Marian Gorynia

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji

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

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

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

1. Definicje konkurencyjności

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

W ekonomii wyróżnia się pięć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- globalny[1].

Dodatkowo można wyróżnić poziom regionalny (w odniesieniu do grupy krajów).

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale nie wszystkim poziomom bytu gospodarczego. Wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można orzec o danym podsystemie gospodarczym, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada jakiegoś odniesienia do cech innych podsystemów, jakiegoś typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami[2]. Nawet jeśli można sobie wyobrazić skalę do mierzenia konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest przede wszystkim cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która określana jest jako własności porównawcze[3]. Własności porównawcze obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub jakimś standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

---

[1] Por. M. G o r y n i a, *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista" 1993 nr 4.

[2] Por. S. N o w a k, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s.97.

[3] P. F. Lazarsfeld i H. Menzel wyróżniają trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz cechy kontekstowe. Definicję własności porównawczych podano w tekście. Własności relacyjne jednostek to takie, które określają jednostkę jako człon pewnego schematu jedno czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań. O cechach kontekstowych jednostki mówimy wtedy, kiedy w gruncie rzeczy charakteryzuje się nie tyle jej własności w porównaniu z innymi jednostkami, czy jej uwikłanie w pewne stosunki, układ zależności i oddziaływań między nią i otoczeniem, ile raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danej jednostce jedynie bycie w kontakcie z nim lub potencjalne podleganie jego oddziaływaniu. Zob. P. F. L a z a r s f e l d, H. M e n z e l, *On the Relation between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (wyd.), New York 1961, podaję za S. N o w a k, *op.cit.*, s. 98.

Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcie brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)[4]. Natomiast w przypadku poziomu globalnego (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawić cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosowane są różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia przyczyn tego, że jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze[5]. O złożoności tego zagadnienia świadczyć mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści posługują się wprawdzie terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M. E. Porter w bardzo obszernej pracy *The Competitive Advantage of Nations* nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo że termin ten w książce wielokrotnie występuje[6]. R. Dornbusch i S. Fischer stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują[7].

---

[4] Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P. Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Zob. P. K r u g m a n, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs" 1994 nr 2.

F. Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo".

Zob. F. C h e s n a i s, *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „STI-Review" 1988 nr 4. Podaję za: M. L u b i ń s k i, T. M i c h a l s k i, J. M i s a l a, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.

[5] W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M. L u b i ń s k i, T. M i c h a l s k i, J. M i s a l a, *op.cit.*

[6] M. E. P o r t e r, *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.

[7] R. D o r n b u s c h, S. F i s c h e r, *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 678-680.

M. Casson dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności[8]. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem, czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M. Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (*tradeable sector*). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. W tym przypadku miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M. Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra dokonuje ekspansji na obce rynki na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M. Cassona poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych w Wielkiej Brytanii. Wiąże się to z tym, że często narodowa przewaga konkurencyjna jest odbiciem przewag konkurencyjnych wielkich korporacji, które lokalizują swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności M. Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność[9].

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych, M. E. Porter stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencyji międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych czasów[10]. Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomyślności firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być położony na inne, węższe pytanie: Dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy mię-

[8] *Global Research Strategy and International Competitiveness*, M. Casson (ed.), Basil Blackwell, Oxford 1991, s. 5-13.

[9] M. C a s s o n, *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.

[10] M. E. P o r t e r, *Competitive Advantage of Nations*, *op.cit.*, s. 1.

dzynarodowych konkurentów w danej branży? albo inaczej: Dlaczego firmy osadzone w danym narodzie są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? oraz: Dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

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

1) warunki czynnikiwe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura, potrzebne do konkurowania w danej branży;

2) warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży;

3) branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo;

4) strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji[11].

Próby definiowania konkurencyjności można spotkać w opracowaniach międzynarodowych organizacji gospodarczych. M. Lubiński, T. Michalski i J. Misala relacjonują te próby następująco[12].

„W *World Competitiveness Report 1994* konkurencyjność jest określana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych[13].

---

[11] *Ibidem*, s. 71.

[12] M. Lubiński, T. Michalak, J. Misala, *op.cit.* s. 8 i 9.

