

**mgr Jolanta Brodowska-Szewczuk**  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej** Competitiveness of companies and sources of competitiveness advantage

**Abstract:** *The company's competitiveness is a result of the financial leadership and higher quality. The cost advantage may be an effect of outside causes connected with the position of the company in the branch, or the inside ones connected with the resources allocation.*

*There are three general strategies of competitiveness. The strategy of cost leadership demands from the company to be the leader in the production at the expense of low costs. The strategy of diversification the company is attempting to be outstanding in its branch following certain criteria, highly appreciated by retailers. The concentration strategy – the company using the concentration strategy chooses in the branch the aimed segment and it strictly adjusts its strategy to the segment's service, excluding other companies.*

### **Istota konkurencyjności**

Na podstawie studiów literatury przedmiotu zauważyć należy obszary problemowe w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Dotyczą one:

1. pojęcia konkurencyjności i jej mierników,
2. źródeł i sposobów budowy przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>.

Konkurencja jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym gospodarki rynkowej. Z ekonomicznego punktu widzenia konkurencja ma na celu maksymalizowanie przez podmioty gospodarcze przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. Oznacza ona rywalizację o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał pracowniczy a przede wszystkim rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw zmierzają do pozyskania rynku i zwiększenia swojego udziału.

Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Konkurencyjnością nazywa się zdolność podmiotu do konkurowania. Jest to pojęcie wieloznaczne i relatywne. Konkurencyjność jako kategoria teoretyczna wydaje się niełatwa do zastosowania w badaniu realnie kształtują-

---

<sup>1</sup> Poniższy artykuł jest częścią większej całości.

cych się procesów gospodarczych, gdyż wymaga porównania z otoczeniem zewnętrznym, to znaczy z obiektem konkurencyjnym. Z tego wynika, że badania empiryczne w odniesieniu do konkurencyjności powinno poprzedzać określenie miar ocen, ich wag oraz wybór metod badawczych, dostosowanych do badanego podmiotu. Wielu autorów, dyskutując na temat konkurencyjności, nie definiuje tej kategorii. Zarówno w polskiej literaturze ekonomicznej, jak i światowej również trwa pewnego rodzaju spór o zakres pojmowania tego pojęcia i dobór mierników oceny konkurencyjności<sup>2</sup>.

Konkurencyjność jest często odnoszona do rynku międzynarodowego, czyli gospodarki otwartej. Chodzi o rynek globalny, na którym występuje dany kraj, przedsiębiorstwo, towary, marki. Jest też pogląd, że o sukcesie na rynku globalnym decyduje wcześniej wygrana walka konkurencyjna na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym.<sup>3</sup>

Możemy wyróżnić podmioty konkurencyjności tj. państwo (skala makro), sektor, branża, gałąź (skala mezo), grupa krajów, makroregion (skala mega), przedsiębiorstwo (skala mikro), towar, usługa (skala mikro-mikro)<sup>4</sup>.

Według M. Lubańskiego konkurencyjność jest pojęciem wartościującym, określającym pewien stan pożądanym. Termin ten w odniesieniu do gospodarki i przedsiębiorstwa zawiera m.in. takie cechy, jak:

- sprzedawanie wyrobów z zyskiem w kraju i za granicą,
- zdolność do utrzymywania a nawet umacniania udziałów w rynkach,
- zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie<sup>5</sup>.

Z definicji przyjętej przez OECD wynika, że konkurencyjność gospodarki - to zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej, a więc realizowania znaczącego „eksportu i utrzymania wysokiego poziomu i tempa wzrostu popytu wewnętrznego, bez pogorszenia salda rachunku obrotów bieżących. W definicji tej akcentuje się zachowanie zmiennych makroekonomicznych”<sup>6</sup>.

Inna definicja konkurencyjności określa ją jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne wa-

---

<sup>2</sup> Mączyńska E., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw- aspekty strukturalne w: Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, praca zbiorowa pod red. Glinkowskiego Cz, AE, Poznań 1997, s.53-55 oraz E. Skawińska *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002 s.73-74

<sup>3</sup> Porter, M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s.246 i n.

