

RADOSŁAW OWCZARZAK

GLOBALIZACJA A POTENCJAŁ I POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

I. WSTĘP

Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dynamika wpływu globalizacji na polską gospodarkę nieustannie się zwiększa i wszystko wskazuje na to, że w najbliższych latach, w związku z integracją Polski z Unią Europejską, należy spodziewać się dalszego wzmocnienia tych tendencji.

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba uporządkowania koncepcji i konstrukcja instrumentarium służącego do rozpoznania i pomiaru wpływu procesów globalizacyjnych na pozycję i potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Wydaje się bowiem, że oddziaływanie globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstw jest znaczące oraz że znajomość siły i dynamiki tego oddziaływania na potencjał i pozycję konkurencyjną stanowi cenną informację w procesie formułowania i realizacji strategii konkurencyjnych.

Dla realizacji głównego celu konieczne jest zrealizowanie kilku celów cząstkowych:

1. uporządkowanie terminologii dotyczącej mikroekonomicznych aspektów procesów globalizacyjnych oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa;
2. konstrukcja schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo, obejmującego konceptualizację, operacjonalizację i pomiar zmiennych;
3. opracowanie metody pomiaru oddziaływania procesów globalizacyjnych na potencjał i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa;
4. diagnoza oddziaływania procesów globalizacyjnych na potencjał i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego Wielkopolski.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej stosuje się metodę dedukcji. Punktem wyjścia do budowania schematu analitycznego i instrumentów pomiarowych jest krytyczna analiza istniejących koncepcji teoretycznych. Odwołanie się do wyników badań empirycznych pełni jedynie funkcję egzemplifikacji niektórych dedukcyjnie wyprowadzonych koncepcji.

Wykorzystywane opracowania to przede wszystkim istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze krajowej i obcej dotyczący teorii firmy, konkurencyjności przedsiębiorstwa, zarządzania strategicznego, globalizacji i biznesu międzynarodowego. Podstawowym źródłem danych empirycz-

nych są przeprowadzone przez autora w połowie 2002 r. badania kadry kierowniczej przedsiębiorstw przetwórczych Wielkopolski, które obejmują lata 1997-2002.

II. MIKROEKONOMICZNE ASPEKTY PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH

W bogatej literaturze poświęconej globalizacji znajduje się wiele definicji tego zjawiska¹. Trudności z wyczerpującym zdefiniowaniem globalizacji wiąza się między innymi z tym, że swoim zasięgiem obejmuje ona obok nauk ekonomicznych między innymi nauki polityczne, socjologiczne i kulturoznawcze². Wielowymiarowość i wielopoziomowość globalizacji trafnie ujmuje B. B. Parker, definiując globalizację jako rosnącą przenikalność wszelkiego rodzaju granic: fizycznych (takich jak czas i przestrzeń), granic narodowo-państwowych, granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych, takich jak normy kulturowe i założenia dotyczące tego, „jak się robi pewne rzeczy tutaj”³.

Genezy globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych. Wśród głównych sił sprawczych globalizacji w obszarze technologii można wskazać⁴:

1. rozwój technologii informatycznych, które radykalnie zwiększają szybkość, niezawodność i obniżają koszty przetwarzania i składowania informacji oraz umożliwiają m.in. cyfrowe sterowanie urządzeniami;
2. nowe technologie telekomunikacyjne pozwalające na błyskawiczne, niezawodne i tanie przekazywanie informacji na dowolne odległości, za pomocą powszechnie dostępnych urządzeń wykorzystujących łącza przewodowe i bezprzewodowe;
3. usprawnienia w logistyce, które pozwalają znacznie podnieść szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, jednocześnie obniżając koszty;
4. znaczne przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.

Inicjatywy w sferze polityki i uregulowań prawnych przybierają formę porozumień bilateralnych lub wielostronnych, które dokonują się na różnych szczeblach instytucji publicznych i pozarządowych. Wspierają one globalizację na trzy główne sposoby:

¹ Zob. np. J. A. Scholte, *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000; D. Held, A. McGrew, D. Golblatt, J. Perrato, *Global Transformations*, Polity Press, London 1999; A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

² Uprawniony jest zatem pogląd, że ilość konceptualizacji globalizacji zbliżona jest do ilości dyscyplin w szeroko rozumianych naukach społecznych. Por. J. N. Pieterse, *Globalization as Hybridization*, w: M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (red.), *Global Modernities*, Sage Publications, London 1995.

³ B. B. Parker, *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998, s. 7-8.

⁴ Najważniejsze przemiany technologiczne leżące u źródła procesów globalizacyjnych prezentuje m.in. M. B. Michalik, *Kronika techniki*, wyd. I, Warszawa 1991.

1. deregulując i liberalizując międzynarodowe przepływy dóbr i usług oraz czynników produkcji (zwłaszcza strumieni finansowych);
2. rozwijając międzynarodową techniczną i proceduralną standaryzację;
3. zwiększając międzynarodowy zasięg ochrony praw własności intelektualnej.

Wkład przemian kulturowych w procesy globalizacyjne należy rozumieć jako oddziaływanie w kierunku zmniejszania różnic w preferencjach nabywców w skali międzynarodowej⁵. Wśród procesów przyczyniających się do ujednolicenia potrzeb nabywców należy wskazać:

1. postępującą międzynarodową konwergencję cen towarów i usług oraz wyrównywanie się parytetów siły nabywczej i poziomu życia na coraz większym obszarze globu⁶;
2. wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym (stacji telewizyjnych i radiowych, produkcji filmowych, Internetu, czasopism i gazet), które przyczyniają się do błyskawicznego rozprzestrzeniania się wiedzy o produktach, usługach i wzorach konsumpcji;
3. wzrost międzynarodowej mobilności ludzi (możliwy dzięki zmniejszaniu barier technicznych i prawnych).

Z drugiej jednak strony nie sposób w literaturze dotyczącej globalizacji nie zauważyć nurtu teorii fizyczno-ekonomicznych, których zwolennicy na podstawie czynników fizjologicznych i fizyczno-geograficznych argumentują, że globalizacja ma swoje naturalne granice i pełne ujednolicenie rynków – nawet w długiej perspektywie czasowej – nie jest możliwe⁷. Wśród determinantów trwałego zróżnicowania preferencji nabywców wskazuje się na odmienność warunków klimatycznych, ukształtowania terenu oraz wyposażenia w zasoby naturalne⁸. Zgodnie z tym rozumowaniem, preferencje nabywców w krajach o różnych cechach fizyczno-ekonomicznych w znacznej mierze pozostaną odmienne, nawet jeśli ich kultury pod wieloma względami się upodobnią. Trudne do podważenia argumenty teorii fizyczno-ekonomicznych, w rzeczywistości procesów globalizacyjnych nabierają jednak innego znaczenia. Wydaje się, że należy je raczej traktować jako użyteczne kryteria segmentacji nabywców w skali międzynarodowej, niż jako bariery w ujednolicaniu się preferencji nabywców na poszczególnych rynkach narodowych.

⁵ Por. Th. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, nr 3, s. 92-113.

⁶ Dzieje się tak za sprawą długotrwałego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego w krajach rozwiniętych oraz szybkiego rozwoju gospodarek państw Azji Południowo-Wschodniej, a w ostatnim dziesięcioleciu również Ameryki Łacińskiej i Europy Centralnej. Trwały wzrost gospodarczy ciągle omija najbardziej ubogie spośród krajów rozwijających się z regionu np. Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowo-Zachodniej.

