

Wykorzystanie pozycjonowania w procesie budowy strategii konkurencyjności firm¹

Janusz Dworak*

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości wykorzystania pozycjonowania w określaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewagę tę można określić jako „zespół przesłanek, procedur i technik analitycznych, których stosowanie umożliwia formułowanie i realizację dobrej strategii”. Dobra strategia natomiast to taka, dzięki której przedsiębiorstwo może się rozwijać, co wymaga uzyskania przewagi nad rywalami. [Godziszewski, 2001, s. 5].

Pomiaru poziomu konkurencyjności można dokonać za pomocą analiz marketingowych w ramach diagnozy prospektywnej. Diagnoza prospektywna jest opracowaniem mającym na celu *rozpoznanie stanu istniejącego oraz wskazanie na główne problemy a także szanse i zagrożenia rozwoju*. [Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego, 199, s. 6]. Na jej treść składają się:

- opisy, wykresy, tabele i analizy charakteryzujące sferę ekonomiczną, będące wynikiem przetworzenia danych uzyskanych dzięki badaniom ilościowym,
- charakterystyki zadowolenia klientów z produktów, opinie otoczenia dotyczące przedsiębiorstwa itp., przedstawione graficznie jako wynik badań jakościowych.

W diagnozie prospektywnej wyodrębnia się czynniki, które mogą wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa w przyszłości. „Oceny stanu dokonuje się stosując ujęcie selektywne, jakościowe i dynamiczne. Ujęcie selektywne polega na zróżnicowanym potraktowaniu poszczególnych zagadnień uznanych za najważniejsze z punktu widzenia przyszłego rozwoju. Ujęcie jakościowe jest wyrazem relatywnego podejścia do zachodzących procesów i zjawisk w kategoriach odbioru społecznego wynikających ze stopnia zaspokojenia potrzeb, oczekiwań i aspiracji ludności. Ujęcie dynamiczne ujawnia tem-

* Dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

po zachodzących przemian i zmienność wzajemnych relacji występujących w stanie istniejącym” [Wysocka, Koziński, 2000, s. 53].

Diagnoza prospektywna może być bazą wyjściową do określenia konkurencyjności, prognozowania i podejmowania marketingowych decyzji strategicznych. Jej istota polega na wyborze konkurentów i wykonaniu serii porównań. Mogą one dotyczyć zarówno parametrów samego przedsiębiorstwa np. zysk, koszty, udział w rynku, nakłady na reklamę, jak i parametrów wytwarzanych przez nich produktów np. cena, jakość itp. W ten sposób określony zostanie dystans jaki je dzieli i umożliwi on wykonanie strategii dyferencji i pozycjonowania dla rynku docelowego oraz mapy pozycji produktów [Kotler, 1994, s. 88.]. Jak można zauważyć proces pozycjonowania jest działaniem związanym z kształtowaniem oferty i image przedsiębiorstwa prowadzącym do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych” [Kotler, 1994, s. 283.].

Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie kontekstu do porównań, które pozwolą na ustalenie pozycji przedsiębiorstwa. W tym celu posłużono się zmodyfikowaną analizą SWOT w taki sposób, aby punktem odniesienia była średnia dla branży. W analizie ta średnia przyjmuje wartość 100%. Mocne i słabe strony oparto na wskaźnikach ilościowych (stymulantach) i podzielono według następującego klucza (dla destymulant jest odwrotnie). Odchylenie wartości wskaźnika powyżej średniej w branży umieszczone zostają w analizie SWOT po stronie atutów zaś odchylenie poniżej tej średniej po stronie słabości. W ten sposób zostają wyznaczone dwa obszary co przedstawia rysunek 14.1. Każdy z nich można podzielić na mniejsze według potrzeb przedsiębiorstwa. Przykładowo mogą nimi być:

- obszar wzorcowy,
- obszar zadowolenia,
- obszar niezadowolenia,
- obszar niepokoju.

Procedury postępowania w przypadkach zauważalnych odchyłeń można konstruować w przedsiębiorstwie już na etapie budowania strategii. Powinny zostać one uruchomione w momencie, gdy dany wskaźnik trafi do określonego obszaru. „Efektem

Rysunek 14.1. Zmodyfikowana analiza SWOT

	Obszar wzorcowy
	Znajdujące się tu wskaźniki mogą zostać wykorzystane jako wzorce do naśladowania
	Obszar zadowolenia
	Wskaźniki z tego obszaru nie wyróżniają się niczym szczególnym. Osiągane wyniki mogą być powodem do zadowolenia dyrekcji firm
100% średniej	Obszar niezadowolenia
	Wskaźniki, które trafiły do tego przedziału powinny sygnalizować firmom, że sytuacja jest niezadawalająca i należy poszukać wzorów do naśladowania oraz sposobów na jej poprawę
	Obszar niepokoju
	Znajdujące się tu wskaźniki firmy są sygnałem do natychmiastowej restrukturyzacji

Źródło: Opracowanie własne.

umiejscowienia firmy na jednym z pól macierzy są również wnioski wykorzystane w dalszej kolejności w procesach decyzyjnych.” [Tworzydło, 2008]. Najlepsze wyniki mogą być przedmiotem benchmarkingu wewnętrznego przedsiębiorstwa, zaś wskaźniki znajdujące się w obszarach słabych stron i mogą wymusić na decydentach działania naprawcze.

