

*Jacek Strojny*

## **Ocena konkurencyjności międzynarodowej gospodarki rolno-żywnościowej w oparciu o macierz atrakcyjności oraz pozycji rynkowej**

### **An Assessment of the International Competitiveness of the Agri-food Industry Based on a Market Attractiveness and Position Matrix**

*Opracowanie prezentuje sposób budowy, właściwości oraz ocenę użyteczności dla celów zarządzania strategicznego pewnej koncepcji szacunku konkurencyjności międzynarodowej gospodarki rolno-żywnościowej. Metodologia ta bazuje na macierzy atrakcyjności / pozycji rynkowej. Omawiany wskaźnik konkurencyjności zaprezentowano na tle koncepcji objaśniających konkurencyjność.*

*Opracowanie oparte zostało o przegląd literatury.*

#### **Wstęp**

Tradycyjnie konkurencyjność w rolnictwie była tworzona w oparciu o relacje cenowo kosztowe. W łańcuchu obejmującym producenta, pośrednika, przemysł przetwórczy produkty rolne odgrywały rolę surowca o charakterze masowym. Sektor przetwórczy budował swoją konkurencyjność bazując na jakości i zróżnicowaniu produktów – uwalniając się tym sposobem od presji ceny. Strategia tworzenia konkurencyjności poprzez zróżnicowanie jest związana z popytem konsumenckim, zasadza się na wypełnianiu oczekiwań ostatecznych użytkowników produktów.

Szkoła zarządzania strategicznego definiuje konkurencyjność jako zdolność do zyskowego tworzenia wartości dla konsumentów w wyniku przywództwa kosztowego bądź strategii opartej na zróżnicowaniu. Porter<sup>1</sup> utrzymywał, że podmiotami procesu konkurencji na rynku międzynarodowym zasadniczo są firmy, a nie państwa. Autor poszukiwał źródeł konkurencyjności nie dla gospodarki jako całości, lecz w obrębie jej sektorów. Jednak wielu ekonomistów jednoznacznie kojarzy konkurencyjność ze szczeblem przedsiębiorstwa. W takim ujęciu pomiar, a w konsekwencji próba opisu, relacji konkurencyjnych wiążą się przede wszystkim z poziomem przedsiębiorstwa lub jego grup strategicznych. Problemy te dotyczą jednak także regionów, a nawet krajów. Wbrew naturalnej potrzebie, zgłaszanej ze strony podmiotów kształtujących politykę gospodarczą problematyka ta znajduje mniejszy oddźwięk w odniesieniu do sektorów i gałęzi gospodarki.

Otwieranie się poszczególnych gospodarek na świat, internacjonalizacja relacji ekonomicznych powodują rosnące zainteresowanie oceną konkurencyjności międzynarodowej na wszelkich szczeblach – od firmy do gospodarki narodowej, a także

---

<sup>1</sup> Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London 1990, s. 21.

ugrupowań państw. Wzrost zainteresowania problematyką konkurencyjności międzynarodowej wynika z rozszerzania się płaszczyzny rywalizacji konkurencyjnej zarówno o zasoby, jak i siłę nabywczą konsumentów.

Identyfikacja czynników kształtujących relacje konkurencyjne jest szczególnie istotna dla osób podejmujących decyzje gospodarcze<sup>2</sup>. Opierając się na tej wiedzy przedsiębiorstwa są w stanie efektywniej projektować swoje strategie i mogą osiągać większe zyski<sup>3</sup>. Badania nad konkurencyjnością sektora, gałęzi gospodarki pomocne są w identyfikacji, a następnie ocenie znaczenia, wspólnych dla danego rodzaju przedsiębiorstw czynników, które w najszerszym zakresie determinują relacje gospodarcze. Rozpoznanie, które z zasobów odgrywają rolę kluczową umożliwia ich akumulację, pozyskiwanie specyficznych, istotnych umiejętności. Jest to droga budowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Podkreślają ten fakt Hamel i Prahalad<sup>4</sup>, autorzy którzy to podają, że w następstwie oceny aktualnej sytuacji konkurencyjnej należy skoncentrować wysiłki na kluczowych czynnikach sukcesu i tworzeniu tym sposobem podstaw przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Właściwa ocena sytuacji konkurencyjnej nabiera szczególnego znaczenia w kontekście dynamicznego charakteru procesu, gwałtownych zmian w otoczeniu funkcjonowania przedsiębiorstw.

W literaturze marketingowej konkurencyjność pojawia się w kontekście ukierunkowania na rynek<sup>5</sup>, strategii koncentrujących się na popytowym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstw bądź gałęzi przemysłu<sup>6</sup>. Grunert i in.<sup>7</sup> wskazują w oparciu o wyniki badań empirycznych (na podstawie przeglądu literatury), że firmy i sektory gospodarki zorientowane na rynek (gdzie orientacja rynkowa to przede wszystkim koncepcja strategiczna<sup>8</sup>) zyskują przewagę konkurencyjną i cechują się lepszymi efektami ekonomicznymi.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na teoretycznych aspektach metodologii oceny konkurencyjności międzynarodowej na poziomie gałęzi przemysłu. Jej właściwości pozwalają jednak na rozszerzenie podmiotu badania nawet do poziomu gospodarki narodowej. Podejmowane są także rozważania nad właściwościami, potencjalnymi obszarami zastosowania koncepcji kwantyfikacji oraz jej ograniczeniami.