<sup>4</sup> Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizacji* [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, praca zbiorowa pod red. E. Najlepszy, AE Poznań, 1998 s.10

<sup>5</sup> Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski - uwarunkowania i perspektywy*. „Raporty. Studia nad konkurencyjnością”, IRiSS, Warszawa 1995, s. 10-11.

<sup>6</sup> Lipiec-Zajchowska M., *Metody i modele oceny konkurencyjności gospodarki*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa, 2000, s. 12.

lory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów<sup>7</sup>.

D. Faulkner i C. Bowman wyróżniają konkurencyjność podstawową i kluczową. Pierwsza obejmuje „procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży” i jest związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. Druga natomiast utożsamiana jest z „umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku” i może ona niezupełnie pokrywać się z konkurencyjnością podstawową, w skład której wchodzi konkurencyjność operacyjna i systemowa<sup>8</sup>.

Konkurencyjność operacyjną przywołani autorzy definiują jako „konkretne, techniczne umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku”. Dotyczyć to może technologii, dystrybucji, logistyki, kontroli itp.

Konkurencyjność systemowa – to zespół działań wykonywanych przez firmę w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej. Obejmuje ona zapewnienie wartości, podnoszenie wartości i innowacyjność<sup>9</sup>.

Istnieje wiele definicji konkurencyjności przedsiębiorstw. Konkurencyjność przedsiębiorstw postrzegana jest jako proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji<sup>10</sup>.

Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars zauważają, że konkurencyjność przedsiębiorstw - to rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów<sup>11</sup>.

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstw prowadzi do wyodrębnienia konkurencyjności odnoszącej się do określonych obszarów oraz czynników towarzyszących w rezultacie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W efekcie można wyodrębnić rodzaje konkurencyjności, które są powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi<sup>12</sup>:

- konkurencyjność realna (wynikowa) przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność przedsiębiorstwa określona przez odbiorców,
- konkurencyjność zasobowa i umiejętności przedsiębiorstwa,

---

<sup>7</sup> E. Skawińska *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002 cyt za: Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowana” 1984 r., nr 9, s. 391.

<sup>8</sup> Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gobether i S-ka, Warszawa 1996, s. 44.

<sup>9</sup> Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gobether i S-ka, Warszawa 1996, s. 35-40

<sup>10</sup> Cyrkon E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 35

<sup>11</sup> Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 121-122.

<sup>12</sup> Grabska A. *Zasoby przedsiębiorstwa a trwałość przewagi konkurencyjnej w Strategii konkurencyjności przedsiębiorstw- wybrane zagadnienia*, red nauk. Szablowski J. WSiFiZ w Białymstoku, Białystok 2004, s.212 oraz Pierścionek Z. *Międzynarodowa konkurencja przedsiębiorstwa: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*. Red. Jagoda H. Lichtarski J. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław , s. 218.

- konkurencyjność systemu funkcjonowania gospodarki (poziom swobody gospodarczej),
- konkurencyjność czynników produkcji danego kraju i regionu.

Zdzisław Pierścionek wyróżnia takie koncepcje, które koncentrują się na czynnikach realnych oraz regulacyjnych konkurencyjności. Te pierwsze zajmują się wpływem technologii, specjalizacji, dywersyfikacji, skali produkcji, doświadczenia, zasobów surowcowych, infrastruktury, siły roboczej, oraz lokalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Te drugie w centrum uwagi stawiają systemy informacyjne, metody i procedury podejmowania decyzji, zasoby wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, metody i procedury uczenia się organizacji, formy organizacyjne przedsiębiorstwa oraz struktury zarządzania<sup>13</sup>.