Szanse i zagrożenia przedstawione w zmodyfikowanej Analizie SWOT można przedstawić w ujęciu statycznym i dynamicznym. W pierwszym przypadku powstanie obraz sytuacji bieżącej. W drugim po uwzględnieniu dynamiki zmian zostaną wyznaczone trajektorie wskaźników, które umożliwią prognozowanie.

Opisane powyżej nieskomplikowane modele pozycjonowania statycznego i dynamicznego w swej istocie sprowadzają się do porównania wskaźników przedsiębiorstwa względem jednego punktu odniesienia jakim jest średnia wskaźnika dla branży, która przyjmuje jak wspomniano wyżej wartość 100%. To podejście umożliwia w miarę dokładne określenie dystansu wyrażonego w procentach jakie dzieli daną firmę od innych konkurujących. Niekorzystny może być impulsem do restrukturyzacji, zaś korzystny jest atutem w promocji firmy.

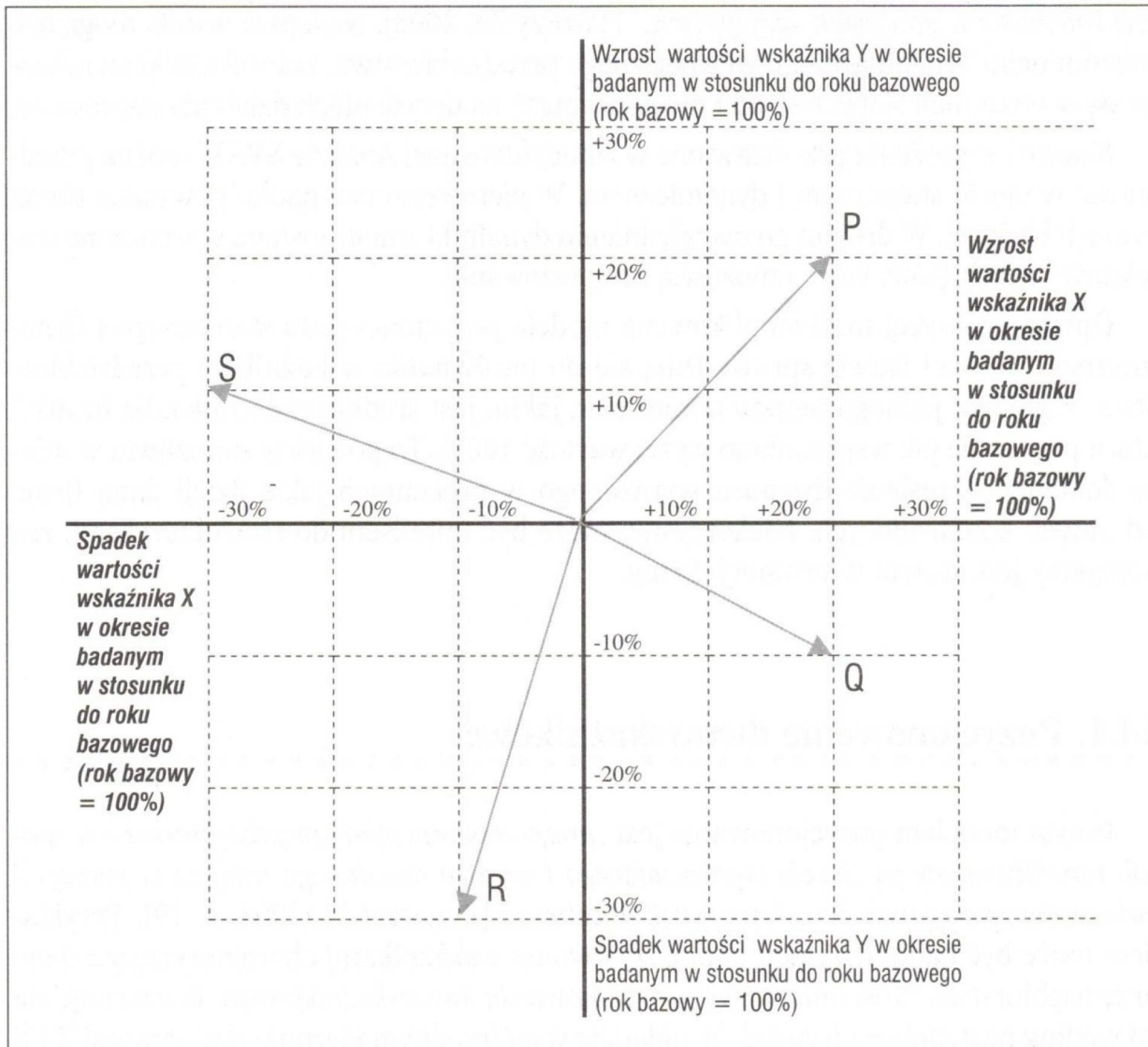
14.1. Pozycjonowanie dwuwskaźnikowe

Innym modelem pozycjonowania jest „prezentowanie oferty przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający jej zajęcie wyróżniającego i wysoko ocenianego miejsca w percepcji nabywców tworzących określony rynek docelowy” [Pogorzelski, 2008, s. 19]. Przykładem może być badanie relacji pomiędzy dwoma wskaźnikami charakteryzujące dane przedsiębiorstwa. Nosi ono nazwę *pozycjonowania dwuwskaźnikowego*. Konstruuje się go według następujących zasad. W układzie współrzędnym kierunki dodatnie osi X i Y oznaczają wzrost wskaźników, zaś kierunki ujemne – ich spadek. Dla roku bazowego przyjęto, że badane dwa wskaźniki mają wartość 100%, co odpowiada punktowi leżącemu na przecięciu osi OX i OY. Przy takim założeniu w okresie badanym sytuacja przedstawia się następująco:

