

Olaf Flak
Grzegorz Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KONCEPCJA I PRZYKŁAD METODY BADANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu przedmiotem szczególnego zainteresowania jest przedsiębiorstwo, które stoi wobec wyzwań rynku. Zmiany zachodzące zarówno w polskiej, jak i światowej gospodarce sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest coraz trudniejsze. W Polsce trudności te wynikają jednocześnie z konieczności pełnego dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej oraz nasilających się procesów globalizacyjnych. Największym wyzwaniem, jakiemu muszą podołać menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w otoczeniu globalnym – w warunkach uogólnionej niepewności¹, jest narastająca konkurencja rynkowa, która implikuje konieczność ciągłego podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Tematyka konkurencyjności zajmuje ważne miejsce w nurcie zarządzania strategicznego, jednak samo pojęcie wciąż nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania, co m.in. pociąga za sobą problemy z pomiarem i oceną.

Mając na uwadze powyższe uwagi, autorzy niniejszego opracowania stworzyli własną koncepcję pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa², a w szczególności metodę Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw, według której zostały przeprowadzone pierwsze badania w 2012 r. W wyniku zebranych doświadczeń metodyka prowadzenia badań nad konkurencyjnością ewoluowała i w 2013 r. badania zostały przeprowadzone w nieco zmodyfikowanej formule. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja założeń zastosowanego podejścia do badania konkurencyjności przedsiębiorstw. W opracowaniu opisano pod-

¹ A.K. Koźmiński: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 7.

² O. Flak, G. Głód: Konkurencyjni przetrwają. Difin, Warszawa 2012, s. 44.

stawowe zagadnienia związane z konkurencyjnością przedsiębiorstw, sformułowany model konkurencyjności przedsiębiorstw oraz metodę Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw wraz z opisem kwestionariusza ankiety.

W kolejnych publikacjach autorów znajdą się wnioski z analizy danych pozyskanych w Barometrze, korelacje pomiędzy elementami modelu konkurencyjności przedsiębiorstw, pokazanego na rys. 1, a także implikacje praktyczne dla przedsiębiorców.

1. Istota konkurencyjności

Próby zdefiniowania pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa pojawiają się często w publikacjach naukowych oraz przy okazji badań prowadzonych przez różne instytucje. Przykładowo rząd Wielkiej Brytanii zaproponował zdefiniowanie konkurencyjności pojedynczego podmiotu jako zdolności do wytwarzania właściwych produktów o właściwej jakości i cenie w odpowiednim czasie. Unia Europejska opracowała natomiast formułę, według której konkurencyjność przedsiębiorstwa determinują jego zdolności do podtrzymywania potencjału służącego do zaspokojenia potrzeb odbiorców poprzez sprawną podaż towarów i usług, na coraz lepszych warunkach cenowych i pozacenowych oraz lepszych od konkurentów³. Dokonując przeglądu definicji konkurencyjności, można spotkać również bardziej syntetyczne ujęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa jako większej efektywności w produkcji oraz dostarczaniu produktów i usług w porównaniu z konkurentami⁴ bądź zdolności do ciągłego dostarczania wartości dodanej interesariuszom przedsiębiorstwa⁵, lub bycia zyskownym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową⁶. Często konkurencyjność jest po prostu utożsamiana z ceną, jakością produktu, produktywnością zasobów, kosztami wytwarzania czy samą przewagą konkurencyjną⁷.

Pojęcie konkurencyjności jest używane w celu określenia stosunku cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrz-

³ Z. Małara: Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce. W: Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój. Red. M. Sierpińska, A. Jaki. Fundacja AE, Kraków 2006, s. 160.

⁴ T. Wattanapruttipaisan: SME Subcontracting as Bridgehead to Competitiveness: an Assessment of Supply-side Capabilities and Demand-side Requirements. „Asia-Pacific Development Journal” 2002, Vol. 9, No 1.

⁵ L. Dwyer, Ch. Kim: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. „Current Issues in Tourism” 2003, Vol. 6, No. 5.

⁶ J.E. Lombana: Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export. University of Gottingen 2006, s. 34.

