Bogdan Nogalski[1]
Henryk Macinkiewicz[2]

POMIAR STOPNIA WYCHODZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA Z KRYZYSU

1. Wstęp

Niezbędnym elementem zarządzania w przedsiębiorstwie jest pomiar wielkości zmian poziomu konkurencyjności, będących skutkiem działań antykryzysowych. Dokonać tego można poprzez wyszczególnienie najważniejszych czynników opisujących konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz przeprowadzenie ich wartościowania w dobranych odpowiednio punktach czasowych. Jednocześnie, określając kierunek zmian, oceniamy ich rodzaj. Dodatni zwrot oznacza poprawę, a ujemny pogorszenie konkurencyjności. Stąd, biorąc pod uwagę zarządzanie w kryzysie, możemy mówić o jego zwalczaniu lub nie.

2. Pozycja i potencjał konkurencyjny jako główne elementy koncepcji pomiaru

Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności służą identyfikacji czynników opisujących możliwość osiągania przez organizację przewagi na rynku. Aby tego dokonać, wcześniej trzeba rozpatrzyć zależności pomiędzy pojęciami: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (competitive strength) i tzw. siły biznesu (business strength)[3].

---

[1]Bogdan Nogalski, prof. zw. dr hab., Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego.

[2]Macinkiewicz Henryk, dr, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Uniwersytet Gdański.

[3]Więcej: M.Gorynia *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Według W. Otty[4], potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa daje mu możliwość skutecznego działania na rynku. Pozycja konkurencyjna jest jakościową i ilościową oceną przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów. Można ją rozumieć jako sumę jego sił i słabości oraz utożsamiać z pojęciem siły konkurencyjnej, która jest określana przez porównanie danego podmiotu z rywalami, ze względu na stopień realizacji najważniejszych czynników sukcesu. Zmienne określające siłę biznesu zawarte są w zbiorze odpowiadającym pojęciu potencjału, jak i pozycji konkurencyjnej. W jednym i drugim przypadku opisywane są za pomocą następujących czynników: udział w rynku, jakość, serwis. Pojęcie siły biznesu znajduje zastosowanie w macierzowych metodach szacowania pozycji strategicznej.

Konsekwencją założenia, iż rozwiązania problemu zarządzania w sytuacji kryzysowej należy szukać na płaszczyźnie wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej jest to, że głównym czynnikiem opisującymi konkurencyjność organizacji jest jej potencjał. Pozycja konkurencyjna stanowi jego uzupełnienie. Interesująca jest 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)"[5].

3. *Metody pomiaru wychodzenia przedsiębiorstwa z kryzysu*

Planowanie rozwoju, zwiększanie konkurencyjności i usprawnianie przedsiębiorstwa wymaga, oprócz analiz typu *ex post*, stosowania metod diagnozujących firmę w kontekście przyszłości. W tym zakresie wyróżnić można dwa obszary analizy, tj. analiza funkcji przedsiębiorstwa (system łańcucha wartości, model M. Portera) oraz produktów i technologii (modele macierzowe). Analiza pierwszego obszaru ma za zadanie doprowadzić do poprawy działalności firmy, natomiast badanie drugiego ma na celu wybór rynku oraz strategii organizacji. Trzeba zauważyć, że wyjście organizacji z kryzysu wymaga jednoczesnej analizy obu obszarów.

Metody portfelowe służą więc ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego zdolności rozwojowej – przez co m.in. ułatwiają tworzenie strategii

---

[4] J. W. Otta, *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe nr 148, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1987.

[5] M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 117.

osiągania ogólnej równowagi firmy, poprzez integrację strategii realizowanych w poszczególnych dziedzinach jej działalności.

Ponieważ analizy macierzowe opierają się na zmiennych kluczowych dla przedsiębiorstwa, mogą one być pomocne także przy szukaniu rozwiązań innych ważnych problemów zarządzania

Do pomiaru konkurencyjności wykorzystać można zasady analizy preferencji oraz to, że głównymi czynnikami opisującymi zjawisko są pozycja i potencjał konkurencyjny. Najważniejsze w analizie preferencji są punktacja i rangowanie, których istotę stanowi kwalifikowanie obiektów pod kątem hierarchii ich ważności.

Rangowanie pozwala na wyodrębnienie najważniejszych składowych konkurencyjności, umożliwiających prowadzenie badań porównawczych. Punktacja określa ich wartość. W metodzie punktacji wyróżniamy ocenę komparatystyczną[6], ocenę sprawdzającą[7] oraz wariantowania[8]. Naszym zdaniem, do badań zmian pozycji i potencjału konkurencyjnego wygodne jest stosowanie metody wariantowania, w której oprócz oceny o charakterze diagnostycznym dąży się do poszukiwania i uzyskania optymalnego rozwiązania problemu.