- w pierwszej ćwiartce następuje wzrost obu wskaźników,
- w drugiej wzrost pierwszego i spadek drugiego wskaźnika,
- w trzeciej spadek obu wskaźników,
- w czwartej spadek pierwszego i wzrost drugiego wskaźnika.

Wykres umożliwia równoczesną porównanie sytuacji w badanej dziedzinie w kilku przedsiębiorstwach. Na wykresie 14.1 oznaczono je następującymi literami: P; Q; R; S. Zakres analizy dotyczy, tempa wzrostu/spadku oraz kierunku zmian dwóch wybranych wskaźników i wyrażony jest poprzez współrzędne wektorów ich długość, zwrot i nachylenie względem osi.

Wykres 14.2. Pozycjonowanie dwuwskaznikowe



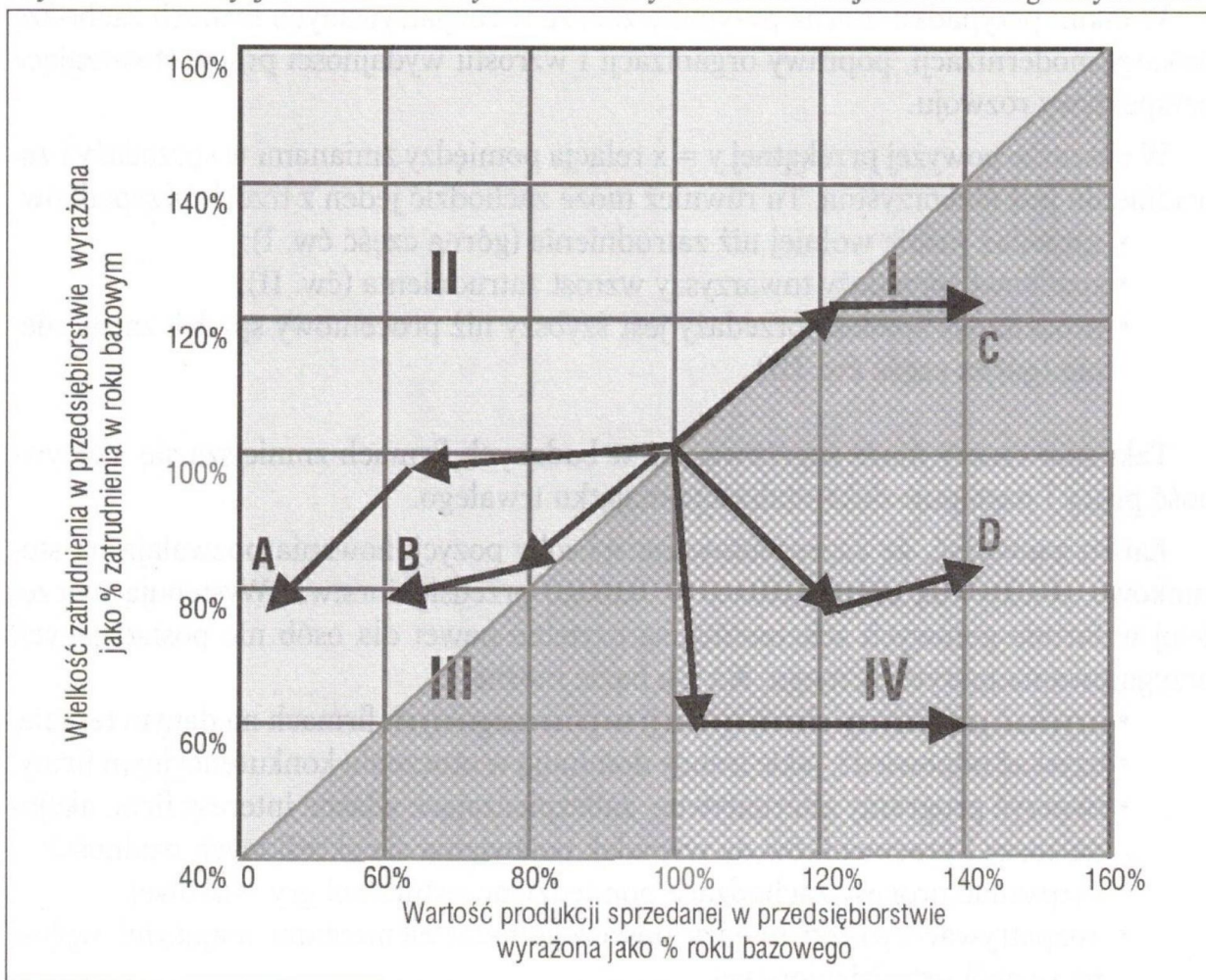
Źródło: Opracowanie własne.