⁷ Por. np. S. P. Douglas, Y. Wind, *The Myth of Globalization*, „Columbia Journal of World Business”, zima 1987, s. 19-29 oraz S. Segal-Horn, *Global Markets, Regional Trading Blocs and International Consumers*, „Journal of Global Marketing” 1992, nr 5 (3).

⁸ Argumentuje się, że fizjologiczne zmiany dostosowawcze w populacji mają wpływ na preferencje żywieniowe, mieszkaniowe (ogrzewanie, termoizolacja, architektura) oraz odzieżowe, co stanowi ok. 30-50% całkowitego spożycia gospodarstw domowych w gospodarkach rozwiniętych, a ok. 90% w gospodarkach na niższym szczeblu rozwoju. P. Parker, *Why Markets will not Converge*, „Mastering Marketing”, Financial Times, Londyn 1998, za: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Puride, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 287-289.

III. POJĘCIE I ISTOTA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcie „konkurencyjność” wywodzi się ze zjawiska konkurencji będącego podstawą funkcjonowania rynkowego systemu gospodarczego. Jest to zjawisko o bardzo konkretnych następstwach, ale jednocześnie trudne do kwantyfikacji, a nawet identyfikacji. O skali złożoności problemu świadczyć może fakt, że w obszernej literaturze na temat konkurencyjności nie wypracowano powszechnie uznawanej definicji tego zjawiska, nie uporządkowano jednoznacznie terminologii z nim związanej ani nie osiągnięto kompromisu w kwestii jej pomiaru⁹. Co więcej, wiele z proponowanych ujęć teoretycznych charakteryzuje fragmentaryczność i jednostronność. Stąd konieczność zaproponowania terminologii oraz schematu analitycznego służącego do poznania konkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw w obliczu globalizacji.

Punktem wyjścia jest założenie, że konkurencyjność oznacza oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego, co pozwala na osiąganie i/lub utrzymywanie przewagi nad konkurentami¹⁰. Takie określenie konkurencyjności zakłada, że ocena konkurencyjności określonego podmiotu jest wynikiem porównania go z innym(-i) lub z jakimś standardem (np. średnią dla całej zbiorowości). Bardziej szczegółowe definicje i przedziały oceny przyjmowane w analizach konkurencyjności są funkcjami określonych założeń badawczych, które mogą dotyczyć¹¹:

1. podmiotów konkurujących:
 - a) grupy krajów (zwłaszcza ugrupowania integracyjne),
 - b) gospodarki narodowe,
 - c) branże,
 - d) instytucje (przedsiębiorstwa),
 - e) komórki organizacyjne lub nieformalne grupy wewnątrz instytucji (przedsiębiorstw),
 - f) poszczególne osoby (pracownicy, stanowiska),
2. przedmiotu konkurencji:
 - a) oferta (produkt i/lub usługa) – konkurencja między sprzedającymi o nabywcę,
 - b) zasób i/lub warunki jego pozyskania – konkurencja pomiędzy kupującymi,

⁹ Zob. np. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, rozdział drugi; *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999; D. Faulkner, C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall International, London 1995; G. Hamel, C. K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001; G. Stalk, P. Evans, L.E. Schulman, *Competing on Capabilities: The New Rules for Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March-April.

¹⁰ Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej konieczne dla egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Prosperuje ono tym lepiej, im jego przewaga dotyczy większej liczby konkurentów. M. Gorynia, op. cit., s. 102, 107 i 114.

¹¹ Por. M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Materiały konferencyjne, red. J. Bossak, W. Bienkowski, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2000, s. 181.

3. charakteru konkurencji:
 - a) doskonała,
 - b) niedoskonała: monopolistyczna, oligopolistyczna itd.¹²,
4. zakresu konkurencji:
 - a) lokalny,
 - b) regionalny,
 - c) ogólnokrajowy,
 - d) międzynarodowy,
 - e) globalny.

Rozważania dotyczące zachowań przedsiębiorstw w warunkach procesów globalizacyjnych także wymagają określonych założeń badawczych. Więc, w przypadku wskazanych kryteriów przyjmuje się odpowiednio:

1. prowadzone rozważania dotyczą konkurencji między przedsiębiorstwami, dlatego konkurencyjność pozostałych grup podmiotów jest analizowana jedynie pod kątem ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw;
2. badanie obejmuje konkurowanie przedsiębiorstw o nabywców, jak również o najkorzystniejszych dostawców;
3. rywalizacja konkurencyjna odbywa się w warunkach konkurencji niedoskonałej¹³;
4. grupa założeń dotyczących zakresu konkurencji wymaga bardziej rozbudowanego komentarza, jako że właśnie na tym obszarze globalizacja wywołuje najpoważniejsze następstwa:
 - a) w poszczególnych branżach (w zależności od zaawansowania procesów globalizacyjnych) zakres konkurencji zdecydowanie wzrasta – firmy, które konkurują jedynie lokalnie/regionalnie/w skali kraju są zmuszone (często nieświadomie lub wbrew własnej woli) konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi;
 - b) zasięg sektorów i rynków (mezootoczenie) coraz częściej przekracza granice państw, dlatego w miejsce badania makrootoczenia, tradycyjnie rozumianego jako terytorium państwa, bardziej sensowne staje się badanie otoczenia międzynarodowego lub globalnego, często nawet w wypadku przedsiębiorstw działających jedynie lokalnie/regionalnie.

Analiza literatury dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że może być ona rozumiana jako agregat (system). Przeprowadzone studia nad istniejącymi koncepcjami badania konkurencyjności przedsiębiorstwa uzasadniają przyjęcie założenia, że system ten złożony jest z trzech powiązanych relacją przyczynowo-skutkową elementów (por.

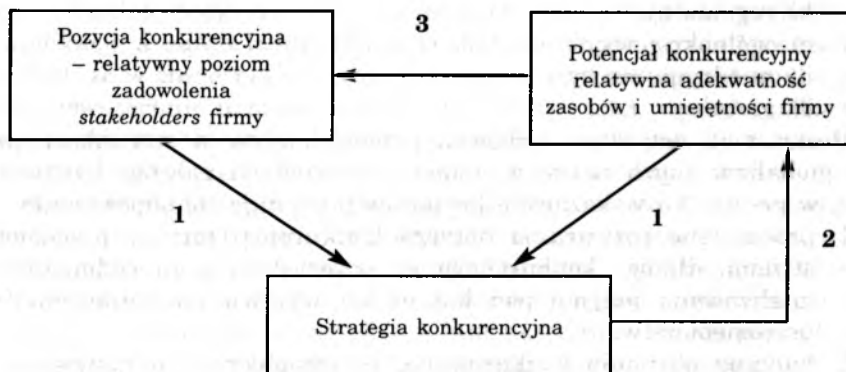
¹² Szerzej na temat konkurencji niedoskonałej zob. np. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993, s. 228-288.

¹³ Rzeczywistość życia gospodarczego jest znacznie oddalona od rynku doskonałego. Przede wszystkim występuje znaczne zróżnicowanie produktów (zarówno faktyczne, jak i symboliczne) oraz ograniczenie możliwości przenoszenia się z sektora do sektora (niezerowe bariery wejścia i wyjścia), a nawet w obrębie jednego sektora (bariery mobilności). W takich warunkach wygrywający zwiększają swój udział w rynku kosztem przegrywających, co sprawia, że następuje koncentracja kapitału w poszczególnych sektorach. Por. np. M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, rozdz. 1.

rysunek 1): (1) potencjału konkurencyjnego, (2) pozycji konkurencyjnej oraz (3) strategii konkurencyjnej¹⁴.

