedsiębiorstwa – siła – stabilność **Tendencje rozwojowe w otoczeniu**, m.in.: – model konsumpcji – czynniki określające zakup – zmiany technologiczne – zjawiska społeczne (zmiana kultowych wartości) – presja wynikająca z sytuacji na rynku pracy **Relacje**, m.in.: – związki z podmiotami otoczenia – powiązania ukryte, nieformalne – powiązania jawne (alianse, siła ugrupowań) – lobbing **Rozgłos**, m.in.: – stosunek mediów – lobbing

* Własność intelektualna obejmuje własności jawne (patenty, wzory użytkowe, prawa autorskie) i ukryte (receptury, bazy danych); por. A. Podszywałow, D. Pelc, *Wycena wartości niematerialnych w praktyce*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 41.

Źródło: Opracowanie własne.

metody wyceny poszczególnych czynników i ich wpływu na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i uzyskiwania/utrwalania przewagi konkurencyjnej.

Kontynuując myśl przewodnią opracowania, konkurencyjność przedsiębiorstwa nie jest uwarunkowana tylko zasobami wewnętrznymi. Jest pod wpływem różnego rodzaju czynników zewnętrznych, wśród nich tych, które mają charakter materialny i niematerialny i które przesądzają o ich skuteczności wykorzystania. Wykaz niematerialnych czynników konkurencyjności nie jest zamknięty, ma charakter zindywidualizowany, co nie wyklucza możliwości ich zestawienia, obejmującego typowe rodzaje (tab. 2).

Podsumowanie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa pozostaje pod wpływem różnego rodzaju uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Znaczącą rolę przypisywano przez lata czynnikom o charakterze materialnym. Postęp techniczny, szybko zachodzące zmiany technologiczne, tempo naśladownictwa, dostępność zasobów materialnych i inne przyczyny sprawiły, że źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej wzrostu upatruje się w elementach niematerialnych. Do zasadniczych należą:

- zasoby ludzkie i ich cechy charakterystyczne, wyceniane wewnątrz przedsiębiorstwa i w otoczeniu,
- wiedza organizacji,
- organizacja wewnętrzna i system powiązań z podmiotami otoczenia,
- marka i wizerunek przedsiębiorstwa.

Znaczenia niematerialnych czynników konkurencyjności nie sposób przecenić. Powinny stać się przedmiotem zarządzania konkurencyjnością.

Literatura

Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" vol. 12, 1991

Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, New York 1997

Bremoud J., Salort M. M., *Odkrywanie ekonomii*, WN PWN, Warszawa 1994

Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.

Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa" 1984, nr 9

Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK w Toruniu, Toruń 2001

Gorynia M., *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002
Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal" vol. 13, 1992
Kodeks cywilny, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002
Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000
Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001
Podszywałow A., Pelc D., *Wycena wartości niematerialnych w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999
Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000
Slywotzky A. J., Wiese R., *Kryzys wzrostu i jak go pokonać*, „Harvard Business Review – Polska" 2003, marzec
Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001
Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002
Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, red. M. Moszkowicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997
Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999
Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, WN PWN, Warszawa 1996
Zinnes C., Eilat Y., Sachs J., *Benchmarking Competitiveness in Transition Economies*, „Economies in Transition" 2001, no. 9 (2)

INTANGIBLE FACTORS OF FIRM'S COMPETITIVENESS

Summary

Competitiveness as an innate feature of the firm, is in the focus of managers' attention due to its great importance for market existence. Firm's competitiveness is a product of internal and external factors. Inside the company there are undeveloped and existing forces defining its strategic potential, which is verified in the environment, especially in the competitive environment. Various events and processes around the company influence its development by creating threats or opportunities. Factors defining firm's competitiveness may be tangible or intangible in its nature. Intangible factors has recently became the focus of special attention and the inspiration for further research.