



**Michał Adam Leśniewski<sup>1</sup>**

## **BUDOWA POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW REGIONU ŚWIĘTOKRZYSKIEGO - WYNIKI BADAŃ. WYBRANE PROBLEMY**

### **Wstęp**

Konkurencyjność organizacji staje się warunkiem koniecznym funkcjonowania na rynku. Kształtowanie pozycji konkurencyjnej jest złożonym procesem dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia egzogenicznego. Dostosowanie to musi posiadać uwarunkowania strategiczne, gdyż jako takie umożliwia danej organizacji skuteczne budowanie określonej pozycji na rynku względem konkurentów.

### **1. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem**

Współczesna działalność przedsiębiorstw (organizacji) określana jest coraz bardziej przez wartości intelektualne i niematerialne, a także przez środki technologiczne i informatyczne. O poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, a tym samym o stopie życiowej jego mieszkańców, w ostatecznej mierze decydują podmioty gospodarcze kreujące wartość dodaną. Współczesne podmioty gospodarcze wymagają ciągłego ewoluowania swojej działalności. Potrzebują identyfikacji nowej filozofii biznesu i wartości przedsiębiorstwa na globalnym, zintegrowanym rynku oraz forsowania takich rozwiązań decyzyjnych, regulacyjnych, które będą podnosiły ich pozycję konkurencyjną, kreowały ich wartość dla biznesu i klientów, a także ograniczały ryzyko strat. Przedsiębiorstwa powinny efektywnie kreować strumień ofert (produktów, usług), które byłyby możliwe do zaakcepto-

---

<sup>1</sup> Dr Michał Adam Leśniewski, adiunkt, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

wania przez rynek i znajdować klientów po cenach umożliwiających generowanie nadwyżki ekonomicznej (zysk).

Przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, którego zmienność wymusza nieustannie działania dostosowawcze i weryfikacyjne. Rozpatrując zmiany w kontekście widzenia stopnia antycypacji i zakresu, można wyróżnić<sup>2</sup>: *zmiany przez dostosowanie (adaptację)*, *zmiany przez doskonalenie*, *zmiany przez przeprojektowanie (re-creation)*, *zmiany przez przeobrażenia*. Najszerszym zakresem czynności charakteryzuje się ostatnia zmiana, która obejmuje przeobrażenia całościowe i strategiczne, w rezultacie których powstają nowe produkty, usługi, nowe struktury i procesy, a więc nowa forma<sup>3</sup>. Działania weryfikacyjne, konkurencyjne i dostosowawcze stają się coraz trudniejsze ze względu na wysoką turbulentność otoczenia, co niekiedy w literaturze przedmiotu określa się mianem „*nowego obrazu konkurencyjnego*”. Przejawia się to przede wszystkim we wzroście strategicznych nieciągłości, globalizacji i umiędzynarodowieniu (mondializacji) rynków, zamazywaniu granic struktury sektorów, dużej presji na satysfakcję klientów, na jakość i ceny, a także koncentracji na innowacjach, na potrzebach permanentnego uczenia się oraz dynamicznych zmianach w kształtowaniu karier i oczekiwań pracowniczych. Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami staje wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Oznacza to konieczność ciągłego poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w praktyce. Taka sytuacja pociąga za sobą nowe wyzwania dla przedsiębiorstw, co oznacza potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii podmiotów, struktur, umiejętności pracowników, kreowania sprawnych systemów uczenia się, umiejętności budowy strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu, tj. odnawiania przedsiębiorstwa. Działania te są z jednej strony rezultatem szeroko rozumianej wiedzy i praktyki ludzi, z drugiej natomiast metodą powstawania i rozwijania wiedzy kapitału ludzkiego, jak i – przede wszystkim organizacji, w których ten kapitał ludzki funkcjonuje, czyli stanowi podstawę mechanizmów kształtowania wiedzy organizacyjnej<sup>4</sup>. Chcąc dostosować się do otoczenia, aby przetrwać i rozwijać się, przedsiębiorstwa powinny realizować rozwój zrównoważony (sustainable development). Koncepcja rozwoju zrównoważonego wykorzystuje synergię trzech elementów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego (środowisko naturalne). Kształtuje ona uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w dobie globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy. W systemie celów strategicznych jako cele kierunkowe należy rozpatrywać nie tylko cele ekonomiczne, ale również cele społeczne i ekologiczne. Pomiar realizacji określonych celów stanowi podstawę oceny przyjęcia założeń zrównoważonego rozwoju na szczeblu przedsiębiorstwa. Pod wpływem nowych osiągnięć naukowo-technicznych, zmian i postępu technologicznego następuje konieczność szerszego podejścia do wartości