⁷ Ibid., s. 33.

nych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża zatem jego sprawność w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów (np. zarządu, właścicieli, potencjalnych inwestorów)⁸.

Tym, co istotnie określa zdolność do konkurowania, jest osiągnięta przewaga konkurencyjna⁹.

Strategor określa przewagę konkurencyjną jako zbiór atutów, które umożliwiają przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie oraz jego harmonijny rozwój¹⁰. L. Zabiński definiuje natomiast przewagę konkurencyjną jako unikalną pozycję przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do innych konkurentów, umożliwiającą osiąganie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzania konkurentów¹¹. Problem przewagi konkurencyjnej rozpatrywanej wynikowo wymaga w związku z powyższym uwzględnienia faktycznych i oczekiwanych rezultatów osiągniętych przez organizację na tle dotychczasowych i przyszłych wyników konkurentów¹².

W związku z powyższym, warto przywołać podejście A. Stabryły, który definiuje konkurencyjność jako miarę agregatywnej możliwości rywalizowania z innymi firmami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej, ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne. Pozycja konkurencyjna jest natomiast definiowana w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako jego miejsce na liście rankingowej danego sektora przedsiębiorstw, zbudowanej na podstawie ilościowych i jakościowych kryteriów diagnostycznych¹³. Podejście A. Stabryły w dużej mierze rzutowało na sposobie interpretacji konkurencyjności przez autorów niniejszego opracowania oraz na sposób skonstruowania Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Zaprezentowany w dalszej części zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstw opiera się również na poglądzie M. Romanowskiej, która twierdzi, że pozycja konkurencyjna jest wynikiem zastosowania określonych przewag na rynku i jest zawsze określana w stosunku do konkurentów w sektorze lub

⁸ E. Urbanowicz-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2004, s. 271-272.

⁹ Ibid., s. 272-273.

¹⁰ Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 2001, s. 56.

¹¹ A. Stabryła: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 66.

¹² J. Rokita: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 58.

¹³ A. Stabryła: Op. cit., s. 66-67.

w grupie strategicznej. Tym samym zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w pewnym okresie pozwala ocenić efektywność strategii konkurencji. Strategia konkurencji jest to sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej¹⁴.

W związku z powyższym, można traktować pozycję konkurencyjną jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej i w taki sposób odzwierciedla ona w zintegrowanym modelu konkurencyjności efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w wyniku przewagi konkurencyjnej. Jak pisze Z. Malara, przewaga konkurencyjna powinna być, podobnie jak pozycja konkurencyjna, ujmowana komparatywnie, tj. w porównaniu do innego przedsiębiorstwa¹⁵.

Przewaga konkurencyjna (czasami nazywana przewagą strategiczną) polega na korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów w procesie obsługi i pozyskiwania klientów. Zazwyczaj składa się z jednego lub kilku czynników wyróżniających sposób działania – tzw. czynników sukcesu¹⁶.

Kluczowe (krytyczne) czynniki sukcesu to istotne zasoby (w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstw nazywane potencjałem konkurencyjnym¹⁷) i umiejętności (inaczej sposób wykorzystania zasobów, czyli strategia konkurencji¹⁸), które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku obecnie i mogą zadecydować o możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu w przyszłości¹⁹.

Po opracowaniu listy kluczowych czynników sukcesu może nastąpić ocena wybranego przedsiębiorstwa. Zaleca się równoczesną ocenę i porównania badanego przedsiębiorstwa z wybranym konkurentem, liderem w sektorze czy danym segmencie rynkowym. Dla potrzeb analizy pozycji konkurencyjnej, a co za tym idzie konkurencyjności przedsiębiorstwa, najbardziej przydatny jest benchmarking strategiczny, który polega na stałym porównywaniu badanego przedsiębiorstwa ze wzorcowymi konkurentami, liderami sektora z punktu widzenia kluczowych czynników sukcesu²⁰.

Przedstawione twierdzenia i zasady, ujęte w literaturze przedmiotu, pozwoliły na sformułowanie zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw,

¹⁴ M. Romanowska: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004, s. 262.