14.2. Pozycjonowanie trajektorii strategicznych przedsiębiorstw

Powyższa analiza może być wzbogacona poprzez ukazanie zmian w kolejnych okresach badawczych. Na wykresie będą to kolejne punkty, które wyznaczą pewne trajektorie a ich analiza może być podstawą do formułowania dalszych koncepcji strategicznych w przedsiębiorstwie. Ten typ pozycjonowania nosi nazwę *Pozycjonowanie trajektorii strategicznych przedsiębiorstw* i został pokazany na wykresie 14.2. Zdefiniowano tu prostokątny układ współrzędnych i przedstawiono na nim przykładowe wartości wskaźników. Są nimi: *liczba zatrudnionych* i *wartość produkcji sprzedanej* dla konkurujących ze sobą przedsiębiorstw A; B; C; D; E. Założono, że wartości te w roku bazowym wynoszą 100%, w związku z czym skupione są wszystkie w centralnym punkcie układu. Dla pozostałych okresów punkty charakterystyczne będą wyliczone w relacji

do roku bazowego. Umieszczone na wykresie w kolejnych okresach badawczych wyznaczają spadek lub wzrost procentowy wskaźnika *zatrudnienie* i *wartość produkcji sprzedanej* w określonych odstępach czasowych. Spowoduje to, że wykreślona zostanie trajektoria ukazująca tendencje rozwojowe przedsiębiorstwa w rozpatrywanym okresie. Na jej podstawie można dokonać prognozowania za pomocą ekstrapolacji.

Wykres 14.2. Pozycjonowanie dwuwymiarowe z wyznaczeniem trajektorii strategicznych firm



Źródło: Opracowanie własne.

Na wykresie proste $x = 100\%$, $y = 100\%$ wyznaczają cztery obszary charakterystyczne macierzy:

- I ćwiartka – obszar wzrostu sprzedaży i zatrudnienia.
- II ćwiartka – obszar, w którym przy malejącej sprzedaży następuje wzrost zatrudnienia w firmach (sytuacja taka w sektorze prywatnym praktycznie nie istnieje).
- III ćwiartka – obszar spadku zatrudnienia i sprzedaży w firmach.
- IV ćwiartka – obszar spadku zatrudnienia i wzrostu sprzedaży.

Na wykresie wyróżniono też dwa obszary dodatkowe, wyznaczone przekątną $y = x$. W obszarze pod przekątną występuje korzystna relacja pomiędzy zmianami

wielkości sprzedaży a zmianami zatrudnienia w firmach, co oznacza, że ma miejsce jedna z poniższych sytuacji:

- sprzedaż rośnie szybciej niż zatrudnienie (dolna część ćw. I);
- przyrostowi sprzedaży towarzyszy spadek zatrudnienia (ćw. IV);
- procentowy spadek sprzedaży jest mniejszy niż procentowy spadek zatrudnienia (dolna część ćw. III).

W takim przypadku można przypuszczać, że w rozpatrywanych firmach zachodzą procesy modernizacji, poprawy organizacji i wzrostu wydajności pracy, stwarzające perspektywy rozwoju.

W obszarze powyżej przekątnej $y = x$ relacja pomiędzy zmianami w sprzedaży i zatrudnieniu jest niekorzystna. Tu również może zachodzić jeden z trzech przypadków:

- sprzedaż rośnie wolniej niż zatrudnienie (górną część ćw. I);
- spadkowi sprzedaży towarzyszy wzrost zatrudnienia (ćw. II);
- procentowy spadek sprzedaży jest szybszy niż procentowy spadek zatrudnienia (górną część ćw. III).

Taki stan rzeczy może sugerować, iż w badanych firmach zmniejsza się efektywność pracy i następuje dekapitalizacja majątku trwałego.

Łatwo zauważyć, że zaprezentowane sposoby pozycjonowania pozwalają na stosunkowo obiektywną ocenę sytuacji w danego przedsiębiorstwa. Występują najczęściej w formie gotowych schematów, są czytelne nawet dla osób nie posiadających przygotowania merytorycznego. Na ich bazie można:

- uzyskać przejrzysty obraz sytuacji w poszczególnych firmach na danym terenie,
- uzyskać odpowiedź, jakie trendy dominują w otoczeniu konkurencyjnym firmy,
- tworzyć programy alternatywne, zabezpieczające własne interesy firm, akcjonariuszy i pracowników na wypadek pojawienia się określonych trudności;
- rozpoznać procesy zachodzące pomiędzy uczestnikami gry rynkowej;
- rozpatrywać związki między poszczególnymi elementami mającymi wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Podobne analizy można przeprowadzać w zależności od potrzeb, dla dowolnej pary wskaźników. Efektem badań jest pozycjonowanie konkurujących z sobą przedsiębiorstw, dostarcza ono zainteresowanym solidnych podstaw do podejmowania decyzji.