W. Szymański wymienia rodzaje źródeł konkurencyjności<sup>14</sup>:

- Produkcyjne – konkurencyjność firmy wynika z przywództwa kosztowego lub/i wyższej jakości. Przewaga kosztowa może wynikać z: przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, lub przyczyn wewnętrznych związanych z alokacją zasobów,
- Dystrybucyjne – konkurencyjność firmy wynika z niższego kosztu zamrażania kapitału i kosztów transportu oraz lepszej obsługi nabywców.
- Marketingowe – konkurencyjność firmy wynika z lepszego rozpoznania potrzeb rynku i w efekcie lepszego dostosowania produktu oraz jego dystrybucji do tych potrzeb.
- Technologiczne – konkurencyjność firmy wynika z pierwszeństwa, osiągniętego dzięki: pracom naukowo-badawczym, innowacyjności technologicznej, innowacjom produktowym.
- Miejsce na rynku: znak firmowy, patenty, reputacja – konkurencyjność firmy wynika z lojalności nabywców wobec znaku firmowego i unikalności produktu w przypadku posiadania patentów.
- Unikalność firmy i jej produktu – konkurencyjność firmy wynika z osiągnięcia pozycji minimonopolu poprzez np. skuteczne różnicowanie produktu.
- Jakość zarządzania – fachowość zarządzania, talenty menedżerskie itp.
- Wiedza i informacja – dużą rolę odgrywa zdobywanie wiedzy o: procesie produkcji, produkcie, sprawnych systemach informacyjnych, nabywcach itp.
- Gospodarowanie czasem – zdolność do szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętności działania w firmie
- w dłuższym horyzoncie czasowym.

---

<sup>13</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa. [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

<sup>14</sup> Szymański W., *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja* (red.), Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 156.

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na realnych czynnikach i mechanizmach konkurencyjności, natomiast nowe - na czynnikach i mechanizmach sfery regulacji. Należy tu wymienić następujące, uważane za nowe, koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- ✓ informacja oraz systemy informatyczne (Internet, Intranet) – jako źródła przewagi konkurencyjnej,
- ✓ wirtualne formy organizacyjne oraz sieci przedsiębiorstw,
- ✓ organizacje uczące się oraz oparte na wiedzy<sup>15</sup>.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw obejmuje m.in. następujące elementy struktury:

1. Kapitał ludzki – jakość kadr marketingowych (logistyka, dystrybucja, sprzedaż), jakość kadr technicznych i finansowych, jakość kadr menedżerskich (skłonność do ryzyka, przedsiębiorczość i zaangażowanie w sprawy jakości), pracownicy (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność).
2. Zasoby fizyczne (jakość, substytucyjność, komplementarność, struktura) - maszyny, urządzenia, środki transportu, infrastruktura informatyczna.
3. Zasoby finansowe – rozmiar zysku, wartość aktywów netto, rentowność kapitałów własnych, płynność finansowa, środki pieniężne i należności.
4. Zasoby niewidoczne – informacja, technologie, innowacje, renoma firmy, unikatowe umiejętności, powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi, patenty, licencje, klimat pracy, kultura organizacyjna, marki produktów, doświadczenie, kontakty.
5. Zasoby organizacyjne – system podejmowania decyzji, organizacja sieci dystrybucji i logistyki, wielkość przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, zarządzanie jakością, sposoby powiązań z dostawcami i odbiorcami, system monitoringu<sup>16</sup>.

Znane też jest inne podejście do rozumienia pojęcia potencjału konkurencyjności. Marian Gorynia wyróżnia znaczenie potencjału konkurencyjności w wąskim i szerokim ujęciu. W tym pierwszym przyjmuje za T. Grabowskim, że będą to „wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo”. Wydzielono tu zasoby pierwotne, wtórne i wynikowe. W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjności obejmuje: kulturę przedsiębiorstwa, jego zasoby, strukturę organizacyjną, wizję strategiczną i proces tworzenia strategii<sup>17</sup>.

Przy ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej, Są to wyniki ekonomiczno-finansowe (głównie wynik finansowy netto i procent produkcji ekspor-

---

<sup>15</sup> Pierścionek Z, artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa. [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

<sup>16</sup> Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 65.

<sup>17</sup> Gorynia M., *Schemat analityczny luki konkurencyjnej - zarys*, w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 93.

towej) oraz źródła budowy potencjału konkurencyjności (innowacje, B + R, inwestycje) i sposoby kształtowania mikrootoczenia. Określają one pozycję firmy na rynku, to jest jej udział i siłę finansową oraz możliwość uzyskania trwałej przewagi wobec konkurentów.