<sup>2</sup> Traill W.B.: Foreign trade versus foreign direct investment in the food sectors of transition economies. (w:) M. Hartmann, J. Wandel (eds.). Food processing and distribution in transition countries: Problems and perspectives. IAMO, Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel 1999, s. 255-267.

<sup>3</sup> Buzzell R.D., Gale, B.T.: The PIMS principles: Linking strategy to performance. Free Press, New York 1987.

<sup>4</sup> Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industries and Creating the Markets for Tomorrow. Harvard Business School Press, Boston 1994.

<sup>5</sup> Söllner A., Rese M.: Market segmentation and the structure of competition: Applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. Journal of Business Research 2001, nr 51, s. 25-36.

<sup>6</sup> Grunert K.G.: Research on agri-chain competence and consumer behaviour. EU Work-shop on Agri-Chain Competence: Learning from other chains. The Netherlands, 1996, s. 23.

Kennedy P.L., Harrison R.W., Kalaitzandonakes N.G., Peterson H.C., Rindfuss R.P.: Perspectives of Evaluating Competitiveness of Agribusiness Industries. Agribusiness 1997, 13(4), s. 385-392.

<sup>7</sup> Grunert K.G., Harmsen H., Larsen H.H., Sorensen E., Bisp S.: New areas in agricultural and food marketing. (w:) B. Wierenga; A. van Tilburg; K. Grunert; J-B.E.M. Steenkamp & M. Wedel (eds.). Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. Kluwer Academic Press, Boston 1996, s. 3-26.

<sup>8</sup> Lichtenhal J.D., Wilson D.T.: Becoming Market Oriented. Journal of Business Research 1992, nr 24, s. 191-207.

### **Konkurencyjność międzynarodowa**

Konkurencję można określić jako rywalizację w celu uzyskania korzyści z działalności gospodarczej. Konkurencyjność odnosi się do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na rynku krajowym bądź międzynarodowym. Przedsiębiorstwa konkurencyjne korzystając z osiągniętych wyników doświadczają ponadprzeciętnego rozwoju. Wzrost gospodarczy związany jest zatem z działalnością podmiotów konkurencyjnych.

Relacje konkurencyjne w gospodarce dotyczą zagadnień niezwykle złożonych, obejmujących wiele aspektów. Porter<sup>9</sup> wywodzi konkurencyjność bezpośrednio z konkurencji. Dla tego autora konkurowanie odbywa się poprzez zwiększanie efektywności mikroekonomicznej, a jej skutkiem jest osiągnięcie wysokich przewag konkurencyjnych sprzyjających ekspansji przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym oraz osiągnięcie wyższych zysków. Wziątek-Kubiak<sup>10</sup> zaznacza, że należy wyraźnie rozgraniczyć konkurencyjność produktów szacowaną wynikiem z ich sprzedaży od konkurencyjności przedsiębiorstw ocenianej wynikiem finansowym firmy.

Buckley i in.<sup>11</sup> w rozważaniach nad konkurencyjnością rozróżniali:

- konkurencyjność wynikową – mierzona udziałem w rynku, zyskiem, stanem bilansu handlowego,
- zdolności konkurencyjne,
- ocenę stopnia wykorzystania zdolności konkurencyjnej, przewagi konkurencyjnej poprzez ich konfrontację z wynikami gospodarczymi.

Rywalizacja konkurencyjna jest jednym z najważniejszych stymulatorów osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wyższej efektywności. Konkurencja wymusza alokację zasobów zapewniającą ich najwyższy zwrot. Dążenie do zwiększania zwrotu z nakładów poprzez wprowadzanie nowych produktów, technologii może przyczynić się także do generowania nowych zasobów. Konkurencyjność jest jednak determinowana szerszą gamą czynników niż wyłącznie efektywność wytwarzania.

W wyniku liberalizacji międzynarodowych stosunków ekonomicznych rywalizacja dokonuje się między wszystkimi podmiotami operującymi na dowolnych rynkach i nie ogranicza się do konkurencji krajowej. Konkurencyjność nie jest weryfikowana wyłącznie przez partnerów krajowych, ale także przez dostawców zagranicznych na rynek krajowy, a w przypadku eksportu jest oceniana przez rynek międzynarodowy. Współcześnie reguły konkurencji ze skali mikro są rozciągane na całość społeczeństwa. Konkurencja ma charakter wielopoziomowy. Pierścionek<sup>12</sup> wyróżnia:

- megakonkurencyjność – na poziomie ugrupowań krajów,
- makrokonkurencyjność – na poziomie gospodarki narodowej,
- mezokonkurencyjność – na poziomie gałęzi gospodarki, sektorów, branż,
- konkurencyjność tzw. gron (clusters),

---

<sup>9</sup> Porter M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd, Houndmills, Basingstoke, London 1990.