¹⁵ Z. Malara: Op. cit., s. 163.

¹⁶ M. Moszkowicz: Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji. W: Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Red. J. Jeżak. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 294.

¹⁷ O. Flak, G. Głód: Op. cit., s. 61.

¹⁸ Ibid., s. 62.

¹⁹ I. Penc-Pietrzak: Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 76.

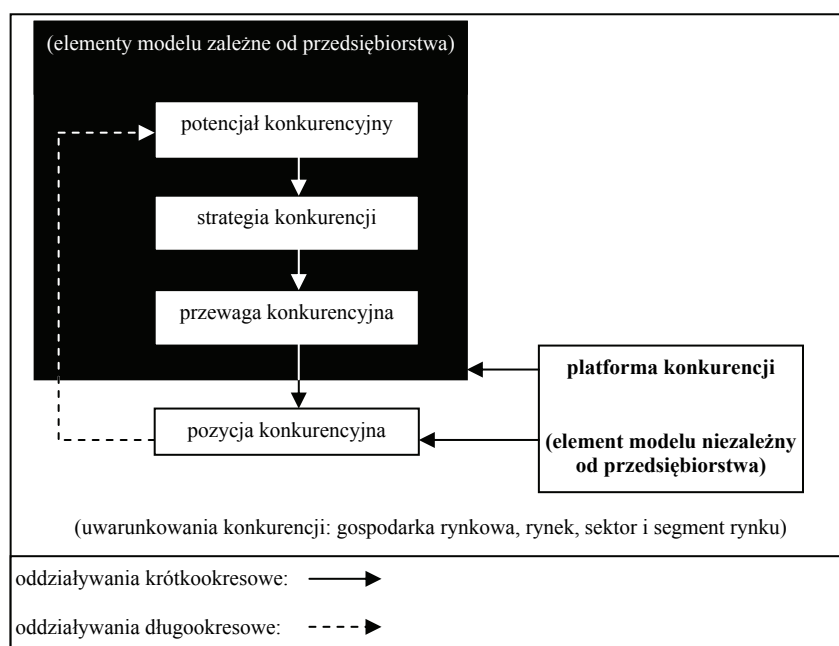
²⁰ M. Romanowska: Strategie rozwoju i konkurencji. Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998, s. 58-59.

przedstawionego na rys. 1, a także zdefiniowane konkurencyjności jako „(...) wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Konkurencyjność ma charakter względny, czyli nie ma bezwzględnej skali pomiaru konkurencyjności, a także konkurencyjność może być stosowana do opisu wzajemnej relacji przedsiębiorstw w sektorze rynku”²¹.

2. Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa uogólnia większość przypadków przedsiębiorstw oraz określa najważniejsze związki pomiędzy składnikami konkurencyjności.

Wizualizację zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz kontekst sytuacyjny, warunkujący konkurowanie przedsiębiorstw, przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: O. Flak, G. Głód: Konkurencyjni przetrwają. Difin, Warszawa 2012, s. 57.

²¹ O. Flak, G. Głód: Op. cit., s. 44.

Założenia dotyczące zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa są następujące²².

1. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami odbywa się w ramach sektora, w którym one działają.
2. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki od niego zależne jak i niezależne.
3. Platforma konkurencji zawiera cechy otoczenia bliższego i dalszego. Cechy otoczenia dalszego są stałe w danej chwili czasu i jednakowe dla wszystkich konkurujących w nim przedsiębiorstw. Cechy otoczenia bliższego mogą się natomiast różnić dla każdego z nich.
4. Platforma konkurencji nie zależy od pojedynczego przedsiębiorstwa.
5. Cechy przedsiębiorstw, ujęte w pojęciach potencjału, strategii, przewagi i pozycji konkurencyjnej, są różne dla każdego z nich (mogą występować przypadki identyczne). Cechy przedsiębiorstw, ujęte w pojęciach potencjału, strategii i przewagi konkurencyjnej, są zależne od każdego z nich. Cechy przedsiębiorstw, ujęte w pojęciu pozycji konkurencyjnej, są niezależne od każdego z nich.
6. Określenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest możliwe przez zdiagnozowanie jednocześnie wszystkich elementów zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Określenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest możliwe wyłącznie w sektorze, w którym ono konkuruje. Określenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest możliwe na dwa sposoby:
 - poprzez porównanie go do konkurencyjności innych przedsiębiorstw w sektorze,
 - poprzez porównanie go do teoretycznego wzorca przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnego w danym sektorze.