14.3. Pozycjonowanie wielowymiarowe

Kolejnym sposobem wizualizacji zjawisk zachodzących wśród uczestników gry rynkowej jest *pozycjonowanie wielowymiarowe*. W tym przypadku, konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa postrzegana jest poprzez pryzmat zmian zachodzących

w kilku obszarach równocześnie np.: *liczba klientów, zysk, udział w rynku* itp. Takie możliwości daje jedna z metod graficznych, oparta na wykresach radarowych. [Współpraca transgraniczna Polski ... 2002, s. 263].

W jej ramach można wykonać serię porównań wybranych wskaźników z następującymi wielkościami:

- wartością średnią dla przyjętego zbioru przedsiębiorstw z tej samej branży,
- wartością strategiczną dla danej firmy wynikającą z jej długoterminowych planów,

Poszczególne warianty porównań zostały przedstawione poniżej.

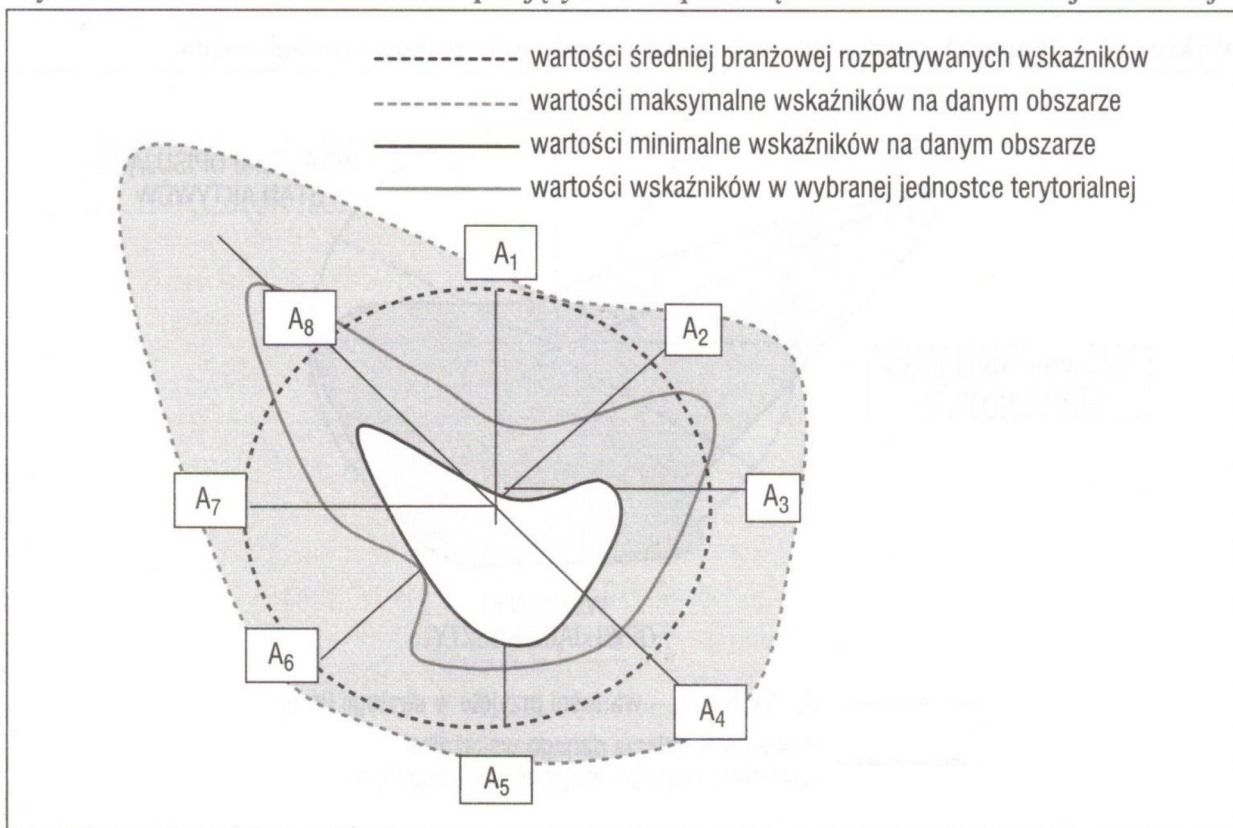
Wariant 1. Wartości średniej branżowej jako punkty odniesienia

Przyjmując za 100% wartości średniej branżowej dla wybranych wskaźników A_1, A_2, \dots, A_n , na wykresie radarowym otrzymamy okrąg (linia czarna przerywana). Na jego tle można będzie umieścić w postaci krzywych zamkniętych:

- wartości maksymalne² (linia szara przerywana),
- wartości minimalne³ (linia czarna)
- wartości badane⁴ (linia szara)

Jak można zauważyć wszystkie wskaźniki (maksymalne, badane i minimalne) wyrażone zostały w relacji procentowej względem średniej branżowej (wykres 14.3).

Wykres 14.3. Wartości wskaźników opisujących dane przedsiębiorstwo na tle średniej branżowej



Źródło: Opracowanie własne.