<sup>10</sup> Wziątek-Kubiak A.: *Analiza konkurencyjności polskiego przemysłu w okresie transformacji*. Working Paper nr 4 INE PAN, Warszawa 2000.

<sup>11</sup> Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K.: *Measures of international competitiveness: A critical survey*. *Journal of Marketing Management* 1988, nr 4(2), s. 175-200.

<sup>12</sup> Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003.

- mikrokonkurencyjność – na poziomie przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność na poziomie towarów i usług.

Aktualnie najwyższe zainteresowania budzi konkurencyjność przedsiębiorstw oraz krajów. Jedliński<sup>13</sup> wskazuje, wśród badaczy występuje znaczna zgodność poglądów, co do wywodzenia konkurencyjności gospodarki narodowej ze stanu przedsiębiorstw i sektorów ją tworzących. Rozumienie konkurencyjności międzynarodowej gospodarki narodowej, jej gałęzi, różni się od pojęcia na szczeblu przedsiębiorstwa. Niektóre z ujęć traktują państwa jako podmioty konkurencji, inne upatrują konkurencyjności kraju lub gałęzi jego przemysłu w zdolności do zapewnienia przedsiębiorstwom dogodnych warunków funkcjonowania.

Badania nad konkurencyjnością zawsze cechowały się nastawieniem utylitarnym. Studiowanie procesu konkurencji między przedsiębiorstwami na rynku krajowym i zagranicznym miało na celu poszukiwanie sposobów zapewnienia sobie przewadnictwa w rywalizacji ekonomicznej. Na ukierunkowanie badań wpływ wywarła teoria polityki handlowej podnosząca pozytywne skutki zakłócania swobodnego handlu, wspierania nisko efektywnych gałęzi gospodarki, poprawy konkurencyjności towarów danego kraju w wyniku interwencji państwa celem zwiększenia bogactwa społecznego. Nadmienić należy, że najsilniej do odstępstwa od nieograniczonej wymiany ekonomicznej nawoływały kraje zacofane oraz sektory gospodarki krajów rozwiniętych, które nie wytrzymywały presji konkurencyjnej.

Areną współzawodnictwa przedsiębiorstw, ponadnarodowych korporacji oraz państw jest rynek światowy. Na rynku światowym operują podmioty o odmiennej strukturze ekonomicznej, nierównych poziomach rozwoju i potencjałach gospodarczych oraz odmiennych zakresach umiędzynarodowienia. Różni się on istotnie od modelowego rynku doskonałego, gdzie nie ma wpływu na cenę i sposób podziału korzyści. Cechą rynku światowego jest konkurencja o charakterze oligopolistycznym. Zasadniczo, rynek światowy nie jest jednorodny lecz składa się z wielu wycinkowych płaszczyzn wymiany, których zasady funkcjonowania znacznie się różnią. Podział rynku światowego na bardziej jednorodne segmenty, ze względu na zasady funkcjonowania, sprowadzałby się do wydzielenia rynków poszczególnych grup towarowych.

### **Ocena konkurencyjności międzynarodowej metodą pomiaru atrakcyjności oraz pozycji rynkowej**

Sposób ujęcia konkurencyjności waży na sposobach jej pomiaru. Niedostatki w zakresie teorii konkurencyjności międzynarodowej odzwierciedlają się w ocenach analizowanych rzeczywistych procesów gospodarczych oraz interpretacji ich wyników w postaci wdrażanej polityki gospodarczej. Skutkiem wyłoniła się mnogość metodologii pomiaru, które znacznie się różnią, bowiem koncentrują się na odmiennych aspektach badanej problematyki. W szczególności, postrzeganie konkurencyjności z perspektywy handlu międzynarodowego zaważyło na sposobie jej badania i pomiaru.

Ponieważ podmioty rynkowe charakteryzują się zróżnicowanymi poziomami konkurencyjności osiągają ze swojej działalności niejednakowe korzyści. Zakładając, że owe korzyści są wymierne można na tej podstawie dokonać szacunku poziomu konkurencyjności. Konkurencyjność można oceniać jedynie miarą względną, jako

---

<sup>13</sup> Jedliński B.: *Polityka handlu zagranicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.

odchylenie od stanu średniego dla danej grupy odniesienia – w przedziale określonym przez minimalne i maksymalne korzyści uzyskiwane z danego rodzaju aktywności.