Rysunek 1

System konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

Zajmowana pozycja konkurencyjna oraz posiadane zasoby i umiejętności determinują w znacznej mierze strategię przedsiębiorstwa (1). Realizacja strategii przyczynia się do zmiany potencjału firmy (2), a to z kolei może spowodować zmianę jej pozycji konkurencyjnej (3). Pozycja i potencjał przedsiębiorstwa nie zależą tylko od jego zachowania się, ale i od czynników zewnętrznych, nie uwzględnionych na rysunku.

W konsekwencji systemowego sposobu rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jej ocena w obliczu postępującej globalizacji wymaga do-

¹⁴ Proponowany schemat analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa powstał na podstawie badań dorobku polskich uczonych zgłębiających tę problematykę. Pierwszym wzorcem jest model zachowania się przedsiębiorstwa opracowany przez W. J. Otę, a rdzeniem tego modelu jest proces tworzenia strategii, składający się z procesu formułowania strategii i jej realizacji. Efektem procesu formułowania strategii jest wizja strategiczna. Z procesu realizacji strategii wylania się natomiast rzeczywista strategia przedsiębiorstwa oraz jego organizacja. Ogólne ramy dla zachowania się przedsiębiorstwa, określane mianem zbioru strategii potencjalnych, determinuje pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu, a uwzględnienie zasobów przedsiębiorstwa redukuje zbiór strategii potencjalnych do zbioru strategii wykonalnych. Strategia przedsiębiorstwa wpływa na jego pozycję i zasoby. Por. W. J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Zeszyty Naukowe, AE, Poznań 1986, nr 95, s. 51-53. Na uwagę zasługują badania M. Goryni dotyczące diagnozowania luki konkurencyjnej w oparciu o analizę pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej. Por. m.in. M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, s. 89-101, idem, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, w: ibidem, s. 99-117. Kolejnym istotnym źródłem wiedzy na temat metodologii i badania konkurencyjności są prace M. J. Stankiewicza, który określa konkurencyjność mianem agregatu (systemu) złożonego z czterech elementów: potencjału konkurencyjności, przewagi(i) konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej. Por. np. M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 181-192. Proponowane ujęcie wyróżnia od istniejących przede wszystkim określenie pozycji konkurencyjnej firmy jako poziomu satysfakcji interesariuszy (*stakeholders*), bardzo szerokie rozumienie potencjału konkurencyjnego, propozycja integracji dorobku zarządzania strategicznego w miejsce instrumentów/strategii konkurowania oraz założenie, że przedsiębiorstwo może wpływać na zmianę swojej pozycji konkurencyjnej jedynie przez zmiany swojego potencjału dokonywane dzięki realizowanej strategii.

konania analiz cząstkowych, obejmujących wyróżnione podsystemy (elementy składowe) i następnie integracji ich wyników.

Potencjał konkurencyjny tworzy szerokie spektrum czynników, które należy analizować jako zespół zmiennych¹⁵. Istotne wydaje się podkreślenie założenia, że potencjał konkurencyjny należy odnosić zarówno do wnętrza firmy, jak również do jej otoczenia biznesowego, zwłaszcza do dostępnych/wykorzystywanych przez firmę elementów systemu obsługi biznesowej, np. doradztwa, badania rynku, transportu¹⁶. Wielowymiarowy charakter potencjału konkurencyjnego firmy sprawia, że aby dokonać kompleksowej jego oceny, należy uzyskać w pierwszej kolejności oceny cząstkowe poszczególnych jego elementów. W praktycznych próbach pomiaru potencjału konkurencyjnego należy dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży, ponieważ czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej mogą być silnie zróżnicowane w zależności od sektora i rynku.

Adekwatność potencjału konkurencyjnego firmy (możliwość utrzymania/poprawy pozycji konkurencyjnej) determinują czynniki, które można zakwalifikować do czterech grup:

1. potrzeby i preferencje interesariuszy;
2. posiadane przez firmę zasoby i umiejętności oraz realizowana przez nią strategia;
3. potencjał konkurentów i realizowane przez nich strategie;
4. inne czynniki (nie ujęte na schemacie), takie jak przypadek, np. awaria parku maszynowego konkurenta itd.

Potrzeby interesariuszy (zwłaszcza nabywców) są podstawowym kryterium oceny adekwatności potencjału. Ewolucja preferencji interesariuszy może bowiem przyczynić się do zmniejszenia się adekwatności posiadanego przez firmę potencjału do zaspokajania ich potrzeb. Ponadto należy zauważyć, że potencjał konkurencyjny w znacznej mierze determinuje także podejmowane przez firmę działania (jej strategię konkurencyjną), dlatego posiadane przez firmę zasoby i umiejętności należy odnosić do tych posiadanych przez jej konkurentów.

Oddziaływanie procesów globalizacyjnych na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa dokonuje się na dwóch głównych płaszczyznach. Po pierwsze, większa dostępność informacji w skali międzynarodowej może przyczynić się do zmiany oczekiwań interesariuszy. Po drugie, zwiększenie zasięgu konkurencji, skutkujące pojawianiem się nowych konkurentów, może przyczynić się do pogorszenia relatywnej adekwatności potencjału.

Pozycję konkurencyjną firmy można utożsamiać z miejscem na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostar-

¹⁵ Poszczególni badacze proponują różne zestawy czynników składowych potencjału konkurencyjnego. Szeroko cytowane w polskiej literaturze jest bardzo rozbudowane i szczegółowe ujęcie struktury potencjału konkurencyjnego zaproponowane przez zespół M. J. Stankiewicza. Wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych: informacji, działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki, dystrybucji, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, zjawisk „niewidzialnych” oraz 91 elementów wchodzących w skład tych sfer. Zob. np. M. J. Stankiewicz, op. cit., s. 184-187 oraz *Budowanie potencjału...*

¹⁶ Por. *Budowanie potencjału...*, s. 9.

cza wszystkim swoim interesariuszom (*stakeholders*), w porównaniu korzyściami oferowanymi przez konkurentów¹⁷. Pozycja konkurencyjna to zatem wynik oceny przez nabywców, właścicieli, menedżerów, pracowników, dostawców, kooperantów, władze gospodarcze itd.¹⁸ Ocena interesariuszy zależy od tego, czy firma potrafi zapewnić pewien poziom satysfakcji ich potrzeb efektywniej (taniej) niż konkurenci lub czy przy określonym poziomie cen firma zapewnia większy poziom satysfakcji potrzeb niż jej konkurenci. Dla precyzyjnego określenia pozycji konkurencyjnej należy zatem ustalić skład i hierarchię interesariuszy firmy, ich cele, a następnie analizować, w jakim stopniu są one spełniane przez badane przedsiębiorstwo, a w jakim przez jego konkurentów¹⁹. Trudno jest zdefiniować i badać cele wszystkich interesariuszy firmy, dlatego istotne jest w tym miejscu stwierdzenie, że podstawowym środkiem do realizacji celów wszystkich interesariuszy jest zdolność firmy do generowania nadwyżki (zysku), a zwłaszcza długookresowa tendencja w tym zakresie²⁰.