Prawidłowa ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa jest możliwa do przeprowadzenia wówczas, gdy wartości wskaźników zostaną ukazane na odpowiedniej skali i w odpowiednim kontekście. Skala ilorazowa umożliwi dokonanie stosownych porównań, zaś kontekst w postaci punktów odniesienia, którymi mogą być średnie branżowe, wartości maksymalne i minimalne jakie można zaobserwować w danej branży pozwolą na wizualną ocenę sytuacji w badanej firmie. Podobne wykresy można wykonać dla firm konkurencyjnych.

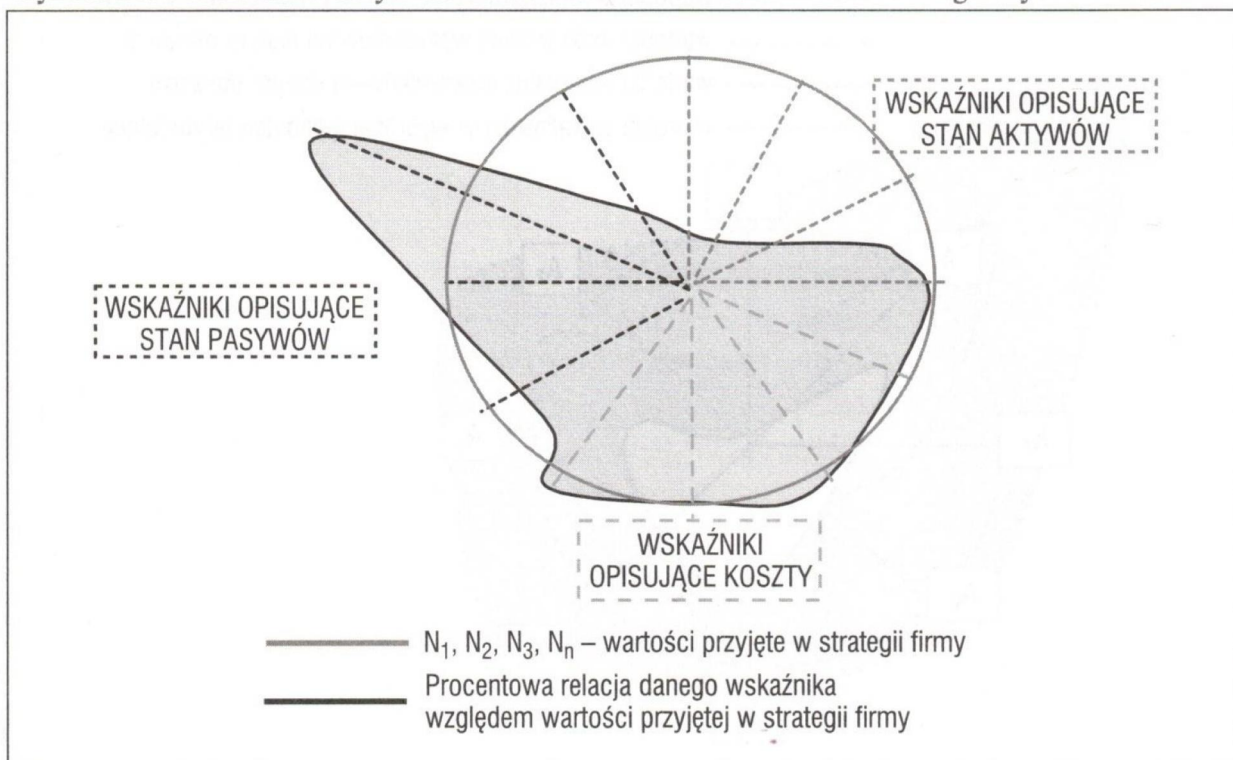
Wariant 2. Wskaźniki strategiczne jako punkty odniesienia

Wartości wskaźników opisujących stan faktyczny firmy w okresie badanym, wyrażone zostały w procentach zaplanowanych wskaźników strategicznych. Planowane wskaźniki strategiczne $N_1, N_2, N_3, \dots, N_n$, odpowiadające wartości 100%, na wykresie 14.4 wyznaczają okrąg (na wykresie są to wierzchołki okręgu wykreślone kolorem ciemnoszarym). Stanowią one granicę, przekroczenie której wiąże się z określonymi reperkusjami związanymi z planowaniem strategicznym. Zbiór wskaźników opisujących stan faktyczny firmy w okresie badanym oznaczono jako: $P_1, P_2, P_3, \dots, P_n$.

Wskaźniki $P_{\%1}, P_{\%2}, P_{\%3}, \dots, P_{\%n}$ wyrażają procentowy wzrost lub spadek wartości faktycznych P względem wartości strategicznych N i obliczone zostały według wzoru (na wykresie są to wierzchołki krzywej wykreślone kolorem ciemnoszarym przerywanym).

$$P_{\%i} = \frac{P_i}{N_i} \times 100\%.$$

Wykres 14.4. Wartości rzeczywiste wskaźników na tle wskaźników strategicznych



Źródło: Opracowanie własne.

Wartości P%n położone poza okręgiem będą sygnałem do działania celem przywrócenia zachwianej równowagi. Odległość punktu od okręgu wyznaczy rozmiar i charakter zastrzeżeń.