<sup>2</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, CH Beck, Warszawa 2003, s. 43.

<sup>3</sup> Zob., M.A. Leśniewski, A. Predygiel, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.

<sup>4</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 32.

przedsiębiorstwa rozpatrywanego w aspektach zrównoważonego rozwoju<sup>5</sup>. Jest sprawą oczywistą, że występują różnice między przedsiębiorstwami, bowiem ich cel (misja) określa strategię, a strategia ma wpływ na strukturę przedsiębiorstwa (organizacji). Wymaga to uświadomienia celu, do którego przedsiębiorstwo zmierza, jego misji, standardów i wartości, które zamierza reprezentować. Zasoby występujące w przedsiębiorstwach są czynnikami sprawczymi sukcesu przedsiębiorstw, a tym samym całej gospodarki, stąd nazywa się je często potencjałem konkurencyjności. Równolegle w kategorii potencjału konkurencyjności postrzega się istotne przewartościowanie wagi i znaczenia struktury zasobów będących jego składnikami<sup>6</sup>. Obserwuje się w miarę rozwoju społeczno-gospodarczego relatywny spadek znaczenia tzw. zasobów „twardych” (aktywa trwałe) na rzecz wzrostu znaczenia zasobów „miękkich” (kompetencje, normy i wartości kulturowe, relacje, systemy i postawy). Te ostatnie są wyrazem (rezultatem) działań intelektualnych, kreatywnych, twórczych kapitału ludzkiego zaangażowanego w podmiotach gospodarujących. Jeśli wiedza współcześnie staje się podstawowym, strategicznym zasobem, na której buduje się przewagę na konkurencyjnych rynkach, to również zarządzanie, zwłaszcza zarządzanie strategiczne, staje się jednym z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Termin zarządzanie odnosi się przede wszystkim do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania i jest skoncentrowany na wnętrzu danej organizacji. Przesłankę szerokiego pojęcia zarządzania, a więc polityki, powinny stanowić wartości i potrzeby klientów, które wpływają na decyzje odnoszące się do dystrybucji ich dochodów, a więc informacja o wartościach i potrzebach potencjalnych klientów przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się w sytuacji, gdzie produkty i technologie żyją coraz krócej, natomiast działanie rynku ponad granicami powoduje zmianę warunków wyboru czynników produkcji i miejsc zbytu. Jednocześnie otwarcie na konkurencję zewnętrzną osłabia warunki ochronne związane z barierami wejścia do danego sektora. Kapitał intelektualny pozostaje istotnym czynnikiem w dążeniu do uzyskania przyszłej przewagi konkurencyjnej. Proces odtwarzania na konkurencję zewnętrzną jest istotnie przyspieszony dla Polski w związku z procesem integracji z UE (konkurencji cenowej, kosztowej, jakościowej, marketingowej przedsiębiorstw unijnych). U progu przyspieszonej integracji z rynkiem europejskim i światowym gasnące źródła dotychczasowej konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce (konkurencyjność *ex post*) zastępować należy czynnikami, które warunkują konkurencyjność *ex ante*, a więc przede wszystkim innowacyjnością i przedsiębiorczością, jakością technologii i wydajnością pracy oraz wysokimi kwalifikacjami kapitału ludzkiego<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 78.