Międzynarodowa wymiana ekonomiczna w znacznym stopniu odzwierciedla ogólną sytuację gospodarki. Oparcie analiz konkurencyjności na danych z zakresu handlu międzynarodowego wykazuje wiele zalet w relacji do statystyk produkcyjnych gdyż pozwala to na bardziej precyzyjne skwantyfikowanie obserwowanych relacji. W odniesieniu do informacji odnośnie międzynarodowej wymiany handlowej można wyróżnić trzy ogólne koncepcje oceny konkurencyjności, a zarazem prób jej objaśnienia:

- wskaźniki oceny handlu międzynarodowym,
- metody uwzględniające bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
- szacunki oparte na porównaniach efektywności względnej.

Dodatkowo, w rozważaniach na temat konkurencyjności poszukuje się sugestii jakie warunki i działania w najszerszym zakresie przyczyniają się do rozwoju ekonomicznego.

Literatura ekonomiczna prezentuje szereg koncepcji oceny konkurencyjności. W nauce zarządzania strategicznego szerokie zastosowanie znajduje macierz BCG (Boston Consulting Group). Macierz udziału / wzrostu w oryginalnym wydaniu oparta jest na dwóch wymiarach – tempie wzrostu rynku (wysokie, niskie) oraz udziale w rynku (duży, mały). Na stosownym wykresie okręgami proporcjonalnymi do wielkości sprzedaży zaznaczane są pozycje uwzględnionych w analizie rodzajów działalności gospodarczej<sup>14</sup>. Tempo wzrostu (przypisane do osi pionowej) jest istotne ponieważ na rynkach rosnących łatwiej o ekspansję. Za punkt podziału tej osi przyjmowana jest wartość 10-cio procentowego wzrostu w skali roku. Na osi poziomej – względny udział w rynku odnoszony jest do pozycji konkurentów. Punkt podziału – wartość 1.0 – oznacza, że dany rodzaj działalności firmy posiada udział w rynku porównywalny z najważniejszym konkurentem. Oś pozioma skalowana jest w jednostkach procentowych poddanych logarytmowaniu. Pozycję konkurencyjną firm można oceniać poprzez sklasyfikowanie ich produktów w ramach macierzy BCG. Obiekty z większą liczbą korzystnie uplasowanych biznesów należy uznać za bardziej konkurencyjne.

Pierwotnie przeznaczeniem tej techniki była ocena sytuacji strategicznej dużych przedsiębiorstw. Jednak po uwzględnieniu specyfiki relacji konkurencyjnych macierzy BCG można użyć do analiz w obrębie sektora, branży, a nawet całości gospodarki narodowej. Badanie porównawcze w skali międzynarodowej można oprzeć na statystykach importu oraz eksportu. Viaene i Gellynck<sup>15</sup> zaadoptowali metodę do analiz konkurencyjności portfolio produktów wybranego sektora gospodarki na rynku międzynarodowym. Całkowity import pewnego kraju może być przyrównany do rynku dla innego kraju. Natomiast stosunek całkowitego eksportu rozważanego produktu danego kraju do rozmiaru importu kraju odniesienia może być potraktowany jako udział w rynku. Propozycja oceny konkurencyjności na rynku międzynarodowym opiera się na porównaniu dokonanym w oparciu o dwie macierze:

- atrakcyjności rynku, która uwzględnia stronę popytową,
- oraz pozycji rynkowej, która odzwierciedla relacje podażowe.

<sup>14</sup> Hedley B.: Strategy and the business portfolio. Long Range Planning 1977, 10(1), s. 9-15.

<sup>15</sup> Viaene J., Gellynck X.: Market integration and the small country case: Pressure on the Belgian meat sub-sector. IAMA-Congress: The new trade environment, Paris 1995.

Viaene i Gellynck przededefiniowali oryginalną macierz BCG do wymiaru  $3 \times 3$  i wykorzystali ją do oceny konkurencyjności sektora gospodarki poprzez pozycjonowanie produktów w przestrzeni atrakcyjności rynku oraz pozycji rynkowej. Wiersze macierzy obrazują wzrost rynku, a jej kolumny odnoszone są do wielkości rynku.

Osie macierzy podzielono na trzy kategorie w ramach, których klasyfikowane są poszczególne produkty. Klasy wielkości oraz wzrostu rynku zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- wysoka – oszacowanie dla danego produktu jest nie mniejsze niż średnia dla pozostałych z rozważanych towarów –  $\zeta > \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$ ,
- średnia – wartość oszacowania dla produktu mieści się w przedziale (średnia, 50% średniej) –  $\frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij} \geq \zeta \geq 0,5 \times \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$ ,
- niska – oszacowana wartość dla produktu jest równa lub mniejsza od rozważanej średniej –  $\zeta < 0,5 \times \frac{1}{m \times n} \sum_i \sum_j Z_{ij}$ ,

gdzie:

- $i$  – produkt importowany/eksportowany  $i = 1, 2, \dots, k$ ,
- $j$  – kraj importer/eksporter  $j = 1, 2, \dots, l$ ,
- $Z_{ij}$  – wielkość rynku – wielkość importu/eksportu (w zależności od rozważanej kategorii) produktu  $i$  na rynek  $j$ ,
- $\zeta$  – oszacowanie danego aspektu wskaźnika konkurencyjności.