Ten typ prezentacji daje przejrzysty obraz stanu ekonomicznego firmy i pozwala zorientować się, które sfery realizowane są zgodnie ze strategią, a które wymagają natychmiastowej interwencji. Informuje ponadto o skali przekroczenia założeń strategicznych. Wykonany dla różnych przedsiębiorstw, może stanowić materiał porównawczy. W sytuacji, gdy wszystkie wskaźniki nieznacznie wahają się wokół okręgu, wówczas można zaryzykować stwierdzenie, że strategia firmy została zrealizowana w precyzyjny sposób.

Jak można zauważyć, metoda graficzna z jej specyficznym podejściem do prezentacji danych posiada wiele zalet, wśród których można wyróżnić:

- możliwość zastosowania benchmarkingu – tworzenie wzorców do porównań w różnych dziedzinach,
- porównanie do realizacji zadań strategicznych ze stanem faktycznym,
- przejrzysty sposób standaryzacji wskaźników.
- przejrzysty i czytelny sposób prezentacji wyników badań.
- wykorzystanie efektów analizy graficznej w działaniach marketingowych.

W zależności od potrzeb można zmieniać kontekst oceny. Przykładowo, jeżeli za 100% przyjmie się wartości minimalne wskaźników na danym terenie, to powstanie okrąg na zewnątrz którego znajdują się dwie krzywe: pierwsza opisująca sytuację w badanym przedsiębiorstwie i druga – odpowiadająca wartościom maksymalnym analizowanych wskaźników. W kolejnym z możliwych podejść za punkty odniesienia (100%) uznaje się wartości charakteryzujące badane przedsiębiorstwo. Utworzą one okrąg, na zewnątrz którego znajdzie się krzywa, odpowiadająca wartościom maksymalnym, wewnątrz zaś krzywa odpowiadająca wartościom minimalnym na danym terenie.

* * *

Powyższe opracowanie nawiązuje do nurtu współczesnej ekonomii odwołując się do endogenicznych możliwości rozwoju. Jest propozycją zastosowania metod pozycjonowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedstawione w pracy propozycje wykorzystania metod graficznych mogą być przydatne w praktyce, zwłaszcza przy konstruowaniu marketingowej strategii rozwoju. Umożliwiają one wygenerowanie z dostępnych danych informacji rozumianej jako *miernik stopnia niepewności* [Bendyk, 2003, s. 79]. Z taką informacją mamy do czynienia, gdy:

- koresponduje ona ze stanem aktualnej wiedzy na dany temat,
- nie zależy od stanu emocjonalnego odbiorcy i nadawcy,
- przekazywana jest w ujednolicony sposób,
- ukazuje dane zjawisko względem różnych punktów odniesienia.

Pozycjonowanie powinno ukazać w jakim punkcie rozwoju znajduje się przedsiębiorstwo lub jego produkty na tle otoczenia. Wzmocnienie pozycji rynkowej wymaga określenia dystansu jaki dzieli firmę od reszty konkurentów. Możliwe jest to do osiągnięcia, gdy skorzysta się z interdyscyplinarnych opracowań, które dadzą jasny i czytelny obraz sytuacji na danym terenie.

Opracowywanie diagnozy prospektywnej, niezbędne przy tworzeniu koncepcji rozwojowych i rozwiązywaniu skomplikowanych problemów na jakie napotykają menedżerowie, wymaga zaangażowania potencjału intelektualnego specjalistów, którzy zaoferują standardy analiz, opracują bazy danych i algorytmy pozwalające na zastosowanie w praktyce nowoczesnej wiedzy teoretycznej. Rozwój we współczesnym świecie nie jest możliwy bez specjalistycznej wiedzy, jednak nie jest dobrze, gdy jest ona czytelna tylko dla wąskiego grona fachowców. Wiedzę tę należy podawać w formie zrozumiałej dla wszystkich zainteresowanych. Chodzi o taką jej formę, z której osoba spoza grona specjalistów może z niej skorzystać bez konieczności poznawania złożonych dziedzin naukowych ze świadomością, że ma do czynienia ze skutecznym, wysokiej klasy narzędziem.

Streszczenie

Wykorzystanie efektów pozycjonowania w określaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa można dokonać w ramach diagnozy prospektywnej. Na jej treść składają się: opisy, wykresy, tabele i analizy, będące wynikiem przetworzenia danych uzyskanych dzięki badaniom ilościowym oraz wyniki badań jakościowych przedstawione graficznie.

Diagnoza prospektywna może być bazą wyjściową do określenia konkurencyjności, prognozowania i podejmowania marketingowych decyzji strategicznych. Jej istotą polega na wyborze konkurentów i wykonaniu serii porównań. Mogą one dotyczyć zarówno parametrów samego przedsiębiorstwa np. zysk, koszty, udział w rynku, nakłady na reklamę, jak i parametrów wytwarzanych przez nich produktów np. cena, jakość itp. W tym celu posłużono się zmodyfikowaną analizą SWOT w taki sposób, aby punktem odniesienia była średnia dla branży. W analizie ta średnia przyjmuje wartość 100%. Mocne i słabe strony oparto na wskaźnikach ilościowych i podzielono według następującego klucza. Odchylenie wartości wskaźnika powyżej średniej w branży umieszczone zostają w analizie SWOT po stronie atutów zaś odchylenie poniżej tej średniej po stronie słabości. Szanse i zagrożenia przedstawiono w zmodyfikowanej analizie SWOT w ujęciu statycznym i dynamicznym.