Zaprezentowane powyżej pojęcia, wchodzące w skład modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, są powiązane ze sobą czasowo i przyczynowo. W zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa występują następujące związki:

- a) rodzaje i cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa wpływają na rodzaje i cechy strategii stosowanej przez to przedsiębiorstwo; wpływ ten jest krótkookresowy;
- b) rodzaje i cechy strategii konkurencji przedsiębiorstwa wpływają na rodzaje i cechy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; wpływ ten jest krótkookresowy;
- c) rodzaje i cechy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa; wpływ ten jest krótkookresowy;
- d) pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa wpływa (poprzez sprzężenie zwrotne) na rodzaje i cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa; wpływ ten jest długookresowy;

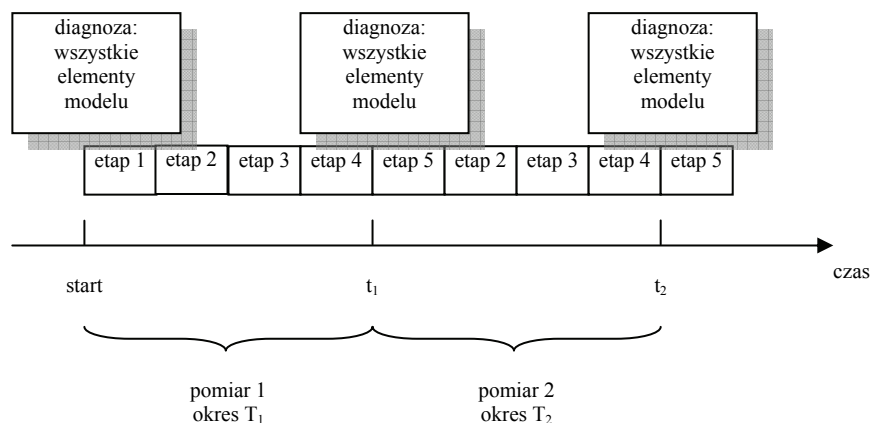
²² Ibid., s. 70-72.

- e) platforma konkurencji wpływa na wszystkie powyższe składniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, a więc potencjał konkurencyjny, strategię konkurencji, przewagę konkurencyjną oraz pozycję konkurencyjną; należy jednak pamiętać, iż cechy otoczenia dalszego wpływają w ten sam sposób na wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze, a cechy otoczenia bliższego mogą wpływać różnie na poszczególne przedsiębiorstwa w tym sektorze. Wpływ ten jest krótkookresowy²³.

3. Metoda i algorytm Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw

Metoda Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw jest oparta na metodzie ALL2USE²⁴. Zakłada ona pomiar wszystkich elementów modelu konkurencyjności, pokazanych na rys. 1, w jednym, krótkim przedziale czasu. Ze względu na przesunięcie w czasie efektów wywołanych np. w strategii konkurencji przez elementy potencjału konkurencyjnego, metoda ta jest odpowiednia do statycznego pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pomiędzy poszczególnymi momentami dokonania pomiaru mogą być dokonywane zmiany w potencjale konkurencyjnym, strategii konkurencji lub przewadze konkurencyjnej firmy, a kolejny pomiar konkurencyjności może odbyć się dopiero po pewnym czasie, np. po roku.

Schemat metody w układzie osi czasu przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Schemat metody ALL2USE

Źródło: Ibid., s. 223.

²³ Ibid., s. 72.

²⁴ Ibid., s. 219-223.