Szacunkowi podlegają po cztery parametry, zarówno atrakcyjności rynku, jak i pozycji rynkowej. Każdorazowo dwa ze wskaźników odnoszone są do ewolucji strony importowej, a druga para mierników obrazuje zmiany rynku w ujęciu kraju eksportującego. Kwantyfikacji podlegają:

Oszacowania atrakcyjności rynku:

1. Wielkość rynku importowego –  $\zeta$ : wielkość importu produktu  $i$  na rynek  $j$ .
2. Wzrost rynku importowego –  $\zeta$ : procentowa zmiana wielkości importu produktu  $i$  na rynek  $j$ .
3. Wielkość eksportu na rynek importowy –  $\zeta$ : wielkość eksportu kraju  $c$  produktu  $i$  na rynek  $j$ .
4. Wzrost rynku eksportowego na rynek importowy –  $\zeta$ : procentowa zmiana wielkości eksportu produktu  $i$  na rynek  $j$ .

Oszacowania pozycji rynkowej:

5. Udział w rynku importowym –  $\zeta$ : udział importu produktu  $i$  w całości rynku importowego  $j$ .
6. Wzrost udziału w rynku importowym –  $\zeta$ : procentowa zmiana udziału w rynku importowym produktu  $i$  na rynek  $j$ .
7. Udział w rynku eksportowym na rynek importowy –  $\zeta$ : udział eksportu produktu  $i$  na rynek  $j$ .

8. Wzrost udziału w rynku eksportowym na rynek importowy –  $\zeta$ : procentowa zmiana udziału eksportu produktu  $i$  na rynek  $j$ .

Interakcje między ewolucją aspektu importowego rynku, a eksportem badanego kraju pozwalają na dokonanie oceny konkurencyjności międzynarodowej gospodarki narodowej bądź jej sektora.

Produkty podlegające ocenie konkurencyjności można pozycjonować w dwu macierzach (o wymiarach  $3 \times 3$ ), z których jedna odwołuje się do rynku międzynarodowego (import), a druga obrazuje sytuację kraju eksportującego. Na podstawie informacji dla rozważanych kategorii (atrakcyjności/pozycji) możliwe jest plasowanie produktów w ramach odpowiednich macierzy. Poziomy atrakcyjności/pozycji rynkowej są definiowane jako (rys. 1):

- wysoki – dla produktów sklasyfikowanych powyżej przekątnej,
- średni – dla produktów sklasyfikowanych na przekątnej,
- niski – dla produktów sklasyfikowanych poniżej przekątnej.

Atrakcyjność rynku międzynarodowego została zdefiniowana w kategoriach popytu natomiast pozycję rynkową determinuje wielkość eksportu. Atrakcyjność rynku zagranicznego określa jego wielkość i stopa wzrostu. Wielkość rynku międzynarodowego danego produktu można przyrównać do wartości importu na pewien rynek w jednostce czasu (rocznie). Wzrost rynku to zmiana importu w ciągu rozważanego okresu w ujęciu procentowym. Teza o istotności tych czynników zyskała powszechną aprobatę – wspiera ją Aaker<sup>16</sup>, Doyle<sup>17</sup>, Saloner i in<sup>18</sup>.

Pozycję produktu warunkują udział oraz wzrost rynku międzynarodowego. Udział danego produktu z pewnego kraju w rynku to odsetek jaki stanowi import owego produktu w globalnym imporcie rozważanego towaru. Wzrost rynku to zmiana procentowa udziału rynkowego w okresie podlegającym badaniu. Zarówno udział w rynku, jak i jego wzrost rozpatrywany jest w ramach trzech kategorii (wysoka, średnia, niska), definiowanych według reguł analogicznych do wyznaczania atrakcyjności.

**RYСУNEK. 1. SCHEMAT OZNACZANIA ATRAKCYJNOŚCI I POZYCJI GRUP PRODUKTOWYCH NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM**

|              |         | Pozycja |         |       |
|--------------|---------|---------|---------|-------|
|              |         | wysoka  | średnia | niska |
| Atrakcyjność | wysoka  |         |         |       |
|              | średnia |         |         |       |
|              | niska   |         |         |       |

Poziomy wskaźnika: wysoki  średni  niski

Źródło: opracowano na podstawie Viaene i Gellynck (1995)

Celem oceny konkurencyjności sektora eksportującego, bądź nawet całości gospodarki narodowej, dokonuje się zestawienia ocen dla eksportu oraz importu. W

<sup>16</sup> Aaker D.A.: Strategic Market Management. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.

<sup>17</sup> Doyle P.: Marketing Management and Strategy. Prentice Hall International, London 1994.

<sup>18</sup> Saloner G., Shepard A., Podolny J.: Strategic management. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.

sytuacji gdy eksport, w relacji do importu, sklasyfikowany został do identycznych lub lepszych kategorii, w porównywanych macierzach atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej, oceniana gałąź gospodarki bądź grupa produktowa może zostać uznana za konkurencyjną.