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S A, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>7</sup> K. Ziemkiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 21.

<sup>8</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 67.

## 2. Rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw

Istnienie konkurencji jest postrzegane jako zjawisko korzystne przede wszystkim dla konsumentów: stwarza bodźce do rozwoju produktów, technologii, a co za tym bardzo często idzie – obniżania kosztów produkcji i cen produktów. Nie wolno jednak zapominać również i o tym, że istnieje także zjawisko konkurencji destruktywnej, rujnującej, a czasem nawet niszczącej, która z założenia prowadzi do eliminacji konkurentów z rynku. Wówczas na rynku pozostaje zwycięzca, który następnie może wykorzystać swoją silną pozycję.

Narzędziami walki konkurencyjnej są najczęściej ceny, co powoduje, że ofiarami stosowanej przez nie polityki stają się małe i średnie firmy nie wytrzymujące w długim okresie obniżek cen poniżej kosztów wytwarzania<sup>9</sup>.

*Pozycja konkurencyjna* jest określana dla obecnej i przyszłej sytuacji firmy, a jej określenie stanowi wyjściowy etap analizy strategicznej. Pozycja konkurencyjna jednak, w odróżnieniu od pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, polega na plasowaniu firmy w wybranym sektorze lub sektorach działalności, tylko na tle sektora, podczas gdy w przypadku pozycji strategicznej należy brać pod uwagę makrootoczenie i otoczenie sektorowe przedsiębiorstwa, a w przypadku firm zdywersyfikowanych oceniać pozycję firmy we wszystkich sektorach<sup>10</sup>. Pozycja konkurencyjna firmy może być określona poprawnie tylko wówczas, gdy uwzględni się konkurencję bezpośrednią, pośrednią oraz potencjalnych konkurentów. Pozycję konkurencyjną określa się zarówno dla firm wyspecjalizowanych jak i zdywersyfikowanych. W przypadku firm zdywersyfikowanych, pozycja ta jest średnią ważoną (udziałami w sprzedaży całej firmy) pozycji konkurencyjnych poszczególnych jednostek strategicznych tworzących daną firmę. W zależności od tego jaki jest zakres działania firmy, jej pozycja jest określana na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym lub światowym. Istniejąca pozycja konkurencyjna firmy najpełniej jest określana przez dwa wskaźniki: udział firmy w rynku i tendencje zmian tego udziału (na przestrzeni ostatnich 3-5 lat), sytuację finansową firmy oraz tendencje jej zmian. Oba te wskaźniki muszą być rozpatrywane łącznie, gdyż może się zdarzyć, że firma ma względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen (nawet poniżej kosztów wytwarzania np.), co nie musi świadczyć o jej przewadze konkurencyjnej<sup>11</sup>. Wysoką pozycję konkurencyjną firmy wyznaczają: wysoki, stabilny bądź rosnący udział w rynku oraz dobra sytuacja finansowa firmy. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, świadczy o tym, że firma ma słabą pozycję konkurencyjną. O wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej i perspektywach na osiągnięcie dobrej pozycji w sektorze możemy natomiast mówić, gdy firma wykazuje rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych<sup>12</sup>. Niezbędnym uzupełnieniem analizy udziału w rynku oraz sytuacji

<sup>9</sup> M. Strzyżewska, *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 71-76.

<sup>10</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 202.