Zgodnie z rys. 2 na początku pomiaru trzeba wyznaczyć moment startu. Jest to moment, kiedy rozpoczyna się posługiwanie modelem i wykorzystywanie metody ALL2USE. Następnie należy wyznaczyć okres przynajmniej jednego pomiaru T (np. dla pomiaru 1 jest to T_1).

Zaznaczone na rys. 2 etapy oznaczają odpowiednio:

- etap 1 – diagnoza początkowa wszystkich elementów konkurencyjności; występuje ona tylko po rozpoczęciu korzystania z metody ALL2USE, w każdym następnym pomiarze ten etap jest zastąpiony etapem 5,
- etap 2 – konstruktywna ocena wyników, a w kolejnych pomiarach porównanie obecnych wyników z poprzednimi,
- etap 3 – przygotowanie zmian w potencjale, strategii lub przewadze konkurencyjnej (elementach zależnych od przedsiębiorstwa),
- etap 4 – wdrożenie zmian w potencjale, strategii lub przewadze konkurencyjnej (elementach zależnych od przedsiębiorstwa),
- etap 5 – diagnoza końcowa wszystkich elementów konkurencyjności w pierwszym pomiarze; w przypadku drugiego i następnych pomiarów ten etap zastępuje etap 1, czyli jest to jednocześnie diagnoza początkowa w kolejnym cyklu pomiarowym. Daje to szansę na dostrzeżenie związków przyczynowych pomiędzy wszystkimi elementami modelu, ale na przestrzeni założonego czasu T .

W metodzie Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw wykorzystano 30 pytań dotyczących elementów zależnych od przedsiębiorstwa: potencjału konkurencyjnego (12 pytań), strategii konkurencji (10 pytań) i przewagi konkurencyjnej (8 pytań)²⁵.

Pytania do Barometru wybrano z ponad 240 pytań dotyczących potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i przewagi konkurencyjnej. Jednym z kryterium wyboru było dopasowanie ich konstrukcji oraz treści do faktu, że kwestionariusz metody Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw został umieszczony na specjalnej stronie internetowej w przygotowanym wcześniej narzędziu diagnostycznym. Fakt wykorzystania jako metody badawczej metody ankietowej oraz konieczność agregowania odpowiedzi wpłynął także na to, że pytania w kwestionariuszu były pytaniami zamkniętymi²⁶.

²⁵ Pytania te pochodzą z narzędzi badania konkurencyjności przedsiębiorstw w tych obszarach, zaprezentowanych we wskazanej już publikacji autorów, a dostępnych również na stronie internetowej: <http://www.konkurencyjni przetrwaja.pl/?strona=narzedzia> [21.07.2013].

²⁶ Kwestionariusz ankiety zamieszczono na stronie: <http://www.konkurencyjni przetrwaja.pl/?strona=barometr> [21.07.2013], będącej częścią witryny poświęconej publikacji autorów.

Sposób obliczania wyników oceny konkurencyjności dla pojedynczego przedsiębiorstwa opierał się na następujących założeniach:

- nie istnieje teoretyczny wzorzec odpowiedzi bezwzględnie poprawny dla jakiegokolwiek sektora gospodarki (platformy konkurencji), aktualny przez dłuższy przedział czasu, określający cechy przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnego²⁷,
- porównanie konkurencyjności firm może następować jedynie w sposób względny²⁸,
- cechy firm najbardziej konkurencyjnych w sektorze skupiają się wokół pewnych wartości tych cech, natomiast istnieje niskie prawdopodobieństwo, aby firmy o skrajnych cechach należały do najbardziej konkurencyjnych w sektorze²⁹.

Założenia przedstawione w powyższych pkt a, b, c oraz fakt, że respondenci, zwłaszcza wypełniający kwestionariusz w Internecie, oczekują natychmiastowego wyniku swoich działań, skłoniły autorów do opracowania algorytmu obliczania wyników on-line, którego procedura jest następująca:

- Za pomocą badań pilotażowych tworzy się minimalną ilość n odpowiedzi na m pytań. W tym przypadku n wynosiło 50 respondentów z 7 sektorów, którzy zostali zaproszeni do badań pilotażowych.
- $N + 1$ respondent wprowadza m odpowiedzi (m – liczba pytań) dotyczących swojej firmy.
- Odpowiedź na każde pytanie z m możliwych jest oceniana pod względem dopasowania częstości odpowiedzi n respondentów, którzy udzielili odpowiedzi wcześniej.