Pozycja firmy w otoczeniu społeczno-gospodarczym w krótkim okresie wpływa na ogólne ramy jej zachowania się, natomiast w długim, a często nawet średnim okresie decyduje o rozwoju/przetrwaniu firmy. Stąd tak istotne jest podejmowanie działań dla jej poprawy/utrzymania oraz monitorowanie ewolucji czynników ją determinujących, pozostających poza bezpośrednim wpływem firmy. Determinanty pozycji konkurencyjnej można zaliczyć do czterech głównych kategorii:

1. potencjał konkurencyjny firmy i pośrednio realizowana przez nią strategia;

¹⁷ W literaturze przedmiotu pojęcie pozycji konkurencyjnej jest rozumiane w różny sposób. Utożsamia się je np. z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa, którą określa się porównując dane przedsiębiorstwo z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu. Por. A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1996, s. 116-117. W macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej wykorzystuje się pojęcie siły biznesu. Na przykład w macierzy Boston Consulting Group pod pojęciem siły biznesu rozumie się udział w rynku, a w macierzy General Electric/McKinsey siła biznesu zdefiniowana jest przez udział w rynku, służby sprzedaży, marketing, serwis, badania i rozwój, produkcję, dystrybucję, zasoby finansowe, image, szerokość linii asortymentowej, jakość i niezawodność, kompetencje w dziedzinie zarządzania. A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 156, wszystkie źródła podaje za: M. Gorynia, *Zachowania...*, s. 117-118. W przyjętym w opracowaniu ujęciu znaczną część z tych kryteriów odnosi się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

¹⁸ Koncepcję pozycji konkurencyjnej jako wyniku oceny przez rynek, a zwłaszcza przez nabywców, rozwija T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania się przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W. J. Otta, Wydawnictwo AE, Poznań 1994, s. 180.

¹⁹ Pozycję konkurencyjną można badać w ujęciu (1) *ex post*, tj. diagnozować obecną pozycję konkurencyjną na tle konkurentów z sektora, rynku, innych sektorów lub ewentualnie porównując do sytuacji w jakimś momencie w przeszłości oraz (2) *ex ante*, tj. prognozować przyszłą pozycję konkurencyjną na drodze badania relatywnego (odniesionego do konkurentów) potencjału konkurencyjnego i realizowanych strategii konkurencyjnej oraz prognozowania konsekwencji zmian w otoczeniu firmy.

²⁰ Każda firma ma inną grupę interesariuszy, którzy różnią się preferencjami. Wśród podstawowych parametrów o charakterze uniwersalnym można wskazać: rentowność, udział w rynku, poziom zadowolenia klientów, fluktuację najwyższych kadr, poziom zadowolenia udziałowców z zysków w krótkim oraz w długim okresie. Warto podkreślić wagę rozpatrywania wskazanych kryteriów łącznie, zwłaszcza analizując krótkie okresy, ponieważ możliwa jest sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo ma względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, oznacza słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział w rynku przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę osiągnięcia dobrej pozycji w sektorze. Por. Z. Pięrciński, *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 147 oraz STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 71.

2. potencjał konkurencyjny konkurentów i pośrednio realizowane przez nich strategie;
3. ewolucja celów interesariuszy i wymaganych poziomów ich zaspokojenia;
4. inne czynniki (nie ujęte w schemacie), takie jak przypadek, dyskryminujące posunięcia władz gospodarczych itd.

Globalizacja sprawia, że wielu przedsiębiorstwom przybywa zagranicznych konkurentów, którzy mogą pełniej lub bardziej efektywnie zaspokajać potrzeby interesariuszy. Poza tym pod wpływem wzrostu międzynarodowych przepływów informacji, zwłaszcza za sprawą rosnącej siły mediów o zasięgu międzynarodowym oraz wzrostu międzynarodowej mobilności ludności, zmieniać się mogą także preferencje interesariuszy (zwłaszcza nabywców) oraz wymagany przez nich poziom zaspokojenia potrzeb.

Zgodnie z przyjętą koncepcją badania konkurencyjności przedsiębiorstwa, firma może wpływać na swoją pozycję konkurencyjną jedynie poprzez działania modyfikujące jej potencjał. Rozwijanie i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego dokonuje się dzięki realizowanej strategii konkurencyjnej²¹. Strategia konkurencyjna firmy powinna uwzględniać:

1. oczekiwania interesariuszy;
2. aktualną pozycję i potencjał konkurencyjny firmy;
3. strategie konkurencyjne realizowane przez konkurentów;
4. przypadek i ingerencję władz gospodarczych.

Preferencje interesariuszy i oczekiwany przez nich poziom zaspokojenia ich potrzeb powinny być podstawowymi determinantami strategii przedsiębiorstwa, jako że to właśnie efektywne zaspokajanie potrzeb interesariuszy jest podstawową racją bytu każdej firmy. W kontekście strategii konkurencyjnej preferencje interesariuszy należy rozumieć szeroko, uwzględniając także ich ewolucję i możliwość wpływu na ich kształtowanie przez firmę. Obecnie zajmowana pozycja konkurencyjna, objawiająca się relacjami z określoną grupą interesariuszy oraz posiadane zasoby i umiejętności także w znaczący sposób determinują możliwe (wykonalne) działania przedsiębiorstwa. Strategie konkurencyjne realizowane przez konkurentów, zwłaszcza tych zajmujących znacznie lepszą pozycję i wyposażonych w silniejszy potencjał, mogą zniweczyć działania konkurencyjne słabszego przedsiębiorstwa. Dlatego istotna jest diagnoza strategii realizowanych przez konkurentów, by przygotowując własne działania móc świadomie decydować o natężeniu konfliktu pomiędzy interesami własnej firmy i konkurentów. Ponadto wpływ na strategię konkurencyjną firmy może mieć przypadek, który sprawia, że w sposób nieoczekiwany zmienia się pozycja i potencjał firmy, otwierając przed nią nowe możliwości lub tworząc zagrożenia. Ostatnią grupę determinantów strategii konkurencyjnej stanowią liczne w praktyce gospodarczej zachowania polegające na poszukiwaniu nieuzasadnionej renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę (np.

²¹ Strategia konkurencyjna jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, tj. konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*) do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (*ex post*). Por. M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności...*, s. 89.

koncesje, licencje, kontyngenty itp.)²². Uzyskanie korzystnych regulacji przez firmę i/lub jej konkurentów w znaczący sposób może wpłynąć na ich pozycję, potencjał i w konsekwencji na realizowane strategie konkurencyjne.

Procesy globalizacyjne wpływają na wszystkie wskazane determinanty strategii konkurencyjnej:

1. intensyfikacja międzynarodowych przepływów informacji, dóbr i usług oraz czynników produkcji sprawia, że poziom wymagań interesariuszy wzrasta;
2. zwiększenie geograficznego zasięgu konkurencji sprawia, że osłabnąć może pozycja i potencjał firmy (w ujęciu relatywnym);
3. liczniejsi i często silniejsi nowi konkurenci w znacznie mierze ograniczają pole manewru przedsiębiorstwa;
4. pomimo ogólnoświatowej tendencji zmniejszania stopnia regulacji działalności gospodarczej, poziom interwencji władz gospodarczych ciągle pozostaje znaczący, a dodatkowo pojawiają się nowe wpływowo ośrodki w postaci władz międzynarodowych ugrupowań integracyjnych oraz międzynarodowych organizacji i instytucji standaryzacyjnych, których działalność regulacyjną należy monitorować.

Wszystkie te zmiany przyczyniają się do wzrostu wymagań co do realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii konkurencyjnych.

III. SCHEMAT ANALITYCZNY BADANIA WPLYWU PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH NA PRZEDSIĘBIORSTWO²³

Przyjęta koncepcja badania konkurencyjności przedsiębiorstwa jako systemu złożonego z trzech elementów pozwala na postrzeganie oddziaływania procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo przez pryzmat jego potencjału i pozycji konkurencyjnej. Oddziaływanie zidentyfikowanych sił sprawczych globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa może być wzmacniane lub neutralizowane przez inne procesy zachodzące na zewnątrz (np. zdarzenie losowe ograniczające zdolności produkcyjne konkurenta) lub wewnątrz przedsiębiorstwa (np. wypadek przy pracy) – por. rysunek 2.