<sup>11</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 147.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 148.

finansowej, jest określenie struktury (modelu) rynku, w której dana firma funkcjonuje. Jeżeli jest to wąski oligopol i nie ma nowych wejść, to pozycja konkurencyjna firmy jest silna. Jeżeli zaś liczba firm jest duża i jest wiele nowych wejść, to nawet przy relatywnie wysokim udziale w rynku i dobrej sytuacji finansowej, pozycja konkurencyjna firmy może być słaba. Drugim etapem pozycji konkurencyjnej firmy jest określenie podstawowych czynników determinujących tę pozycję, czyli czynników determinujących dany udział firmy w rynku oraz jej sytuację finansową na tle konkurencji. Podstawowymi czynnikami są tu: jakość i nowoczesność produktu, cena produktu, system sprzedaży i serwisu, renoma firmy. Te cztery czynniki należy skojarzyć z czynnikami, na podstawie których odbiorca określa przewagę konkurencyjną i podejmuje decyzje o zakupie. Te cztery elementy są wzajemnie silnie powiązane i mogą być rozważane jedynie łącznie we wzajemnych interakcjach<sup>13</sup>. Wyższa jakość produktu i jego nowoczesność, w porównaniu z produktami konkurentów, sprawiają, że rośnie sprzedaż – jeżeli oczywiście cena jest taka, jak produktów konkurentów lub niewiele wyższa, oraz systemy sprzedaży i serwisu nie są gorsze. Jeżeli natomiast jakość jest istotnie wyższa, prowadzi to do znaczącego wzrostu ceny, co z kolei pociąga za sobą utratę tych segmentów rynku, które były nastawione na produkt tani. Niższa cena, w porównaniu z cenami konkurentów, powoduje wzrost sprzedaży, ale tylko wówczas, gdy jakość jest nie niższa niż u konkurencji, a cena odczuwalnie niższa. Czynnikiem trzeci, czyli system sprzedaży i serwisu, choć odgrywa ogromną rolę niestety przez wiele firm jest lekceważony. Przesłanie, które z niego wypływa jest następujące: nawet posiadając bardzo dobry produkt i konkurencyjną cenę, nie zmieni się niskiej dynamiki sprzedaży, jeżeli firma nie będzie potrafiła sprzedać swoich produktów i nie będzie dbała o serwis. Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są z kolei zdeterminowane przez technologię i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania. Analiza wpływu tych czynników stanowi czwarty etap pozycji konkurencyjnej firmy<sup>14</sup>. Określenie pozycji konkurencyjnej firmy zdywersyfikowanej stanowi podstawę metod portfelowych. W każdej z tych metod jedną z dwóch podstawowych charakterystyk determinujących wybór strategii jest obecna pozycja konkurencyjna danej firmy. W macierzy Boston Consulting Group pozycja ta jest określana przez względny udział jednostki w rynku, a więc brane jest pod uwagę to, co zostało przedstawione powyżej. W modelu atrakcyjności branżowej autorstwa firmy McKinsey pozycja konkurencyjna firmy jest określana przez średnią ważoną takich czynników, jak: udział w rynku, umiejętności technologiczne, jakość produktu, obsługa posprzedażna, konkurencyjność cenowa, koszty operacyjne, produktywność. Czynniki te występują w ciągu zależności przyczynowo-skutkowych i nie mogą być traktowane na jednej płaszczyźnie<sup>15</sup>.

---

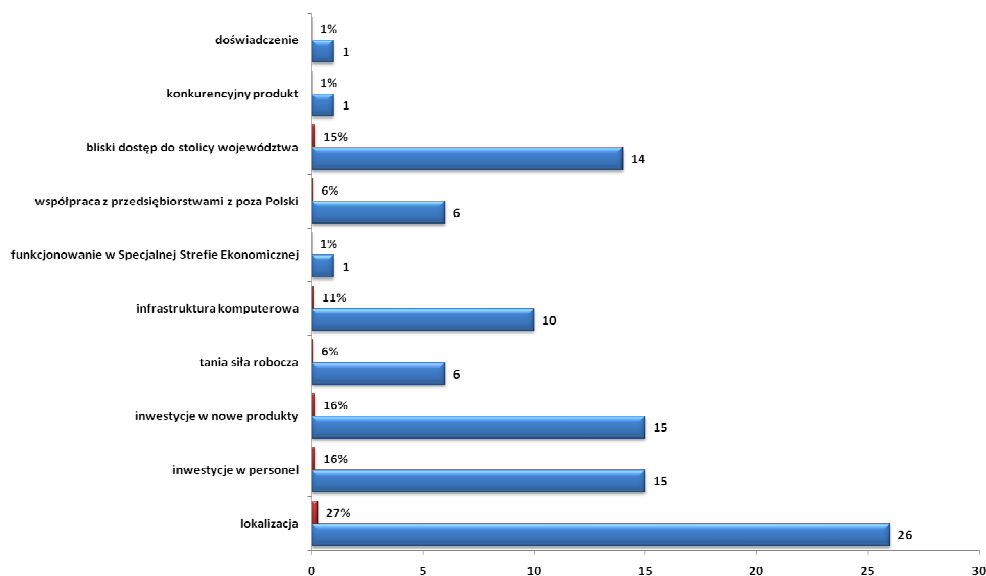
<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 148.