W procesie badawczym jakościowych aspektów konkurencyjności stosuje się powszechnie metodę kwestionariuszową. W poszukiwaniu bardziej precyzyjnych, ujednoczonych odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiet czy wywiadów bezpośrednich coraz częściej wykorzystuje się metody ocen eksperckich<sup>18</sup>.

Rozwój przedsiębiorstwa jest długotrwałym i ukierunkowanym procesem zmian ilościowych i jakościowych. Z rozwojem przedsiębiorstwa związany jest cel. Według neoklasycznej teorii celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Teoria neoklasyczna zakłada stan idealnej konkurencji w gospodarstwie, gdzie istnieje bardzo duża liczba dostawców konkurujących między sobą i żaden nie ma wpływu na cenę. Na rynku maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa jest warunkiem przetrwania<sup>19</sup>.

Do przejawów rozwoju przedsiębiorstwa można zaliczyć<sup>20</sup>:

- wzrost zysku,
- zwiększenie udziału w obrotach na rynku,
- poszukiwanie nowych rynków zbytu,
- wprowadzenie na rynek nowych i zmodyfikowanych wyrobów,
- zwiększenie potencjału finansowego,
- skomputeryzowanie systemu ewidencji,
- zdolność dostosowywania się do nowych zmian w otoczeniu,
- poszerzenie wiedzy technicznej
- zwiększenie zakresu stosowanych badań.

Sukces przedsiębiorstwa gwarantuje rozwój, gdyż on nastawiony jest na wzrost, zwiększenie skali działania i czynników wytwórczych, przemiany strukturalne (zmiany w procesach produkcyjnych i produktach) oraz zwiększenie efektywności.

Rozwojowi przedsiębiorstwa może towarzyszyć ekspansja, określana jako postawa charakteryzująca się stawianiem ambitnych zadań, których realizacja prowadzi do szybkiego rozwoju i do znacznej poprawy sytuacji w otoczeniu. Dążenie do umocnienia swej pozycji w otoczeniu jest niejako wtopione w kolejne fazy cyklu życia każdego przedsiębiorstwa.<sup>21</sup>

### **Źródła i sposoby budowy przewagi konkurencyjnej**

Najpowszechniej przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów.

---

<sup>18</sup> Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 79.

<sup>19</sup> Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 156.

<sup>20</sup> Stanienda J., *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Toruń 2006, s. 13.

<sup>21</sup> Famiec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, AE Kraków 1997, s. 17.

Firma więc ma lepszą efektywność działalności w porównaniu z konkurentami, co umożliwia większy stopień realizacji oczekiwań inwestorów, kadry zarządzającej i pracowników.

W rezultacie „istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”<sup>22</sup>.

Występuje czasami określanie przewagi jako zdolności do realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która polega na osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjne na rynku może być bowiem przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie czyli jest to ujęcie statyczne oraz umiejętność zdobywania i wzmacniania tej przewagi to ujęcie dynamiczne<sup>23</sup>. Przewaga konkurencyjna jest osiągnięta w wyniku dostosowywania się do otoczenia lepiej niż konkurenci, poprzez źródła wewnętrzne wynikające z zasobów firmy i jej umiejętności.

Mając na uwadze koncepcję konkurencyjności w ujęciu dynamicznym, można stwierdzić, że współczesne, zmienne otoczenie wymusza odejście od budowy źródeł przewag wewnętrznych z obszaru tradycyjnego (proste przewagi wynikające z niskich kosztów czynników produkcji) do obszaru nowoczesności, czyli nowoczesnych technologii i wysokich technik w produkcji i organizacji. Źródła przewagi konkurencyjnej ewoluują więc od prostych do skomplikowanych i unikatowych. Kreowanie i wykorzystywanie ich wymaga wyższych kwalifikacji menedżerów i zatrudnionych. Jest to proces przechodzenia od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności.

Z. Pierścionek zaznacza, iż tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności (koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku) oraz bezpośrednich ich źródłach. Autor wymienia najważniejsze koncepcje<sup>24</sup>:

1. koncepcja konkurencyjności kosztowej, bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
2. przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
3. konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
4. marketingowa koncepcja konkurencyjności,
5. przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja.