Obszar zmienności wyróżnionych elementów przedstawia się następująco:

1. na procesy globalizacyjne prowadzące do większej przenikalności różnego rodzaju barier w skali międzynarodowej składa się cały szereg współzależnych (choć mogących przyjmować różne wartości) subprocesów, które przyjmować mogą następujące ekstremalne wartości:
 - a) brak przeszkód (fizycznych, technologicznych, prawnych, technologicznych, kulturowych, itp.);

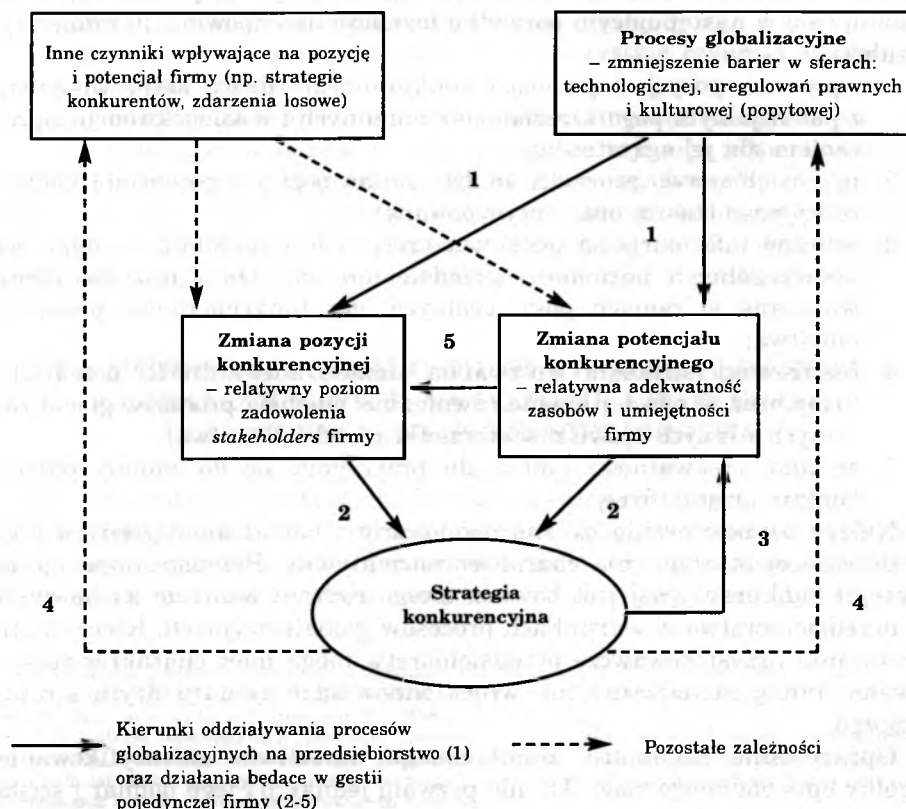
²² A. O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” 1974, nr 3, za: M. Gorynia, *Zachowania...*, s. 118.

²³ Schemat analityczny jest kategorią metodyczną i narzędziem służącym do poznania i wyjaśnienia danego zjawiska. Budowa schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo składa się z następujących etapów: (1) zidentyfikowanie istotnych zmiennych; (2) określenie zakresu ich zmienności oraz (3) określenie kierunków zależności między zmiennymi. Etapy konstruowania schematu analitycznego za: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 11-12.

- b) całkowita blokada przepływów informacji, towarów, usług, czynników produkcji i różnice kulturowe uniemożliwiające jakiekolwiek podobieństwa i wymianę informacji pomiędzy podmiotami;
2. inne czynniki wpływające na pozycję i potencjał przedsiębiorstwa to przede wszystkim rezultaty działań podejmowanych przez konkurentów oraz zjawiska o charakterze mniej lub bardziej losowym, których zakres zmienności to:
 - a) natychmiastowe unicestwienie przedsiębiorstwa;
 - b) zagwarantowanie niczym niezagrożonej pozycji monopolistycznej;
3. relatywny poziom zadowolenia interesariuszy może przyjmować wartości pomiędzy:
 - a) najwyższe zadowolenie wszystkich grup interesariuszy;
 - b) interesariusze wszystkich innych przedsiębiorstw (przede wszystkim z tej samej branży, ale nie tylko) są bardziej usatysfakcjonowani;
4. ekstremalne wartości w przypadku potencjału konkurencyjnego (relatywnej adekwatności zasobów i umiejętności firmy do zaspokajania

Rysunek 2

Przedsiębiorstwo w obliczu procesów globalizacyjnych



potrzeb jej interesariuszy i ewentualnego zdobywania nowych, zwłaszcza nabywców) to:

- a) wszystkie elementy potencjału są najbardziej adekwatne;
- b) nie ma firmy (przede wszystkim z tej samej branży, ale nie tylko), która miałaby jakikolwiek element potencjału mniej adekwatny niż badane przedsiębiorstwo;

5. strategię konkurencyjną należy oceniać w kategoriach ich skuteczności (w określonym horyzoncie czasowym), co sprawia, że brzegowe wartości w ich ocenie to:

- a) unicestwienie firmy;
- b) osiągnięcie niczym niezagrożonej pozycji monopolistycznej we wszystkich możliwych sektorach i rynkach.

W rzeczywistości konkurencyjnej wskazane zmienne przyjmują wartości pośrednie, mieszczące się pomiędzy wskazanymi ekstremami zdefiniowanymi na drodze teoretycznej refleksji.

Kierunki zależności między zmiennymi zostały oznaczone strzałkami na rysunku 2, z tym że strzałki poprowadzone linią przerywaną oznaczają jedynie znikome oddziaływanie przedsiębiorstwa na zjawiska, które nie poddają się bezpośredniemu kształtowaniu przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Oddziaływanie sił sprawczych globalizacji na przedsiębiorstwo dokonuje się w następującym porządku (oznaczenia odpowiadają numeracji strzałek):

1. wpływ na pozycję i potencjał konkurencyjny firmy, który wiąże się z potencjalnym pogorszeniem obu zmiennych i w konsekwencji zagrożeniem dla jej egzystencji;
2. przedsiębiorstwo prowadzi analizę zmian pozycji i potencjału konkurencyjnego (zaszłe oraz antycypowane);
3. zebrane informacje są podstawą procesu formułowania strategii na poszczególnych poziomach przedsiębiorstwa, która jest następnie wdrażana w ramach poszczególnych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa;
4. realizowana strategia wpływa na zmianę adekwatności potencjału firmy oraz w pewnej mierze również na przebieg procesów globalizacyjnych i innych zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa;
5. zmiana adekwatności potencjału przyczynia się do zmiany pozycji konkurencyjnej firmy.

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowany schemat analityczny w części dotyczącej strategii ma charakter normatywny. Przedstawione ujęcie strategii konkurencyjnej jest bowiem swego rodzaju wzorcem zachowania się przedsiębiorstwa w warunkach procesów globalizacyjnych. Rzeczywiste zachowania przystosowawcze przedsiębiorstw mogą mieć charakter zdecydowanie mniej metodyczny lub wręcz odpowiadać sytuacji dryfu strategicznego.

Opracowanie schematu analitycznego umożliwia zidentyfikowanie i ogólny opis badanego zjawiska, nie pozwala jednak na jego pomiar i ścisłą interpretację. Aby to było możliwe, konieczna jest operacjonalizacja zmiennych i zależności między nimi. W przypadku pojęć złożonych, jakimi bez

wątpienia są procesy globalizacyjne, pozycja, potencjał i strategia konkurencyjna, zalecana jest dwustopniowa procedura operacjonalizacji²⁴:

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.