[13] *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

Z kolei w badaniach OECD konkurencyjność jest definiowana jako zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie. Jest to zresztą definicja analogiczna do przyjętej w Stanach Zjednoczonych przez Prezydencką Komisję ds. Konkurencyjności Przemysłowej[14]. Komisja ta zaproponowała zarazem zestaw mierników służących ocenie konkurencyjności. Zaliczono do nich tempo wzrostu gospodarczego, stabilność cen, zatrudnienie, efektywność gospodarowania, saldo obrotów towarowych oraz saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego. Jest to więc klasyczny zestaw wskaźników służących ocenie stanu gospodarki. Zatem międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest przede wszystkim opisywana poprzez charakterystykę wyników ekonomicznych.

Natomiast w publikacjach EWG stwierdza się, że »przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie«[15]. W tej definicji zwraca uwagę niejednoznaczność używanych terminów, takich jak chociażby równowaga lub jej zgodność z efektami eksportu".

W literaturze dotyczącej konkurencyjności gospodarki wyróżnia się trzy zbliżone pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność gospodarki krajowej, międzynarodowa zdolność konkurencyjna oraz międzynarodowa pozycja konkurencyjna gospodarki krajowej. Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki traktowane jest jako kategoria najbardziej ogólna[16]. D. Hübner pisze, że: „przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych"[17]. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna (określana też mianem konkurencyjności typu czynnikowego) to – zdaniem przywołanej wyżej autorki – „dynamiczna właściwość krajowego układu gospodarczego,obrazująca jego długookresową zdolność aktywnego i antycypowanego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych i innych, jako zdolność do działań

[14] *Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness*. National Association of Manufacturers.

[15] „European Economy" 1985 nr 25.

[16] Zob. M. L u b i ń s k i, T. M i c h a l s k i, J. M i s a l a, *op.cit*. Przywołani autorzy poprzestają na deklaracji, że międzynarodowa konkurencyjność jest kategorią ogólną i bliską kategorii międzynarodowej zdolności konkurencyjnej. Nie przedstawiają jednak przesłanek pozwalających odróżnić te pojęcia.

[17] D. H ü b n e r, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista" 1994 nr 3. Wydaje się, że jest to dość wąskie rozumienie konkurencyjności.

umożliwiających wzrost lub utrzymanie udziału w korzyściach wynikających z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy"[18].

Natomiast pojęcie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej odnosi się „głównie do udziału gospodarki danego kraju w szeroko rozumianej międzynarodowej wymianie gospodarczej, tj. w międzynarodowej wymianie produktów (towarów i usług) oraz czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej"[19].

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

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

Jak pisze B. Bellon, konkurencyjność jest wielką przygodą przemysłową końca wieku (*la grande aventure industrielle de cette fin de siècle*)[20]. Mamy do czynienia ze swoistą modą na posługiwanie się tym pojęciem w ramach takich subdyscyplin nauk ekonomicznych, jak: teoria zarządzania strategicznego, ekonomia branży, teoria konkurencji niedoskonałej, teoria przedsiębiorstwa itp. Pojęcie to jest też coraz częściej stosowane przez przedstawicieli tzw. ekonomik szczegółowych: ekonomiki przemysłu, rolnictwa, handlu, transportu itp.

Jak zaznaczono wcześniej, konkurencyjność to pojęcie o charakterze teoretycznym. Występuje ono w coraz liczniejszych teoriach i koncepcjach ekonomicznych. Jako pojęcie stosowane w teorii konkurencyjność przejawia specyficzną właściwość: abstrakcyjność[21]. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Nie jest więc związane z określonym kontekstem. Jest bardzo ważne w budowie teorii ekonomicznej, gdyż pozwala uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając wspólne właściwości podanych zdarzeń i sytuacji.

---

[18] *Ibidem*.

[19] M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *op.cit.*

[20] B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani, Economica, Paris 1991, s. 482.

[21] Na temat cech pojęć stosowanych w teorii zob. szerzej: J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 61-63.