Ponieważ każdemu z przedsiębiorstw można przypisać pewien stopień rozwoju, będący efektem zarządzania, oznacza to, że mierząc zmiany w konkurencyjności firmy, oceniamy skutki zarządzania.

Tabela 1. Zależności pomiędzy podsystemami przedsiębiorstwa oraz pojęciami opisującymi jego rozwój

przedsiębiorstwo	→	rozwój
zarządzanie	→	konkurencyjność
model zarządzania	→	pozycja i potencjał konkurencyjny
wzorzec zarządzania	→	wzorcowa pozycja i potencjał konkurencyjny

Źródło: Opracowanie własne.

Odczytując tabelę 1 można powiedzieć, że wdrażany wzorzec zarządzania w rzeczywistości ulega przeobrażeniom i na co dzień realizowany jest pewien

[6]W metodzie oceny komparatystycznej istotą jest porównanie wybranych elementów systemu, po przyznaniu im punktów w zależności od wagi.

[7]Ocena sprawdzająca jest „testem, który służy do wykazania, w jakim stopniu wymagania są respektowane przez dany system". Zob A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000. Ocena sprawdzająca ma zastosowanie w diagnostyce systemu i może określać jego stan.

[8]W przypadku wariantowania „następuje również ocena sprawdzająca, ale już nie o charakterze diagnostycznym, lecz ukierunkowana na wybór racjonalnego (optymalnego) rozwiązania projektowego" (zob. ibidem, s. 93).

zaakceptowany model. Funkcjonujące zgodnie z nim przedsiębiorstwo osiąga pewien poziom pozycji i potencjału konkurencyjnego. Zarządzając firmą, należy dążyć do poprawy konkurencyjności – co ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Wykazane w tabeli związki umożliwiają pomiar zarządzania w sytuacji kryzysowej, która jest odwrotnością rozwoju.

4. *Pomiar wychodzenia organizacji z kryzysu z wykorzystaniem analizy preferencji*

Proponowana metoda oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa polega na przyporządkowaniu, w wybranych momentach czasowych, opisującym ją czynnikom określonej liczby punktów i następnie ich porównanie. Pozwala to także na określenie kierunku zmian badanych czynników. W celu jak najbardziej racjonalnej oceny pozycji i potencjału konkurencyjnego wyodrębnione składowe należy następnie, o ile się da, zdekomponować na dające się zmierzyć zmienne niższego rzędu w relacji do składowych. Wartości poszczególnych zmiennych, a co za tym idzie składowych, powinno się określić następująco poprzez:

1) ustalenie wzorcowych (normatywnych) wartości odnoszących się do zmiennych wybranych w wyniku rangowania,
2) przyjęcie maksymalnej i minimalnych liczby punktów oceniających,
3) ustalenie wagi poszczególnych zmiennych i składowych.

Rangowania, punktowania, ostatecznego wyboru zmiennych czy składowych potencjału i pozycji konkurencyjnej dokonać powinien zespół specjalistów[9]. Aby zapewnić jakość i obiektywizm oceny, wskazane jest przyjęcie do wyliczeń stosunkowo dużej liczby zmiennych oraz składowych, co z pewnością pomniejszy w części subiektywizm ich wyboru. Kolejnym krokiem w szacowaniu poszczególnych zmiennych jest przyjęcie „regulaminu" przyznawania punktów, określającego sposób ich przyznawania. W przypadku posiadania, dla części lub wszystkich zmiennych, danych liczbowych można uwzględnić w nim przeliczniki umożliwiające określenie liczby odpowiadających im punktów.

Określenie zmian w wartościach pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala także na ocenę zarządzania antykryzysowego. Tutaj użytecznym narzędziem będzie pomiar jakości zarządzania antykryzysowego za pomocą wektora zmian potencjału i pozycji konkurencyjnej. Współrzędne wektora można wyodrębnić poprzez określenie i ocenę składowych wchodzących w jego skład. Dokonać tego można poprzez przeprowadzenie dekompozycji

[9] Mamy tu na myśli praktyków zarządzania, ekspertów.

pozycji i potencjału konkurencyjnego, co umożliwi także ich pomiar. Uzyskane w wyniku tego zabiegu składowe należy poddać, o ile się da, dalszemu uszczegółowieniu w celu uzyskania zmiennych pozwalających na praktyczną ocenę wielkości potencjału i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponieważ istotne jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o kierunek zmian wektora potencjału i pozycji konkurencyjnej, to wskazany jest wybór składowych zmieniających się na skutek zarządzania w kryzysie. Oznacza to redukcję czynników nie zmieniających się w krótkim czasie, których przykładem są zasoby środków trwałych, znajomość marki przedsiębiorstwa czy jego zakorzenienie w rynku. Przy wyborze składowych i zmiennych uwzględnić należy ich znaczenie dla branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przykładowo dla firmy należącej do branży produkcji spożywczej istotnymi zmiennymi są: sieć dystrybucji, reklama, jakość, a dla handlowej: ceny, asortyment. Zróżnicowanie branżowe nakazuje również inne przyporządkowanie wag.