Konceptualizacja poszczególnych zmiennych wykorzystywanych w prowadzonym badaniu polega na dokonaniu wyboru istotnych elementów pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej z punktu widzenia konkurowania w warunkach procesów globalizacyjnych. Warto w tym miejscu podkreślić, że w praktycznych próbach pomiaru, dokonywanych na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, należy zaproponowane listy zmiennych dostosować do warunków konkurowania w danej branży, jako że czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są dość silnie zróżnicowane branżowo.

Zaproponowana metoda operacjonalizacji składa się z dwóch etapów²⁵:

1. przygotowanie skal, za pomocą których będzie dokonywany pomiar poszczególnych zmiennych;
2. określenie wag zidentyfikowanych zmiennych:
 - a) uproszczone podejście zakłada, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne;
 - b) bardziej zaawansowane koncepcyjnie i bliższe rzeczywistości jest podejście zakładające, że poszczególne czynniki (zmienne) w różnym stopniu wpływają na konkurencyjność firmy²⁶.

Z uwagi na cele postawione w niniejszym studium dalsze rozważania zostaną ograniczone do pozycji i potencjału konkurencyjnego – dwóch spośród trzech wskazanych elementów systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁷.

IV. METODYKA POMIARU ODDZIAŁYWANIA PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH NA POZYCJĘ I POTENCJAŁ KONKURENCYJNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Wybór mierników potencjału konkurencyjnego istotnych z punktu widzenia konkurowania w warunkach procesów globalizacyjnych jest szczególnie trudny ze względu na bardzo szerokie spektrum elementów potencjału, na który składają się zasoby i umiejętności firmy oraz elementy otoczenia

²⁴ K. Mrela, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34-40.

²⁵ Szeroka dyskusja proponowanych w literaturze koncepcji pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa znajduje się w: *Luka konkurencyjna...*, s. 69-81.

²⁶ W badaniu poszczególnych elementów systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa wykorzystuje się oba podejścia. Natomiast w praktycznych pomiarach konkurencyjności do ustalania wag poszczególnych zmiennych zaleca się wykorzystanie ekspertów znających warunki konkurowania w danej branży oraz przedyskutowanie kwestii spornych wypływających z ich opinii.

²⁷ Więcej na temat teoretycznych aspektów wpływu globalizacji na przedsiębiorstwo znaleźć można w: M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1-2, s. 1-21.

biznesowego. Poza tym ograniczenia związane z projektem badawczym zmuszają do zmniejszenia kompleksowości analizy. Ostatecznie proponuje się badanie opinii menedżerów dotyczących następujących mierników potencjału konkurencyjnego:

1. sfera analizy strategicznej – umiejętność prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian w branży w skali międzynarodowej;
2. sfera formułowania strategii:
 - a) wykorzystanie kooperacji na różnych etapach tworzenia wartości;
 - b) korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych;
 - c) poziom kosztów;
 - d) cechy produktów;
3. sfera produkcji i logistyki – zakres wykorzystania usług najbardziej konkurencyjnych na świecie dostawców i kooperantów;
4. sfera technologii:
 - a) poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową;
 - b) zakres wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie;
5. sfera marketingu:
 - a) gęstość i zasięg kanałów dystrybucji;
 - b) umiejętność budowania bliskich związków z najważniejszymi klientami;
 - c) umiejętność poszukiwania nowych klientów na rynkach zagranicznych;
 - d) poziom wydatków na działania marketingowe;
 - e) wykorzystywanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży;
6. sfera finansów – możliwości finansowania rozwoju z najtańszych w skali międzynarodowej źródeł;
7. sfera czynników niematerialnych:
 - a) reputacja (image, renoma) firmy;
 - b) umiędzynarodowienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (logo, nazwa firmy i oferowane przez nią produkty oraz przyjęcie międzynarodowej perspektywy).

Kadra menedżerska z badanych przedsiębiorstw w pierwszej kolejności powinna odnieść aktualny stan w zakresie poszczególnych mierników potencjału we własnej firmie do wartości potencjału posiadanego przez przeciętnego konkurenta²⁸. Możliwe są tutaj następujące odpowiedzi, którym przypisane są wartości liczbowe: 0 – jesteśmy najgorsi na rynku; 1 – jesteśmy znacznie gorsi niż przeciętny konkurent; 2 – jesteśmy trochę gorsi niż przeciętny konkurent; 3 – jesteśmy na poziomie przeciętnego konkurenta; 4 – jesteśmy trochę lepsi niż przeciętny konkurent; 5 – jesteśmy znacznie lepsi niż przeciętny konkurent; 6 – jesteśmy liderem na rynku (jesteśmy najlepší); X – nie wiem.

²⁸ „Przeciętny konkurent” oznacza abstrakcyjną firmę uśredniającą uśrednioną wartość poszczególnych parametrów. Uśrednienie obejmuje wszystkie rynki, na których firma jest obecna. Zatem jest to rynek krajowy, jeżeli firma działa jedynie na rynku krajowym; rynek krajowy i krajów EU, jeżeli firma działa na rynku krajowym i europejskim itd.

Następnie należy porównać zasoby i umiejętności badanej firmy do tych posiadanych przez światowych liderów w branży²⁹. Dla tej oceny zaproponowano pięć możliwych odpowiedzi, którym przypisano wartości liczbowe: od 0 – przepaść pomiędzy liderem i nami, do 4 – jesteśmy na poziomie światowego lidera. W badaniu potencjału konkurencyjnego prowadzonym na potrzeby niniejszego opracowania nie proponuje się ani nie pyta się o wagi zidentyfikowanych mierników. W analizie przygotowywanej na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa lub branży wskazane wydaje się ustalenie wag dla poszczególnych mierników, co powinno zwiększyć walory poznawcze badania³⁰.

Proponuje się badanie następujących mierników pozycji konkurencyjnej, które mają istotne znaczenie dla jej określania w warunkach procesów globalizacyjnych:

1. poziom rentowności;
2. udział w rynku;
3. poziom zadowolenia klientów;
4. stopień fluktuacji kadr;
5. poziom zadowolenia udziałowców z zysków w krótkim okresie;
6. poziom zadowolenia udziałowców z dochodów w długim okresie.

Badanie pozycji konkurencyjnej proponuje się także oprzeć na opiniach kadry menedżerskiej z badanych przedsiębiorstw³¹. Została ona poproszona o zdiagnozowanie aktualnej sytuacji swojej firmy w zakresie poszczególnych mierników pozycji konkurencyjnej w porównaniu z wartościami uzyskiwanymi przez przeciętnego konkurenta (rozumianego tak jak w przypadku badania pozycji konkurencyjnej). Możliwe są tutaj następujące odpowiedzi, którym przypisane są wartości liczbowe: 0 – jesteśmy najgorsi na rynku; 1 – jesteśmy znacznie gorsi niż przeciętny konkurent; 2 – jesteśmy trochę gorsi niż przeciętny konkurent; 3 – jesteśmy na poziomie przeciętnego konkurenta; 4 – jesteśmy trochę lepsi niż przeciętny konkurent; 5 – jesteśmy znacznie lepsi niż przeciętny konkurent; 6 – jesteśmy liderem na rynku (jesteśmy najlepsi); X – nie wiem.

Przyznawanie wag poszczególnym miernikom pozycji konkurencyjnej także proponuje się pozostawić menedżerom. Mają oni możliwość wyboru spośród siedmiu możliwych odpowiedzi: od 0 – bez znaczenia, do 6 – ogromne znaczenie.