Przykład takiej oceny pokazano w tab. 1.

Tabela 1

Przykład nadawania ocen odpowiedziom $n + 1$ respondentowi

zmienna	Pytanie w kwestionariuszu ankiety	Jak często w zespołach lub działach przedsiębiorstwa wyciąga się konstruktywne wnioski z projektów lub działań, które zakończyły się sukcesem?				
		nigdy	rzadko	czasami	często	zawsze
a	Liczba poszczególnych odpowiedzi wśród n respondentów	4	6	5	13	8
b	Wartość umowna dla liczby odpowiedzi	3,076923	4,615385	3,846154	10	6,153846
c	Liczba punktów nadanych za odpowiedź na pytanie	0	4,62	0	0	0
x	Odpowiedź $n + 1$ respondenta		x			

²⁷ O. Flak, G. Głód: Op. cit., s. 44.

²⁸ B. Olszewska, E. Piwoni-Krzeszowska: Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. W: Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie. Red. Z. Oleśński, A. Szplit. Wydawnictwo AŚ, Kielce 2004, s. 507.

²⁹ W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścioneek: Skuteczne strategie. Wydawnictwo CIM, Warszawa 1997, s. 143-144.

W przykładzie w tab. 1 zadano pytanie, na które ilość odpowiedzi n respondentów w danych kategoriach wskazuje zmienna a . $N + 1$ respondent odpowiedział zgodnie ze znakiem „x”. Maksymalna liczba punktów, którą ten respondent mógłby otrzymać, gdyby jego odpowiedź była zgodna z najczęstszą odpowiedzią („często”), wynosiłaby 10 (zmienna b). Zmienna b wskazuje, ile punktów mógłby uzyskać za wskazanie innej odpowiedzi proporcjonalnie do maksymalnej liczby punktów (10) i częstości odpowiedzi (zmienna a). Ponieważ $n + 1$ respondent odpowiedział „rzadko”, otrzymał w zaokrągleniu 4,62 pkt na 10 możliwych.

Algorytm po każdym nowym wpisie do bazy odpowiedzi na pytania Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw dla każdego pytania aktualizuje wartość umowną punktów, wyszukując najpierw maksymalną częstość odpowiedzi i przyznając tej odpowiedzi 10 punktów. W ten sposób narzędzie informatyczne „uczy się”, w jaki sposób odpowiadają kolejni respondenci i na tej podstawie ustala kryteria przyznawania punktów dla następnego respondenta.

Należy podkreślić, że przyznawane firmie punkty mają charakter orientacyjny i są obarczone błędem pomiaru zmniejszającym się wraz ze wzrostem liczby odpowiedzi zapisanych w bazie Barometru. Sumaryczny wynik oceny konkurencyjności firmy stanowi jednak dużą korzyść dla respondenta ze względu na możliwość oszacowania relacji cech potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i przewagi konkurencyjnej firmy respondenta względem innych firm. Na stronie internetowej, która zawiera kwestionariusz ankiety, po wypełnieniu ankiety są wyświetlane wykresy częstości odpowiedzi na każde z pytań oraz w każdym pytaniu jest wskazana ta odpowiedź, którą wybrał respondent.

Jednocześnie – co ważne z punktu widzenia analizy statystycznej danych – udzielane odpowiedzi przez respondentów nie są w żaden sposób zmieniane i to one stanowią dane, które mogą być analizowane pod różnym kątem.

4. Treść kwestionariusza ankiety Barometru

W tab. 2 przedstawiono pytania dotyczące poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji oraz przewagi konkurencyjnej. Wszystkie z nich były pytaniami zamkniętymi i posiadały skale nominalne, porządkowe lub ilorazowe³⁰.