Rozważania opierające się na obu rodzajach macierzy atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej (importu oraz eksportu) pozwalają na uwzględnienie w szacunkach konkurencyjności podmiotu eksportującego takich czynników, jak: wielkość rynku międzynarodowego, jego wzrost, udziały rynkowe oraz ich zmiany.

### **Właściwości i ograniczenia współczynnika atrakcyjności/pozycji rynkowej**

Współczynnik atrakcyjności / pozycji rynkowej (AP) został stworzony celem oceny konkurencyjności na poziomie gałęzi przemysłu bądź branży gospodarki. Metody planowania portfela produktów zostały zaadoptowane z ekonomiki przemysłu dla celów analiz konkurencyjnych. Liczni autorzy, między innymi Buzzell<sup>19</sup>, dowodzą, że czynnikami determinującymi w najwyższym stopniu wyniki przedsiębiorstw są: udział w rynku, jakość produktów, produktywność, stopa wzrostu udziału w rynku.

Ocena konkurencyjności za pomocą przedstawionej techniki zasadza się na pojęciach atrakcyjności rynku (szacowanej jego wzrostem) oraz siły konkurencyjnej (utożsamianej z pozycją rynkową, udziałem w rynku). Sednem aplikacji koncepcji jest inwestowanie w obszarach, gdzie rynek jest najbardziej atrakcyjny, a jednocześnie zasoby podmiotu gospodarczego, jego atuty mogą być wykorzystane. Analiza może stać się źródłem wartościowych informacji, podstawą strategicznych rozstrzygnięć odnośnie kierunków zaangażowania na rynkach międzynarodowych.

Literatura przedmiotu prezentuje szeroki wachlarz koncepcji ujęcia w ramy definicyjne, a zarazem objaśnienia konkurencyjności międzynarodowej. Niezależnie od doboru techniki pomiaru, poszczególne szacunki odzwierciedlają stany obserwowanego aspektu konkurencyjności. Mierniki nie są jednak zdolne oddać obrazu czynników kształtujących konkurencyjność, ich ewolucji. Pomiar konkurencyjności, który ogranicza się do kwantyfikacji zagadnienia nie jest tożsamy z wyjaśnieniem przyczyn, sił kształtujących relacje rywalizacji podmiotów gospodarczych na rynku międzynarodowym.

Koncentracja na wysiłkach nakierowanych na kwantyfikację może spowodować niebezpieczeństwo wypaczenia rzeczywistości. Mimo rozlicznych uwag krytycznych wielu badaczy (wymieniając przykładowo Armstronga i Brodiego<sup>20</sup>) pod adresem metod portfelowych większość autorów, jak: Boulding i Staeling<sup>21</sup>, Moutinho i Brownlie<sup>22</sup>, Taggart i Harding<sup>23</sup>, podziela pogląd o użyteczności metodologii do porządkowania

---

<sup>19</sup> Buzzell, R.D.: The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research* 2004, 57, s. 478-483.

<sup>20</sup> Armstrong J.S., Brodie R.J.: Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. *International Journal of Research in Marketing* 1994, 11, s. 73-84.

<sup>21</sup> Boulding W., Staeling, R.: A look on the cost side: Market share and the competitive environment. *Marketing Science* 1993, 12, s. 144-166.

<sup>22</sup> Moutinho L., Brownlie D.: The stratologic approach to the analysis of competitive position: Making use if the strengths of the general approach to portfolio analysis. *Marketing Intelligence & Planning* 1994, 12(4), s. 15-21.

<sup>23</sup> Taggart J.H., Harding M.S.: The process of subsidiary strategy: a study of Ciba-Geigy classical pigments. *Management Decision* 1998, 36(9), s. 568-579.



informacji, jej klasyfikacji. Skorzystanie z takich narzędzi analitycznych zachęca do planowania długofalowego, koordynacji strategii między różnymi rodzajami działalności gospodarczej.

Narzędzi analitycznych opartych o metody portfelowe nie należy stosować do bezpośrednich rozstrzygnięć gospodarczych. Jak każde techniki badawcze posiadają one swoje mocne i słabe strony. Poznanie zalet i ograniczeń metodologii pozwala w danych, specyficznych okolicznościach na efektywne dobranie najbardziej przydatnych modeli.

W opozycji do metod portfelowych wskaźnik AP nie celuje w odkrywaniu przyczyn efektywnego funkcjonowania w określonych realiach gospodarczych lecz ma za zadanie pomiar oraz monitorowanie konkurencyjności. Zatem, nie należy tej techniki używać bezpośrednio do podejmowania decyzji ponieważ wymaga ona uzupełnienia o inne narzędzia analityczne celem pełnego zobrazowania rzeczywistości ekonomicznej.