Istota pomiaru zmian w konkurencyjności przedsiębiorstwa lub zarządzania antykryzysowego polega na badaniu zmian jego potencjału i pozycji konkurencyjnej w określonych momentach. Jeżeli wartość zagregowana mierzonych czynników wzrasta, to przyjąć należy, że rośnie konkurencyjność przedsiębiorstwa lub natężenie sytuacji kryzysowej zmniejsza się. Gdy wyliczona wartość maleje, to możemy mówić o pogarszaniu się sytuacji.

W celu jasności prezentacji sposobu pomiaru konkurencyjności proponujemy wprowadzenie następujących pojęć: wektor zmian, wartość wektora, kierunek zmiany, odległości czasowe. Ich wyjaśnienie znajduje się w dalszej części tego punktu. Przykładową dekompozycję czynników potencjału i pozycji konkurencyjnej na ich składowe oraz zmienne przedstawiono w formie tabel (por. tabela 2 i 3).

Pierwszy poziom dekompozycji potencjału konkurencyjnego posiada siedem składowych, z których wydzielono zmienne je opisujące.

Pierwszy poziom dekompozycji pozycji konkurencyjnej określony jest przy pomocy siedmiu składowych. Dalsza dekompozycja na zmienne ma ułatwić końcowe wyliczenie wartości badanego czynnika.

Zaprezentowany przykładowy zbiór składowych (zmiennych) opisuje pozycję i potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Wyboru dokonujemy subiektywnie, ale z zachowaniem starań pomniejszających błędy takiego rozwiązania. Względy praktyczne wymuszają konieczność wyselekcjonowania tylko tych składowych (zmiennych), które są istotne dla danego przedsiębiorstwa. Oczywiście ilość możliwych do zastosowania zmiennych jest dowolna. Redukcja ilości zmiennych nie powinna mieć wpływu na wyniki pomiarów charakteryzujących daną firmę.

Składowe potencjału konkurencyjnego[10] przedstawić można w postaci zbioru [*Xpotk-i*] (gdzie: i = 1,...,7; *potk* = potencjał konkurencyjny), a składowe pozycji

[10] Tekst nawiązuje do przedstawionego w tabelach 2 i 3 zestawu czynników potencjału i pozycji konkurencyjnej.

Tabela 2. Przykładowa dekompozycja potencjału konkurencyjnego

I poziom dekompozycji (składowe)	II poziom dekompozycji (zmienne)
zasoby finansowe	rezerwy pieniężne w tym gotówkowe
możliwość zaciągania pożyczek	możliwość zaciągania pożyczek
zasoby osobowe	kwalifikacje, wykształcenie zarządzających
zasoby systemowe	systemy informacyjne, planowania i kontroli
logistyka	szybkość realizacji dostaw,
	jakość sieci dystrybucji,
	koszty magazynowania i transportu,
	lokalizacja składów,
	zarządzania transportem
kompetencje marketingowe	skuteczność reklamy i promocji,
	jakość produktu,
	polityka cenowa
zasoby produkcyjne	maszyny i urządzenia,
	personel,
	budynki i grunty

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Przykładowa dekompozycja pozycji konkurencyjnej

I poziom dekompozycji (składowe)	II poziom dekompozycji (zmienne)
poziom kosztów operacyjnych	poziom kosztów
rentowność	rentowność
określenie produktu	jakość, użyteczność,
	łatwość sprzedaży,
	znajomość marki
udział badanego przedsiębiorstwa w rynku	rynek krajowy lub regionalny
liczba głównych konkurentów na rynku	rynek krajowy lub regionalny
udział w rynku najważniejszego z konkurentów	rynek krajowy lub regionalny
relacje przedsiębiorstwa z dostawcami	dostawcy materiałów,
	dostawcy usług

Źródło: Opracowanie własne.

konkurencyjnej przy pomocy zbioru [*Xpozk-i*] (gdzie i = 8,..., 14; *pozk* = potencjał konkurencyjny). Liczby od 1 do 14 odpowiadają przykładowo wykorzystanym składowym. Dla ocen przeprowadzanych w przedsiębiorstwach należących do tej samej branży postać zbioru wyglądałaby następująco:

$$[Xij] = [Xi1,...X1j,.....Xij],$$

gdzie:
i – jest liczbą wskazującą na badany czynnik,
j – odpowiada numerowi badanego przedsiębiorstwa.