<sup>14</sup> B. Gliński, R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój priorytety*, KEY TEXT, Warszawa 1996.

<sup>15</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju...*, *op.cit.*, s. 157.

### 3. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego<sup>16</sup> – wyniki badań ankietowych

Pozycja konkurencyjna jest istotą funkcjonowania każdej organizacji chcącej rozwijać się w sposób dynamiczny w warunkach gospodarki rynkowej. O pozycji tej decyduje wiele czynników, które nadają przedsiębiorstwom przewagę nad działaniami ich konkurentów. Prezentowane wykresy przedstawiają potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw badanego regionu. Każdy podmiot gospodarczy posiada swoje charakterystyczne walory oraz istnieją działania przedsiębiorcze nadające organizacjom mechanizm utrzymywania przewagi nad innymi przedsiębiorstwami.



Wykres 1. Walory konkurencyjne przedsiębiorstw.

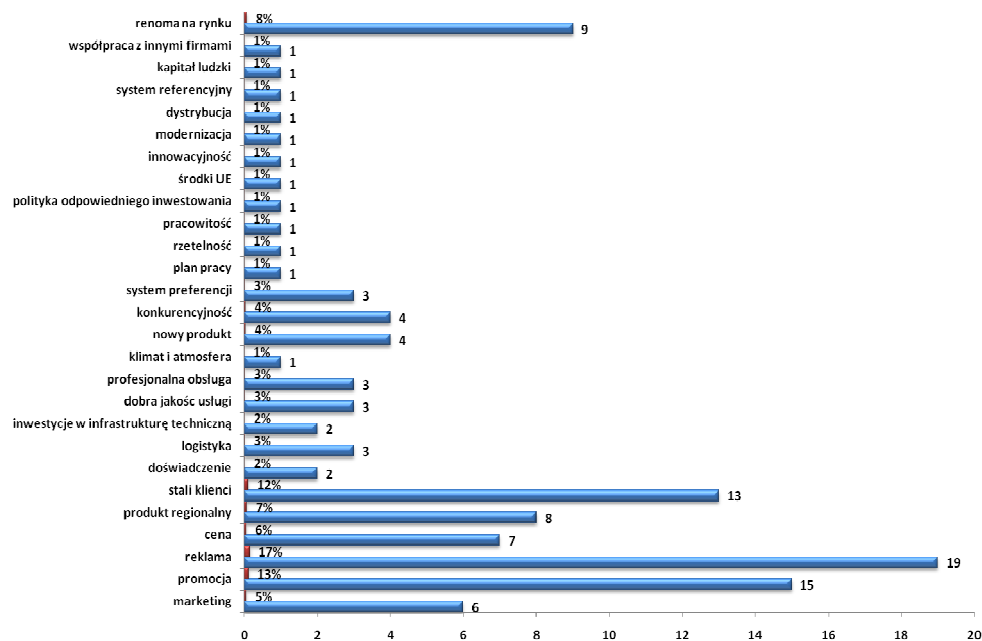
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych „Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako determinanta przedsiębiorczości (na przykładzie województwa świętokrzyskiego)” w 2009 r.