Badania empiryczne ukazują, że technika oparta o macierz atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej mimo, iż zaprojektowana do oceny konkurencyjności międzynarodowej wybranego sektora gospodarki ze względu na swe walory może zostać wykorzystana w badaniach nad gałęziami gospodarki bądź nawet posłużyć do oceny konkurencyjności całości gospodarki narodowej. Aplikacje oceny konkurencyjności międzynarodowej metodą macierzy atrakcyjności rynku / pozycji rynkowej oraz wypływające z nich wnioski przedstawione są w kilku opracowaniach Viaene i Gellyncka<sup>24</sup>. Koncepcja wzmiankowanych autorów była także wykorzystywana do analiz konkurencyjnych na płaszczyźnie międzynarodowej przez innych badaczy. Przykładowo, do oceny konkurencyjności eksportu sześciu rodzajów świeżych owoców z Argentyny do Unii Europejskiej zastosowali ją Cohen i in.<sup>25</sup>. Konkurencyjność przemysłu przetwórczego Malesji metodą macierzy atrakcyjności / udziału w rynku szacowali Mohd i Alias<sup>26</sup>.

Należy zauważyć, że rozważany wskaźnik opiera się jedynie o dwa wymiary: atrakcyjność szacowaną na podstawie wielkości rynku i jego wzrostu oraz pozycję ocenianą w oparciu o udział w rynku i jego zmiany w czasie. W procesie wartościowania pomijane są inne ważne wymiary relacji konkurencyjnych na rynku międzynarodowym. Jednakże, uwzględnione czynniki mogą być potraktowane jako najbardziej istotne. Jednocześnie, reprezentują one szerokie spektrum sił kształtujących warunki współzawodnictwa na płaszczyźnie międzynarodowej.

Rozróżnienie między poziomami wskaźnika: wysokim, średnim, niskim wprowadza dozę subiektywności. Zaproponowane granice przedziałów skali (średnia,

<sup>24</sup> Viaene J., Gellynck X.: Distribution structure and image of the Belgian meat industry in France: Image and marketing strategy. Report II, Ghent University, Ghent 1989.

Viaene J., Gellynck X.: Impact of Globalisation on Competitiveness of the Belgian Frozen Vegetables Industry. (w:) R.J. Loader, S.J. Henson, W.B. Traill (eds.). Globalisation of the Food Industry: Policy Implications. University of Reading, Reading 1997, s. 509-524.

Viaene J., Gellynck X.: Introduction to the Conference: Objectives and Overview of Research Methodology. (w:) M. Pourova (ed.). Proceedings of the International Scientific Conference on EU-Integration and Agri-Food Sectors in The Czech Republic and Poland: Challenges and Opportunities for the Food Sector. Kufř, Prague 1998, s. 4-20.

<sup>25</sup> Cohen G., Pena de Lagada S.P., Gil Roig J.M.: Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta a la Unión Europea: su análisis mediante los métodos del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz refinada de Viaene-Gellynck. Revista Facultad de Agronomía 2000, 20(3), s. 409-419.

<sup>26</sup> Mohd M.I., Alias R.: Competitiveness of the Malaysian food processing industry. Universiti Putra Malaysia Press, Serdang 2004.

50% średniej) oparte są jednak na empirycznych obserwacjach efektów funkcjonowania przedsiębiorstw sektora rolno-żywnościowego.

Zaprezentowana metodologia oprócz niewątpliwych zalet wykazuje również pewne ograniczenia. Z punktu widzenia metodologii pomiaru prowadzi do swoistej „inflacji” informacji ponieważ jej istota zasadza się na przejściu z ilościowej na jakościową skalę pomiaru.

### Zakończenie

Mimo wysiłków podejmowanych na szczeblu Unii Europejskiej mających na celu wyrównywanie dysproporcji w rozwoju gospodarczym jej członków analizy konkurencyjności na szczeblu krajowym lub regionalnym ciągle znajdują uzasadnienie. Szczególnym czynnikiem, jaki kształtuje relacje konkurencyjne, są centra (clusters) gdzie poszczególne rodzaje działalności gospodarczej wzrastały i ukształtowały się. Lokalna kultura, infrastruktura, warunki współzawodnictwa firm, zaplecze naukowo-badawcze, zdolności do innowacji stanowią bazę konkurencyjności na płaszczyźnie międzynarodowej.

Zatem, w szczególności w odniesieniu do sektora rolno-żywnościowego z uwagi na jego specyfikę, uzasadnione są głosy nawołujące do prowadzenia zindywidualizowanej polityki gospodarczej. Dotyczy to regionów, jak i poszczególnych dziedzin gospodarki. Pogląd ten wspierają Lagnevik i Kola<sup>27</sup>.