Zasygnalizowane zagadnienie abstrakcyjności pojęcia konkurencyjności implikuje następujący problem: w jaki sposób możliwe jest powiązanie tego abstrakcyjnego pojęcia z aktualnie zachodzącymi zdarzeniami świata codziennego? Niezmiennie ważne jest to, że w pojęciach teoretycznych dokonuje się uogólnień w stosunku do określonego miejsca i czasu, ale równie istotnym zagadnieniem jest istnienie procedur, za pomocą których można dokonać powiązania tych abstrakcyjnych pojęć z obserwowalnymi sytuacjami i zdarzeniami. Bardzo trafne obserwacje odnośnie do poruszanego problemu czyni J. H. Turner. Pisze on: „Jednak użyteczność abstrakcyjnego pojęcia można wykazać jedynie wówczas, gdy dotyczy ono pewnego określonego problemu, jaki napotykają badacze; w przeciwnym bowiem razie pojęcia zostają odizolowane od tych właśnie procesów, których zrozumienie miały, jak sądzono, badaczom ułatwić. Dlatego pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne. Dzięki definicjom tego rodzaju rozwiązany zostaje problem powiązania abstrakcyjnych pojęć ze zdarzeniami empirycznymi. W przypadku wysoce abstrakcyjnych pojęć obejmujących szeroki zakres zjawisk empirycznych powstaje zwykle konieczność dysponowania dużą liczbą definicji operacyjnych, z których każda opisywałaby procedury wydzielania poszczególnych sytuacji lub zdarzeń połączonych w jednym pojęciu. W rzeczywistości, im więcej jest definicji operacyjnych przypisywanych do danego pojęcia abstrakcyjnego, tym bardziej prawdopodobne, że pojęcie to służyć będzie wielu różnym badaczom dążącym do zrozumienia skomplikowanego przebiegu zdarzeń w świecie empirycznym"[22].

W nawiązaniu do powyższych uwag należy postawić pytanie: W jaki sposób można dokonać „przełożenia" pojęcia konkurencyjności (które jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym) na obserwowalne w realnym życiu gospodarczym zjawiska?

W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa:[23]

[22] J. H. T u r n e r, *op.cit.*, s. 62.

[23] Przykłady wykorzystania zbliżonej procedury znaleźć można w pracach polskich autorów zajmujących się badaniami struktur organizacyjnych. W tym przypadku pojęciem teoretycznym poddawanym konceptualizacji i operacjonalizacji było pojęcie struktury organizacyjnej. Dokonano dekompozycji pojęcia na pięć innych pojęć teoretycznych: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pojęcia te nazwano wymiarami struktury organizacyjnej. Następnie każdy wymiar opisano za pomocą zmiennych ogólnych, zbiorczych i szczegółowych. Zmienne szczegółowe poddawano pomiarowi empirycznemu. Zob. K. M r e ł a, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34-40, K. M r e ł a, *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, IFiS PAN, Warszawa 1977.

1) konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;

2) operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

2. *Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna*

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

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

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

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem *sine qua non* egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Będzie ono tym lepiej prosperować im jego przewaga dotyczy większej

liczby konkurentów. Proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc efektem realizowanej przez nie strategii konkurencyjnej.

Podstawowym typom konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania[24]. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

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

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

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

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

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

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest za-

[24] M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-55.

zwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

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

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

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

$$k\,(y1, y2) < k1\,(y1, 0) + k2\,(0, y2)$$

gdzie:

k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów $y1$ i $y2$,
$k1$ – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu $y1$,
$k2$ – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu $y2$.

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

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

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

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

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

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

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

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

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- charakteru źródeł przewagi,
- liczby odrębnych źródeł przewagi,
- stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi.

Wśród źródeł przewag konkurencyjnych można wyróżnić źródła niższego i wyższego rzędu. Do tych pierwszych zalicza się niskie koszty pracy, tanie su-

rowce, proste efekty skali itp. Są one łatwe do imitowania i konkurenci łatwo je pokonują. Źródłami wyższego rzędu mogą być: opatentowana technologia produkcji, unikatowe produkty i usługi, reputacja (image) marki handlowej, wysokie koszty przestawiania się dla odbiorców itp. Uzyskane w ten sposób przewagi trudno jest naśladować i „zabezpieczenie" przed konkurencją jest większe.

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

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

1) przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu,

2) innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

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

3. *Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności – pomiar zmiennych*

W dalszej części artykułu przyjmiemy, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność 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 (*business strength*).