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności zakładały, że głównymi czynnikami konkurencyjności na rynku są koszty, następnie jakość, a dalej różnicowanie ofert oraz intensywna promocja. Tradycyjne koncepcje zakładały istnienie konkurencji w formie oligopolu oraz konkurencji monopolistycznej. Zakładano, iż przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy,

---

<sup>22</sup> Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001, s. 59.

<sup>23</sup> Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998, s. 106-107.

<sup>24</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa. [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

a więc przyjmują postawę konfrontacyjną<sup>25</sup>. Współczesne teorie przedsiębiorstwa wprowadzają więcej zmiennych i mówią o strukturze celów. Cele niższego rzędu wynikają z podziału celów nadrzędnych odpowiednio do stopnia ich złożoności i zróżnicowania środków, jakie muszą być użyte do ich osiągnięcia.

E. Skawińska wymienia następujące czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>26</sup>:

1. Źródła przewagi konkurencyjnej – restrukturyzacja, postęp technologiczny, innowacje, koncentracja, konsolidacja, przejęcie, system kształcenia, inwestycje bezpośrednie, preferencje konsumenckie.
2. Potencjał konkurencyjności i umiejętności (skutek) – potencjał rzeczowy i finansowy, jakość procesów (ISO, HACCP), zarządzanie logistyką, kultura organizacji, zarządzanie wiedzą, realizacje z dostawcami i odbiorcami, niskie koszty, informacje o klientach, jakość kadr marketingu, zarządzanie dystrybucją, więzi nieformalne z dostawcami i odbiorcami, posiadanie systemu jakości, marka.
3. Instrumenty konkurowania – jakość wyrobu, warunki płatności, cena produktu i usługi, renoma firmy, szerokość asortymentu, promocja sprzedaży, zakres usług posprzedażnych, promocja, marka wyrobu, wizerunek firmy, zróżnicowanie produktu, jakość produktów i usług.
4. Otoczenie – siła przetargowa odbiorców, pozycja konkurentów, polityka kredytowa i fiskalna, struktura organizacyjna podmiotów, faza cyklu rozwoju gospodarki, prawne aspekty ekologizacji środowiska, stopień edukacji technicznej społeczeństwa, system finansowy, zwyczaje i normy etyczne, stopa bezrobocia, liberalizacja cel, siła przetargowa odbiorców, dochody realne konsumentów.

Podejście pozycjonowania do analizy strategii konkurencji rozwinął i upowszechnił M.E. Porter. Teoretyczne uogólnienia oraz praktyczne wskazania oparł na analizie przedsiębiorstw działających w okresie gospodarki przemysłowej. Teoria ta opiera się na trzech podstawowych koncepcjach: siłach konkurencji, określających atrakcyjność strukturalną gałęzi, ogólnych strategiach konkurencji, umożliwiających firmie stawienie czoła konkurencji, oraz łańcuchu wartości.

Strategia konkurencji – to przede wszystkim cele i akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo, które zmierzają do uzyskania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia, czyli struktury gałęzi, która ma decydujący wpływ na określenie zasad konkurencji oraz strategii potencjalnie dostępne przedsiębiorstwu. Jako gałąź przyjmuje się przy tym grupę firm wytwarzających produkty lub usługi, które są bliskimi substytutami z perspektywy nabywców. Formułowanie strategii sprowadza się do ustanowienia

---

<sup>25</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa. [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

<sup>26</sup> Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002 s. 83.



korzystnej pozycji konkurencyjnej w danej gałęzi, tj. pozycji zyskowej i trwałej wobec sił, które określają konkurencyjność gałęzi.

Sytuacja konkurencyjna w gałęzi zależy od następujących pięciu podstawowych sił konkurencji:

1. groźby wejść nowych konkurentów,
2. intensywności rywalizacji między istniejącymi firmami,
3. nacisków ze strony substytucyjnych produktów lub usług,
4. siły przetargowej nabywców,
5. siły przetargowej dostawców.