Prezentowane wyniki badań dowodzą, iż występuje szeroki wachlarz walorów konkurencyjnych przedsiębiorstw. Decydującymi walorami w budowie pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych są: lokalizacja, inwestycje w personel (zasoby ludzkie), inwestycje w nowe produkty<sup>17</sup>, bliskość dostępu do stolicy województwa, infrastruktura komputerowa, współpraca z przedsiębiorstwami z poza

<sup>16</sup> Badania przeprowadzone na grupie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego w ramach badań własnych w 2009 roku. Próbę badawczą stanowiło 30 mikroprzedsiębiorstw zlokalizowanych w różnych gminach badanego regionu. Region jest traktowany jako województwo (region administracyjny).

<sup>17</sup> Nowe produkty traktowane jako: nowość oraz modyfikacja produktu. Produkt jako dobro materialne i niematerialne.

Polski oraz tania siła robocza. Elementy te można zaliczyć do tzw. miękkich i twardych elementów zarządzania zgodnie z konwencją modelu 7S McKinseya. Miękkimi elementami będą: inwestycje w personel, współpraca z przedsiębiorstwami z poza Polski, tania siła robocza. Do twardych elementów można zaliczyć: lokalizację, inwestycje w nowe produkty, bliski dostęp do stolicy województwa, infrastrukturę komputerową. Można stwierdzić, że w obecnym czasie pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw jest budowana w oparciu o jednocześnie twarde i miękkie elementy zarządzania. Przedsiębiorczość w podmiotach gospodarczych jest stymulowana przez wiele działań, do których można zaliczyć: reklamę, promocję, stałych klientów, renomę przedsiębiorstwa na rynku, produkt regionalny, cena produktu. Stymulatory przedsiębiorczości posiadają zróżnicowany charakter. Chcąc skonkretyzować te stymulatory można je ukierunkować w obszar marketingowy.



Wykres 2. Stymulatory przedsiębiorczości w podmiotach gospodarczych.

Źródło: Ibidem.

## Podsumowanie

Budowa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest działaniem długotrwałym (strategicznym) oraz posiada złożony charakter. Badania ukazały jakie walory odgrywają istotną rolę w tworzeniu pozycji konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorczość odgrywa znaczącą rolę w podmiocie gospodarczym w tedy, kiedy jest stymulowana przez liczne instrumenty. Twarde i miękkie elementy zarządzania stanowią o istocie rozwoju danej organizacji. Obecne czasy podkreślają komple-

mentarność elementów z modelu 7S McKinseya w pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### **Bibliografia**

1. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S A, Warszawa 2000.
2. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
3. Gierszewska G, Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
4. Gliński B., Kuc R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój priorytety*, KEY TEXT, Warszawa 1996.
5. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako determinanta przedsiębiorczości (na przykładzie województwa świętokrzyskiego)* w 2009 rok, wyniki badań własnych.
6. Leśniewski M.A., Predyger A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
7. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
8. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
9. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, CH Beck, Warszawa 2003.
10. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
11. Strzyżewska M., *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002.
12. Ziembkiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

### **Abstrakt**

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa generuje możliwości strategicznego rozwoju danej jednostki. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na przykładzie przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Artykuł oparty został na wynikach badań własnych przeprowadzonych na próbie trzydziestu podmiotów gospodarczych w 2009 roku.

### **Establishing a competitive position of enterprises in the Świętokrzyski region – results of research. Selected issues**

The position of a competitive enterprise generates capability of development of a given strategic unit. The main task of the article is to present the problems connected with establishing a competitive position of a company, on the example of some enterprises in the Świętokrzyski region. The article discusses the results of author's research carried out on the sample of thirty economic subjects in 2009.

PhD Michał Adam Leśniewski, assistant professor, Jan Kochanowski University of Humanities and Natural Sciences in Kielce.