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

W. J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku[25]. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący:

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

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa[26]. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup:

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

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*)[27].

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa[28]. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

---

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

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

[27] *Ibidem*, s. 71.

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

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej[29]. 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[30].

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[31];

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania, lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moral-

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

[30] T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990, s. 188.

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

nie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podpadające pod koncepcję rent seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)[32]. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta itp.).

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągania przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w metodzie SPACE (*strategic position and action evaluation*) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy[33].

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

- poziom techniczny wyrobów;
- zaplecze badawcze i rozwojowe;
- jakość produkcji;
- udział w rynku;
- faza cyklu życia;
- lojalność klientów;
- know-how;
- inne, np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy:

- rentowność;
- płynność finansowa;
- preferencje finansowe;
- wymagany poziom zapasów;
- ryzyko finansowe;
- inne, np. możliwości uzyskania zaliczek.

---

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

[33] A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison – Wesley, Reading 1986.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo, np. duże rozbieżności występują pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery kategorie zmiennych.

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

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

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

4. Zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów; występuje tutaj również naturalny (nie konwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale i proporcji między różnymi ich wartościami[34].

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Według

[34] Por. W. M. Grudzewski, K. Rosłanowska-Plichcińska, *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 17-19.

drugiego sposobu znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu[35]. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

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

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

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

1) określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
2) ocena wagowa wybranych kryteriów,
3) ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
4) ocena zbiorcza[36].

G. Gierszewska i M. Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

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

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

---

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

[36] STRATEGOR, *op.cit.*, s. 68.

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

4. Pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.

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

6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (majacego największą liczbę punktów) do najgorszego.[37]

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa[38]. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

= poważna ujemna przewaga (*severe competitive disadvantage*)
– średnia ujemna przewaga (*mild competitive disadvantage*)
E pozycja równa średniemu konkurentowi (*equal competitive standing*)
+ średnia przewaga konkurencyjna (*mild competitive advantage*)
++ duża przewaga konkurencyjna (*great competitive advantage*).

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

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

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

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawiera-

[37] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 220-221.

[38] A. C. Hax, N. S. Majluf, *op.cit.*, s. 162-163.

jącej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić, jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiernie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak czysto podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia szybsze dochodzenie do konsensu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych[39].

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

* * *

Wydaje się, że zaprezentowane rozważania umożliwiają zapewnienie wyższego stopnia integracji w badaniach konkurencyjności odnoszących się do różnych poziomów analizy systemów gospodarczych. W dotychczasowej praktyce badawczej więcej uwagi poświęcano zagadnieniu konkurencyjności na poziomie całej gospodarki narodowej. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie było szczególnie rozwijane przez ekonomistów. W badaniach nad konkurencyjnością przedsiębior-

[39] Por. STRATEGOR, *op.cit.*, s. 70.

stwa można z powodzeniem zastosować dorobek przedstawicieli teorii zarządzania strategicznego. Szczególnie owocne może być wykorzystanie koncepcji takich, jak: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Summary

Marian Gorynia

Enterprise competitiveness – an attempt at conceptualisation and operationalisation

The article is an attempt to classify the problems connected with corporate competitiveness – its definition and use in theoretical studies and economic practice.

The article consists of three parts.

The first part is a critical review and classification of definitions of competitiveness which appear in the related literature. It has been assumed that competitiveness means an ability to compete, i.e. to operate and survive in a competitive environment. As a relative feature, competitiveness may be attributed to entities which belong to the following levels of hierarchy of economic systems: micro-micro, micro, mezzo and macro. The feature of competitiveness cannot be attributed to the global level.

The second part is devoted to competitive strategy of an enterprise understood as a process of attaining and maintaining competitiveness identified with competitive advantage. Two basic competitive strategies of an enterprise are discussed – leading costs strategy (costs as a leading position) and diversification strategy.

The third part deals with conceptualisation and operationalisation of corporate competitiveness. Conceptualisation means decomposition of a theoretical concept into several concepts which are less general. Operationalisation of ideas which emerge from decomposition is a description of these concepts by means of variables which can be measured. Example lists of variables describing corporate competitiveness have been presented. Moreover, the procedure of measurement of variables has been outlined and the most important difficulties connected with measurement of corporate competitiveness have been discussed.