Gdyby przeprowadzenie całości branży było możliwe, co jest trudne ze względu na walkę konkurencyjną pomiędzy nimi, otrzymane wyniki charakteryzowałyby pozycję i potencjał konkurencyjny całości branży w danym regionie. Pokazywałyby także sytuację wybranego przedsiębiorstwa na tle branży oraz w relacji do innych podmiotów gospodarczych. Gdy brak uśrednionych danych uniemożliwia porównanie badanych czynników konkretnego przedsiębiorstwa do średniej z branży, to rozwiązaniem jest oszacowanie wartości wybranych zmiennych podczas kryzysu i porównanie ich z przyjętymi i uznanymi za wzorcowe, opisujące stan firmy po kryzysie. Stanowi to konsekwencję założenia, że istnieje możliwość określenia wartości idealnej (oczekiwanej) potencjału i pozycji konkurencyjnej dla badanych przedsiębiorstw. Uzyskane w ten sposób wartości szacowanych składników umożliwiają oceny podjętych działań antykryzysowych.

Wszystkie czynniki i ich składowe są obiektywne (uwzględniające jednak subiektywizm wyboru), porównywalne w czasie, podlegające pomiarowi na skutek ich dekompozycji. Poprzez agregację danych szczegółowych uzyskamy wartość pozycji i potencjału konkurencyjnego na początku, w trakcie i na końcu kryzysu. Jednolita ocena punktowa, uwzględniająca stopień ważności poszczególnych czynników, pozwala na znalezienie kierunku wektora zmian i jego wartości.

Do wyliczenia wartości i kierunku wektora zmian stosować można równanie:

$$[Xrw] = [Xwi] - [Xri],$$

gdzie:
Xrw – wartość wektora zmian czynnika *i*-tego,
Xwi – wartość wzorcowa *i*-tego czynnika (koniec kryzysu),
Xri – wartość *i*-tego czynnika w czasie kryzysu.

Sens powyższego wzoru jest następujący: jeżeli za *Xri* wstawimy wartość czynnika na początku kryzysu i odejmiemy ją od wartości wzorcowej, to otrzymamy odległość, jaką musi „pokonać" przedsiębiorstwo, aby pokonać zjawisko. Nazwijmy ją odległością pierwszą. Wstawiając za *Xri* wartość mierzoną w trakcie kryzysu, otrzymujemy odległość, która pokazuje jak wiele „jest do zrobienia", aby ostatecznie przedsiębiorstwo wyszło z kłopotów (odległość druga).

Porównując te dwie odległości można ocenić, czy przedsiębiorstwo osiągnęło pozytywne efekty swych działań, czy też nie. W przypadku gdy odległość druga jest większa od pierwszej, to wektor zmian ma kierunek ujemny. Gdy jest odwrotnie – dodatni.

5. Zakończenie

Przedstawiona w opracowaniu metoda pomiaru, z wykorzystaniem zasad przynależnych analizie preferencji, pozwala na wyliczenie wartości pozycji i potencjału konkurencyjnego dla dowolnego momentu w kryzysie. Jej realizacja „zmusza" przede wszystkim do określenia najważniejszych czynników mających wpływ na wychodzenie organizacji z kryzysu oraz implikuje dyskusje dotyczące kierunku zmian w przedsiębiorstwie.

Istota pomiaru zmian w konkurencyjności przedsiębiorstwa lub zarządzania antykryzysowego polega na badaniu zmian jego potencjału i pozycji konkurencyjnej w określonych momentach. Jeżeli wartość zagregowana mierzonych czynników wzrasta, to przyjąć należy, że rośnie konkurencyjność przedsiębiorstwa lub natężenie sytuacji kryzysowej zmniejsza się. Gdy wyliczona wartość maleje, to możemy mówić o pogarszaniu się sytuacji.

Do konstruowania metody pomiaru zarządzania antykryzysowego wykorzystano zasady analizy preferencji. Jej ważną zaletą jest łatwość stosowania i przejrzystość.

Omawiany sposób pomiaru miał zastosowanie przy ocenie zarządzania trzech przedsiębiorstw: ZPT OLVIT S.A., ZPS NEPTUN Sp. z o.o. oraz Zakład Mięsny „Benedykciński". Wyniki pomiaru zostały zweryfikowane poprzez obecny stan tych firm.

Bibliografia

1. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
2. Macinkiewicz H., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2002.
3. Nogalski B., *Sterowanie zmianą organizacyjną instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986.
4. Otta J. W., *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe nr 148, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1987.
5. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.

Bogdan Nogalski
Henryk Macinkiewicz

MEASURING A PROGRESS OF A COMPANY OVERCOMING A CRISIS

SUMMARY

The authors measure the grade of change in management. They analyse changes of potentiale and position cometitive. They present their conception of management grade.