³⁰ E. Babbie: *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 156-159. Pełną treść kwestionariusza ankiety oraz zaimplementowany algorytm obliczania wyniku oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa można znaleźć na witrynie internetowej: www.konkurencyjni.przetwaja.pl.

Tabela 2

Elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa, elementy oceny oraz pytania w kwestionariuszu Barometru

1	Element oceny	Pytanie w kwestionariuszu Barometru	Rodzaj skali odpowiedzi
	2	3	4
Potencjał konkurencyjny	wolne środki pieniężne	Jak oceniasz poziom posiadanych wolnych środków pieniężnych w stosunku do charakteru prowadzonej przez Ciebie działalności?	porządkowa
	zdolność kredytowa firmy	Jak oceniasz zdolność kredytową twojej firmy?	porządkowa
	zysk z podstawowej działalności	Czy osiągasz zysk na podstawowej działalności?	porządkowa
	zarządzanie wiedzą	W jaki sposób gromadzi się wiedzę w przedsiębiorstwie?	nominalna
	swoboda decyzyjna pracowników	W jakim stopniu pojedynczy pracownik może wprowadzać drobne usprawnienia w wykonywaniu swojej pracy?	nominalna
	dokumentowanie sukcesów	Jak często w zespołach lub działach przedsiębiorstwa wyciąga się konstruktywne wnioski z projektów lub działań, które zakończyły się sukcesem?	porządkowa
	kreatywność pracowników	Jak oceniasz kreatywność pracowników, od których w największym stopniu zależy działalność przedsiębiorstwa?	porządkowa
	zarządzanie dokumentacją	W jakim stopniu w firmie dokumentuje się realizowane projekty, przedsięwzięcia, procesy produkcyjne?	porządkowa
	doświadczenie zawodowe pracowników	Jakie jest doświadczenie zawodowe pracowników, od których w największym stopniu zależy działalność przedsiębiorstwa?	porządkowa
	swoboda decyzyjna pracowników	W jakim stopniu pracownik ma dowolność w wyborze sposobu wykonywania zadań?	porządkowa
	zarządzanie informacją	W jaki sposób pracownicy mogą poznać strategię przedsiębiorstwa?	nominalna
	zużycie moralne środków trwałych	Jak oceniasz zużycie moralne (ekonomiczne) posiadanych środków trwałych?	porządkowa
Strategia konkurencji	umiejętności marketingowe	Czy występuje bardzo dynamiczny rozwój umiejętności marketingowych?	nominalna
	budowanie wizerunku firmy	Czy widoczna jest w firmie dbałość o wysoką reputację oraz są podejmowane działania z zakresu public relations?	nominalna
	lean management	Czy występuje tendencja do stosowania metod nakierowanych na „odchudzanie” organizacji, w tym lean managementu?	nominalna
	marka handlowa firmy	Czy są podejmowane liczne działania mające utrzymać silną pozycję marki handlowej firmy?	nominalna
	oferta handlowa	Czy w twojej firmie oferta handlowa jest przygotowywana pod potrzeby każdego klienta indywidualnie?	nominalna
	kreowanie popytu	Czy firma próbuje kreować samodzielnie nisze rynkowe?	nominalna
	badania marketingowe	Czy firma stosuje nowoczesne metody badań marketingowych w celu dotarcia do odpowiedniej grupy docelowej klientów?	nominalna
	stosowanie outsourcingu	Czy firma poszukuje bardziej konkurencyjnych kooperantów funkcjonujących dzięki zastosowaniu outsourcingu?	nominalna
	stosowanie benchmarkingu	Czy firma stosuje benchmarking nakierowany na szukanie źródeł obniżki kosztów produkcji lub świadczonych usług?	nominalna
	efekt skali i doświadczenia	Czy firma wykorzystuje efekt skali i doświadczenia?	nominalna