### Literatura

1. Aaker D.A.: Strategic Market Management. 6th Edition. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
2. Armstrong J.S., Brodie R.J.: Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. *International Journal of Research in Marketing* 1994, 11.
3. Boulding W., Staeling, R.: A look on the cost side: Market share and the competitive environment. *Marketing Science* 1993, 12.
4. Buckley P.J., Pass C.L., Prescott K.: Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management* 1988, 4(2).
5. Buzzell R.D., Gale, B.T.: *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Free Press, New York 1987.
6. Buzzell, R.D.: The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research* 2004, 57.
7. Cohen G., Pena de Lagada S.P., Gil Roig J.M.: Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta a la Unión Europea: su análisis mediante los métodos del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz refinada de Viaene-Gellynck. *Revista Facultad de Agronomía* 2000, 20(3).
8. Doyle P.: *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall International, London 1994.
9. Hamel G., Prahalad C.K.: *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industries and Creating the Markets for Tomorrow*. Harvard Business School Press, Boston 1994.
10. Grunert K.G.: Research on agri-chain competence and consumer behaviour. EUWorkshop on Agri-Chain Competence: Learning from other chains. The Netherlands, 1996.

---

<sup>27</sup> Lagnevik M. Kola J.: Are Porter Diamonds forever? w: W.B. Traill, E. Pitts (eds). *Competitiveness in the Food Industry*. Blackie Academic & Professional, an imprint of Chapman & Hall, London 1998, s. 286-297.

11. Grunert K.G., Harmsen H., Larsen H.H., Sorensen E., Bisp S.: New areas in agricultural and food marketing. (w:) B. Wierenga; A. van Tilburg; K. Grunert; J-B.E.M. Steenkamp & M. Wedel (eds.). *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Press, Boston 1996.
12. Hedley B.: Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning* 1977, 10(1).
13. Jedliński B.: *Polityka handlu zagranicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
14. Kennedy P.L., Harrison R.W., Kalaitzandonakes N.G., Peterson H.C., Rindfuss R.P.: Perspectives of Evaluating Competitiveness of Agribusiness Industries. *Agribusiness* 1997, 13(4).
15. Lagnevik M. Kola J.: Are Porter Diamonds forever? w: W.B. Traill, E. Pitts (eds). *Competitiveness in the Food Industry*. Blackie Academic & Professional, an imprint of Chapman & Hall, London 1998.
16. Lichtental J.D., Wilson D.T.: Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research* 1992, nr 24.
17. Mohd M.I., Alias R.: *Competitiveness of the Malaysian food processing industry*. Universiti Putra Malaysia Press, Serdang 2004.
18. Moutinho L., Brownlie D.: The stratologic approach to the analysis of competitive position: Making use if the strengths of the general approach to portfolio analysis. *Marketing Intelligence & Planning* 1994, 12(4).
19. Pięrcionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003.
20. Porter M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd, London 1990.
21. Saloner G., Shepard A., Podolny J.: *Strategic management*. John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
22. Söllner A., Rese M.: Market segmentation and the structure of competition: Applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. *Journal of Business Research* 2001, 51.
23. Taggart J.H., Harding M.S.: The process of subsidiary strategy: a study of Ciba-Geigy classical pigments. *Management Decision* 1998, 36(9).
24. Traill W.B.: Foreign trade versus foreign direct investment in the food sectors of transition economies. (w:) M. Hartmann, J. Wandel (eds.). *Food processing and distribution in transition countries: Problems and perspectives*. IAMO, Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel 1999.
25. Viaene J., Gellynck X.: Market integration and the small country case: Pressure on the Belgian meat sub-sector. *IAMA-Congress: The new trade environment*, Paris 1995.
26. Viaene J., Gellynck X.: *Distribution structure and image of the Belgian meat industry in France: Image and marketing strategy*. Report II, Ghent University, Ghent 1989.
27. Viaene J., Gellynck X.: Impact of Globalisation on Competitiveness of the Belgian Frozen Vegetables Industry. (w:) R.J. Loader, S.J. Henson, W.B. Traill (eds.). *Globalisation of the Food Industry: Policy Implications*. University of Reading, Reading 1997.
28. Viaene, J., Gellynck, X.: Introduction to the Conference: Objectives and Overview of Research Methodology. (w:) M. Pourova (ed.). *Proceedings of the International Scientific Conference on EU-Integration and Agri-Food Sectors in The Czech Republic and Poland: Challenges and Opportunities for the Food Sector*. Kufr, Prague 1998.
29. Wziątek-Kubiak A.: *Analiza konkurencyjności polskiego przemysłu w okresie transformacji*. Working Paper nr 4 INE PAN, Warszawa 2000.

**Summary**

The paper presents the formation process, characteristics and an assessment of the usefulness for strategic management purposes of a measure concept of the international competitiveness of agri-food industry. The methodology is based on the market share / position matrix. The competitiveness indicator depicted is placed in a context of competitiveness explaining methodologies.

The paper is based on the literature search.

**Informacje o autorze:**

**dr Jacek Strojny**

*Uniwersytet Rolniczy w Krakowie*

*Katedra Statystyki Matematycznej*

*Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków*

*e-mail: rrstrojnn@cyf-kr.edu.pl*