Pozycjonowanie jest specyficznym podejściem do prezentacji danych. Posiada wiele zalet, wśród których można wyróżnić: możliwość zastosowania benchmarkingu, przejrzysty sposób standaryzacji wskaźników, przejrzysty i czytelny sposób prezentacji wyników badań. Pozycjonowanie może przybierać różną formę wizualnej prezentacji i wówczas określa się je jako jednowymiarowe, dwuwymiarowe, wielowymiarowe.

Summary

THE USE OF POSITIONING IN CREATION COMPETITIVENESS FIRMS' STRATEGIES

The use of positioning effect in determining the competitive advantage companies can be made in the prospective diagnosis. At its content consists of: descriptions, charts, tables and analysis, as a result of processing the data obtained through quantitative research and the results of qualitative research presented graphically.

Prospective diagnosis may be a database for determine the competitiveness, forecasting and strategic, marketing decision-making. Its essence consists of the selection of competitors and several series of comparisons. They can concern both the parameters such as business profits, costs, market share, advertising, as well as the parameters of their products such as price, quality, etc. For this purpose, the author used a modified SWOT analysis in a way that the reference point was the average for the branch. The analysis assumes that average 100%. The strengths and weaknesses based on quantitative indicators and divided as follows. Deviation above the average index value in the industry are included in the SWOT analysis on the strengths and the deviation below – on the weakness. Opportunities and threats are presented in a modified SWOT analysis in static and dynamic terms.

The positioning is the specific approach to the presentation of data. It has many advantages, among which can be distinguished: the possibility of using benchmarking, standardization of a transparent manner, transparent and clear presentation of research results. Positioning can take various forms of visual presentation are referred to one-, two-dimensional, multi-dimensional.

Przypisy

¹ Tekst opracowania powstał na bazie: Dworak, 2004.

² Wartość maksymalna wyznaczona została w następujący sposób: sporządzono ranking przedsiębiorstw danej branży, jako kryterium przyjęto wielkość badanego wskaźnika, wybrano wartość wskaźnika W_{max-1} , który miał największą wartość, dokonano standaryzacji wskaźnika według wzoru poniżej, wskaźnik P_{max-1} stał się punktem na krzywej na rysunku zaznaczony kolorem szara przerywana.

$$P_{max-1} = \frac{W_{max-1}}{A_{-1}} \times 100\%,$$

gdzie:

W_{max-1} – wartość badanego wskaźnika dla firmy, która zajęła najwyższą lokatę w rankingu

A_{-1} – wartość średnia badanego zjawiska dla całej branży,

P_{max-1} – zestandaryzowana wartość badanego wskaźnika dla firmy, która zajęła najwyższą lokatę w rankingu.

³ Wartość minimalna – dotyczy wskaźnika wyznaczona została w następujący sposób: sporządzono ranking przedsiębiorstw danej branży, jako kryterium przyjęto wielkość badanego wskaźnika, wybrano wartość wskaźnika, który miał najmniejszą wartość, Wybrany wskaźnik po standaryzacji według wzoru stał się punktem na krzywej zaznaczonej na rysunku kolorem czarnym.

$$P_{\min-1} = \frac{W_{\min-1}}{A_{-1}} \times 100\%,$$

gdzie:

$W_{\min-1}$ – wartość badanego wskaźnika dla firmy, która zajęła najwyższą lokatę w rankingu

A_{-1} – wartość średnia badanego zjawiska dla całej branży,

$P_{\min-1}$ – zestandaryzowana wartość badanego wskaźnika dla firmy, która zajęła najwyższą lokatę w rankingu.

⁴ Wartość badana wyznaczona została w następujący sposób: wybrany wskaźnik po standaryzacji według wzoru stał się punktem na krzywej zaznaczonej na rysunku kolorem szarym.

$$P_{\text{bad-1}} = \frac{W_{\text{bad-1}}}{A_{-1}} \times 100\%,$$

gdzie:

$W_{\text{bad-1}}$ – wartość badanego wskaźnika dla badanej firmy,

A_{-1} – wartość średnia badanego zjawiska dla całej branży,

$P_{\text{bad-1}}$ – zestandaryzowana wartość badanego wskaźnika dla badanej firmy rankingu.

Bibliografia

- Bendyk E. (2003), *Taniec wolności na krawędzi chaosu*, „Przegląd Polityczny”, nr 62/63.
- Dworak J. (2004), *Analiza graficzna czynników rozwoju stymulujących rozwój jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Rozwój regionów wschodnich – szanse po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Sikorski J. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Godziszowski B. (2001), *Zastosowanie uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Kotler P. (1996), *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebehner & Ska, Warszawa.
- Pogorzelski J. (2008), *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa.
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego* (1999), *Diagnoza prospektywna*, Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń.
- Tworzydło D. (2008), *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów.
- Współpraca transgraniczna Polski z krajami bałtyckimi, Białorusią i Rosją – Obwód Kaliningradzki. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju* (2002), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Wysocka E, Koziński J. (2000), *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego po reformie administracyjnej państwa*, Delfin, Warszawa.