Zaproponowana konceptualizacja i operacjonalizacja mierników pozycji i potencjału konkurencyjnego powinna umożliwić:

1. poznanie znaczenia przypisywanego poszczególnym miernikom pozycji konkurencyjnej;

²⁹ Desygнатem tego pojęcia jest najlepsza w skali międzynarodowej (globalnej, pod względem danej cechy) firma w branży, odpowiednio do wiedzy menedżerów.

³⁰ Próbie diagnozy wpływu procesów globalizacyjnych na polską branżę motoryzacyjną znaleźć można w pracy R. Owczarzaka, *Wpływ globalizacji na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora motoryzacyjnego*, w: *Teoretyczne i empiryczne aspekty współczesnych międzynarodowych stosunków gospodarczych*, red. T. Rynarzewski, Zeszyty Naukowe AE, Poznań 2001, nr 8, s. 157-179.

³¹ Poleganie na opiniach menedżerów jako na głównym źródle informacji uzależnia wartość uzyskanych rezultatów od poziomu wiedzy menedżerów na temat własnego przedsiębiorstwa, konkurentów i otoczenia. Ograniczenia takiego podejścia są jednak w dużej mierze neutralizowane przez fakt, że niezależnie od obiektywnej prawdziwości ocen menedżerów podejmowane przez nich decyzje bazują właśnie na ich subiektywnym odczuciu dotyczącym wartości poszczególnych zmiennych.

2. poznanie związku pomiędzy obecnie zajmowaną pozycją konkurencyjną a posiadanym potencjałem konkurencyjnym;
3. diagnozę luki pomiędzy adekwatnością zasobów i umiejętności badanych przedsiębiorstw a światowymi liderami w branży, która odzwierciedla rozmiary potencjalnych zagrożeń dla badanych firm związanych z postępem procesów globalizacyjnych.

V. BADANIE EMPIRYCZNE POZYCJI I POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Badania przeprowadzono za pomocą metody wywiadu bezpośredniego. Autor oraz przeszkoleni ankieterzy przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami najwyższego kierownictwa badanych firm. Sposób konstrukcji pytań wskazywał, że odpowiedzi mogą być udzielone na podstawie przekonań, opinii lub intuicji, bez konieczności odwoływania się do „twardych danych” ze sprawozdawczości firmy. Częściowe „odformalizowanie” sposobu udzielania odpowiedzi uzasadniają doświadczenia innych badaczy zachowań przedsiębiorstw³².

Za szczególnie przydatne do badań uznano przedsiębiorstwa jednocześnie spełniające następujące kryteria:

1. należą do sektora przemysłu przetwórczego (sekcja „D” EKD) z racji występowania w nich najbardziej kompleksowego łańcucha tworzenia wartości;
2. zatrudniają powyżej 50 osób, jako że właśnie w takich firmach występuje szerokie spektrum składników potencjału konkurencyjnego;
3. prowadzą działalność na terenie Województwa Wielkopolskiego (bez względu na kraj pochodzenia kapitału).

Doboru próby 117 przedsiębiorstw dokonano opierając się na liście adresowej przygotowanej przez Urząd Statystyczny w Poznaniu, która obejmowała 1083 przedsiębiorstwa spełniające jednocześnie powyższe kryteria.

Porównanie posiadanego przez badane przedsiębiorstwa potencjału do przeciętnej firmy w branży na poziomie 3,40 oznacza, że jest on zbliżony do przeciętnego konkurenta (ocena „3”, to poziom odpowiadający przeciętnej na rynku, podczas gdy „4” odpowiada ocenie potencjału na poziomie „trochę lepszym niż przeciętna w branży”). Wysoka wartość odchylenia standardowego (1,55) świadczy o znacznym zróżnicowaniu próby pod względem posiadanego potencjału konkurencyjnego. Uwagę zwraca także znaczna rozpiętość ocen przyznanych poszczególnym elementom potencjału (por. tabela 1). A więc badane przedsiębiorstwa, porównując swój potencjał do przeciętnej firmy w branży, najlepiej oceniają posiadane przez siebie zasoby i umiejętności o charakterze niematerialnym. Najniższe oceny uzyskiwała sfera technologii i finansów. W drugiej części badania, polegającej na porównaniu do potencjału

³² Zadawanie pytań wymagających dokładnych i skwantyfikowanych odpowiedzi zniechęcało respondentów ze względu na dużą pracochłonność wypełniania ankiety i często prowadziło do ich wycofania się z badań. Por. *Luka konkurencyjna...*, s. 104.

Tabela 1

Ocena potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw

Elementy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa	Przeciętna*			Światowy lider**		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Sfera analizy strategicznej – umiejętność prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian w branży w skali międzynarodowej	97	3,39	1,49	88	1,76	1,17
Sfera formułowania strategii		3,54	1,47		2,12	1,29
Wykorzystanie kooperacji na różnych etapach tworzenia wartości	102	3,32	1,43	86	1,95	1,36
Korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych	99	2,62	1,65	85	1,39	1,20
Poziom kosztów	105	3,68	1,12	85	2,26	1,17
Cechy produktów	111	4,42	1,03	101	2,76	1,04
Sfera produkcji i logistyki – zakres wykorzystania usług najbardziej konkurencyjnych na świecie dostawców i kooperantów	101	3,52	1,53	91	1,97	1,30
Sfera technologii		2,79	1,50		1,47	1,14
Poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową	96	2,29	1,40	85	1,21	1,08
Zakres wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	106	3,25	1,45	92	1,71	1,14
Sfera marketingu		3,46	1,53		1,92	1,30
Gęstość i zasięg kanałów dystrybucji	108	3,66	1,47	97	1,84	1,14
Umiejętność budowania bliskich związków z najważniejszymi klientami	109	4,28	1,11	95	2,61	1,10
Umiejętność poszukiwania nowych klientów na rynkach zagranicznych	102	3,24	1,60	95	1,86	1,21
Poziom wydatków na działania marketingowe	107	2,90	1,48	95	1,46	1,37
Wykorzystywanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	109	3,23	1,60	93	1,85	1,41
Sfera finansów – możliwości finansowania rozwoju z najtańszych w skali międzynarodowej źródeł	94	2,80	1,73	85	1,58	1,36
Sfera czynników niematerialnych		3,74	1,56		2,05	1,25
Reputacja (image, renoma) firmy	113	4,13	1,28	101	2,27	1,17
Umiedzynarodowienie kultury firmy (logo, nazwa firmy i produktów, międzynarodowa perspektywa)	108	3,32	1,71	97	1,82	1,29
Wszystkie sfery łącznie		3,40	1,55		1,91	1,28

* Porównanie do przeciętnego przedsiębiorstwa w branży na rynkach, na których działa firma; skala ocen: od 0 (jesteśmy najsłabsi na rynku) do 6 (jesteśmy liderem na rynku – najlepsi)

** Porównanie do światowego lidera w branży, w której działa firma;

skala ocen: od 0 (przepaść pomiędzy liderem i nami do jesteśmy najsłabsi na rynku) do 6 (jesteśmy liderem na rynku – najlepsi)

LW – liczba wskazań

ŚR – średnia

SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

posiadanego przez światowego lidera w branży średnia ocena dla ogółu badanych przedsiębiorstw kształtuje się na poziomie 1,91, przy znacznej wartości odchylenia standardowego 1,28. Podobnie jak w pierwszym badaniu stosunkowo najkorzystniej, choć jest to ocena jedynie w niewielkim stopniu przekraczająca „2”, wypada porównanie sfery formułowania strategii (2,12) i czynników niematerialnych (2,05), a najgorzej sfera finansów (1,58) i technologii (1,47).