cd. tabeli 2

1	2	3	4
Przewaga konkurencyjna	strategia cenowa	Jaki jest główny cel stosowanej obecnie strategii cenowej dla wszystkich produktów lub usług łącznie?	nominalna
	strategia cenowa	Jak często nabywca twoich produktów lub usług może negocjować cenę?	porządkowa
	system dystrybucji	W jakim stopniu twój system dystrybucji zapewnia terminowość dostaw twoich produktów lub usług?	porządkowa
	strategia sprzedażowa	Jak często występuje możliwość testowania produktu lub usługi przez klienta przed zakupem?	porządkowa
	cechy produktu lub usługi	Jak wiele produktów i usług objętych jest gwarancją (np. darmowy serwis, wymiana lub naprawa)?	porządkowa
	cechy produktu lub usługi	W jakim stopniu produkty lub usługi przedsiębiorstwa spełniają ogólnie przyjęte kryterium bycia proekologicznym?	porządkowa
	strategia sprzedażowa	Jak często przed wprowadzeniem produktu lub usługi planuje się ich czas życia?	porządkowa
	strategia sprzedażowa	Jaki procent nabywców firmy objętych jest programem lojalnościowym?	przedziałowa

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszej publikacji koncepcja metody badania konkurencyjności, nazwanej przez autorów Barometrem Konkurencyjności Przedsiębiorstw, została wykorzystana w marcu i kwietniu 2013 r. do przeprowadzania badań 173 firm z 9 sektorów gospodarki. Ze względu na objętość niniejszego opracowania przedstawiono jedynie koncepcję metody Barometru oraz jej szczegóły techniczne. Wyniki badań dotyczące rozkładu cech wpływających na konkurencyjność firmy, a także korelacje pomiędzy elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw będą przedmiotem kolejnych publikacji autorów.

Zarówno z wykorzystania Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw w 2012 r., jak i nowej edycji w 2013 r. (wzbogaconej o algorytm przyznawania ocen konkurencyjności firmom respondentów on-line) wynika, że kompleksowy sposób podejścia do konkurencyjności daje wymierne rezultaty w postaci danych, które w dużym stopniu opisują funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dane te pozwalają także – zgodnie z przyjętą definicją konkurencyjności przedsiębiorstwa – na dokonywanie rangowania firm pod względem ich konkurencyjności w sposób komparatywny, niewymagający istnienia wzorca firmy o idealnych cechach konkurencyjności. Brak możliwości stworzenia takiego wzorca jest podnoszony przez wielu autorów w literaturze przedmiotu. W związku z tym, metoda Barometru wydaje się dość udaną próbą rozwiązania tego problemu w metodyce badania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Literatura

- Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Bień W., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Kasiewicz S., Pierścionek Z.: *Skuteczne strategie*. Wydawnictwo CIM, Warszawa 1997.
- Dwyer L., Kim Ch.: *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. „Current Issues in Tourism” 2003, Vol. 6, No. 5.
- Flak O., Głód G.: *Konkurencyjni przetrwają*. Difin, Warszawa 2012.
<http://www.konkurencyjni.przetrwaja.pl>
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lombana J.E.: *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*. University of Gottingen 2006.
- Malara Z.: *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce*. W: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*. Red. M. Sierpińska, A. Jaki. Fundacja AE, Kraków 2006.
- Moszkowicz M.: *Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji*. W: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*. Red. J. Jeżak. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Olszewska B., Piwoni-Krzeszowska E.: *Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw*. W: *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*. Red. Z. Olesiński, A. Szplit. Wydawnictwo AŚ, Kielce 2004.
- Penc-Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2004.
- Romanowska M.: *Strategie rozwoju i konkurencji*. Wydawnictwo CIM, Warszawa 1998.
- Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001.
- Urbanowicz-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2004.
- Wattanapruttipaisan T.: *SME Subcontracting as Bridgehead to Competitiveness: an Assessment of Supply-side Capabilities and Demand-side Requirements*. „Asia-Pacific Development Journal” 2002, Vol. 9, No. 1.

EXAMPLE CONCEPTION AND TEST METHODS OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Summary

The purpose of this paper is to present the principles of this approach to study the competitiveness of enterprises. This paper describes the basic issues related to the competitiveness of enterprises, formulated model of Competitiveness of Enterprises and Enterprise Competitiveness Barometer method descriptions and a questionnaire.