Niskie oceny potencjału w porównaniu do światowych liderów świadczą o rozmiarach luki pomiędzy zasobami i umiejętnościami badanych przedsiębiorstw a najlepszymi firmami w skali globu.

Analizę opinii menedżerów przedsiębiorstw Wielkopolski na temat pozycji konkurencyjnej ich przedsiębiorstw rozpoczyna część poświęcona znaczeniu poszczególnych mierników. W tabeli 2 zestawiono rezultaty badania dotyczącego ogółu badanych firm.

Tabela 2

Znaczenie mierników pozycji konkurencyjnej

Wyszczególnienie	Ogółem		
	LW	ŚR	SDV
Poziom zadowolenia klientów	115	5,03	1,08
Poziom rentowności	116	4,80	1,35
Udział w rynku	115	4,58	1,34
Poziom zadowolenia udziałowców z dochodów w długim okresie	92	4,05	1,85
Stopień fluktuacji kadr	111	3,71	1,40
Poziom zadowolenia udziałowców z zysków w krótkim okresie	97	3,71	1,88

LW – liczba wskazań

ŚR – średnia

SDV – odchylenie standardowe

Skala: od 0 (bez znaczenia) do 6 (ogromne znaczenie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Przedstawione dane świadczą o silnej rynkowej (marketingowej) orientacji badanych przedsiębiorstw, ponieważ zdecydowanie najwyższe oceny przyznano trosce o poziom zadowolenia klientów (5,03). Wysokie oceny uzyskały także dwa najczęściej występujące w literaturze mierniki pozycji konkurencyjnej: poziom rentowności (4,80) i udział w rynku (4,58). Pewne obawy w obliczu globalizacji i związanego z nią wzrostu znaczenia jakości kadr, budzą niskie oceny przyznawane znaczeniu fluktuacji kadr (3,71), zwłaszcza w kontekście deklarowanych ocen najsilniejszych elementów potencjału konkurencyjnego, z których największa część odnosiła się do jakości, zaangażowania i lojalności pracowników.

W tabeli 3 zestawiono dane dotyczące oceny obecnie zajmowanej pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, według malejących wartości średnich dla poszczególnych mierników.

Analiza danych dotyczących obecnie zajmowanej pozycji konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że słaba pozycja kon-

kurencyjna w zakresie stopnia fluktuacji kadr (3,36) oraz poziomu zadowolenia klientów (3,58) stwarza istotne zagrożenie w obliczu nasilającej się rywalizacji konkurencyjnej i w stosunkowo krótkim okresie może doprowadzić do pogorszenia najwyżej ocenianego miernika: udziału w rynku (4,21).

Tabela 3

Obecnie zajmowana pozycja konkurencyjna

Wyszczególnienie	Ogółem			Waga
	LW	ŚR	SDV	
Udział w rynku	114	4,21	0,85	4,58
Poziom zadowolenia udziałowców z dochodów w długim okresie	102	3,73	1,08	4,05
Poziom rentowności	112	3,71	1,27	4,80
Poziom zadowolenia udziałowców z zysków w krótkim okresie	86	3,63	1,75	3,71
Poziom zadowolenia klientów	107	3,58	1,16	5,03
Stopień fluktuacji kadr	88	3,36	1,68	3,71
Średnia wartość wszystkich mierników		3,70		4,31

LW – liczba wskazań

ŚR – średnia

SDV – odchylenie standardowe

0 – Jesteśmy najgorsi na rynku.

4 – Jesteśmy trochę lepsi niż przeciętny konkurent.

1 – Jesteśmy znacznie gorsi niż przeciętny konkurent.

5 – Jesteśmy znacznie lepsi niż przeciętny konkurent.

2 – Jesteśmy trochę gorsi niż przeciętny konkurent.

6 – Jesteśmy liderem na rynku (najlepsi).

3 – Jesteśmy na poziomie przeciętnego u konkurenta.

X – Nie wiem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Zebranie i przeanalizowanie opinii menedżerów dotyczących obecnie zajmowanej pozycji konkurencyjnej daje możliwość zestawienia ich z wcześniej analizowanymi ocenami posiadanego przez przedsiębiorstwa Wielkopolski potencjału. Badane przedsiębiorstwa oceniają swoją obecną pozycję konkurencyjną na poziomie relatywnie wyższym niż w przypadku posiadanego potencjału. Tę rozbieżność ocen można traktować jako odzwierciedlenie rozmiarów zagrożeń związanych z pojawieniem się nowych konkurentów zagranicznych zgodnie z logiką procesów globalizacyjnych. Wzrost natężenia rywalizacji spowodowany włączaniem się lepiej wyposażonych w zasoby i umiejętności konkurentów zagranicznych doprowadzić bowiem może w stosunkowo krótkim okresie do pogorszenia pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, nawet znacznie poniżej poziomu ocen posiadanego przez nie obecnie potencjału. Siłę potencjału przedsiębiorstwa odnosi się przecież do średniego poziomu w branży, a ten – na skutek pojawienia się znacznie lepiej wyposażonych w zasoby i umiejętności konkurentów – może wzrosnąć.

VI. ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony schemat analityczny oddziaływania procesów globalizacyjnych na potencjał i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wskazuje na znaczenie zdiagnozowania siły i dynamiki tego oddziaływania na potencjał i pozycję konkurencyjną jako element procesu formułowania i realizacji strategii konkurencyjnych.

Zaproponowana koncepcja i instrumentarium służące do pomiaru wpływu procesów globalizacyjnych na potencjał i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jest próbą uporządkowania terminologii, nakreślenia ogólnych zasad oraz kierunków dalszych badań, które powinny służyć zarówno zarządzającym przedsiębiorstwami, jak i badaczom.

Przeprowadzona diagnoza oddziaływania procesów globalizacyjnych na potencjał i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego Wielkopolski potwierdziła, jak się wydaje, przydatność opracowanej metody. Stwierdzona luka pomiędzy relatywnie wysokimi ocenami obecnej pozycji konkurencyjnej (stopniem zaspokajania potrzeb interesariuszy) a niższymi ocenami posiadanego potencjału (adekwatnością posiadanych zasobów i umiejętności w stosunku do wiodących zagranicznych konkurentów), wskazuje na rozmiary zagrożeń związanych z globalizacją, która oznacza intensyfikację oddziaływania konkurentów zagranicznych i wzrost wymagań interesariuszy.

Z racji charakteru opracowania, formułowane wnioski pozostają na pewnym poziomie ogólności, co sprawia, że dla ich praktycznego wykorzystania w konkretnym przedsiębiorstwie konieczne jest dokonanie stosownych adaptacji zaproponowanych narzędzi.

GLOBALIZATION IN THE FACE OF A COMPANY'S POTENTIAL AND COMPETITIVE POSITION

S u m m a r y

A comprehensive, analytical diagram showing the influence of globalization processes on the company's competitive potential and position indicates how important it is to have an adequate diagnosis of globalization's force and impact for a successful corporate strategy.

Empirical research conducted in Wielkopolska, Poland shows the benefits of the application of the proposed method. The research looked into the substantial discrepancy between relatively high values of the current competitive position of a company (shareholders' satisfaction) and weak competitive potential (relative adequacy of the company's own resources and competence). The discrepancy indicates the extent of danger connected with international competition and the increase of shareholders' expectations.

The proposed concept and measurement tools comprise an attempt at establishing terminological consensus on micro-economic aspects of globalization processes and drawing some general rules and directions for further research.