Wszystkie te siły wyznaczają natężenie konkurencji w danej gałęzi oraz jej rentowność. Intensywność działania tych sił jest różna w poszczególnych gałęziach i może zmieniać się w miarę rozwoju gałęzi. W rezultacie niektóre gałęzie w sposób naturalny są bardziej zyskowe niż inne.

Rentowność gałęzi jest funkcją struktury gałęzi. Również poszczególne indywidualne siły działają z różnym natężeniem w różnych gałęziach. Siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji<sup>27</sup>.

Ocena i diagnoza pięciu sił wpływających na atrakcyjność strukturalną gałęzi umożliwia firmie identyfikację jej silnych i słabych stron w odniesieniu do całej gałęzi. Pozwala to przedsiębiorstwu na formułowanie skutecznej strategii konkurencji, polegającej na stworzeniu korzystnej pozycji wobec owych sił. Celem strategii przedsiębiorstwa w danej gałęzi jest więc wyszukanie w niej takiej pozycji, z której może się ono najlepiej bronić przed tymi siłami lub wykorzystać je we własnym interesie.

Wrodzona zyskowość gałęzi, w której działa przedsiębiorstwo, stanowi dość istotny składnik określający jej rentowność. Badania wykazują, że rentowność przedsiębiorstwa zależy w 46% od niego samego, w 16% od gałęzi oraz w 38% od czynników zewnętrznych spoza przedsiębiorstwa i gałęzi. W zdecydowanej większości gałęzi mamy do czynienia z sytuacją, w której jedne firmy są bardziej rentowne od innych, niezależnie od tego, jaka jest przeciętna zyskowość gałęzi<sup>28</sup>.

Można wyróżnić trzy ogólne strategie konkurencji, umożliwiające osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności w danej gałęzi:

1. przywództwa kosztowego,
2. zróżnicowania,
3. koncentracji (dwa warianty: koncentrację na koszcie oraz koncentrację na zróżnicowaniu)<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Skawińska E. *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002 s.16-17 cyt. za Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniquesfor Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980 oraz *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

<sup>28</sup> Cyrkon E., *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] *Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 389.

<sup>29</sup> Skawińska E. *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002 s.16-17 cyt. za: M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniquesfor Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980, s. 34.

Wybór strategii konkurencji wymaga więc podjęcia przez przedsiębiorstwo decyzji dotyczącej typu przewagi, którą zamierza osiągnąć, i zasięgu, w ramach którego chce tę przewagę osiągnąć. Strategie w zakresie przywództwa kosztowego i zróżnicowania są oparte na przewagach konkurencyjnych, możliwych do osiągnięcia w szerokich segmentach gałęzi. Natomiast strategie koncentracji mają na celu uzyskanie przewagi w zakresie kosztów lub w zakresie zróżnicowania w wąskim segmencie rynku. Podobnie poszczególne strategie różnią się w zależności od tego, w jakiej gałęzi są realizowane.

Strategia przywództwa kosztowego wymaga, by firma była liderem w produkcji po niskich kosztach. Jeśli przedsiębiorstwo zdobędzie i utrzyma przywództwo kosztowe, to będzie miało zyski wyższe od przeciętnych w gałęzi, pod warunkiem oczywiście, że będzie oferowało ceny na przeciętnym poziomie gałęziowym. Lider kosztowy nie może również ignorować zróżnicowania. Jeśli jego produkt nie będzie postrzegany na rynku jako porównywalny z produktami konkurentów lub nie będzie akceptowany przez nabywców, to w celu osiągnięcia pożądanego obrotu zostanie zmuszony do obniżenia ceny poniżej cen konkurentów. Zneutralizuje to jego zyski wynikające z korzystnej pozycji kosztowej<sup>30</sup>.

Według strategii zróżnicowania, przedsiębiorstwo stara się być w swej gałęzi szczególnie według pewnych określonych kryteriów, które są wysoko cenione przez nabywców. Przedsiębiorstwo, osiągając ciągłe zróżnicowanie, uzyskuje wyższą od przeciętnej stopę zysku w danej gałęzi, pod warunkiem jednak, że uzyskana premia cenowa będzie wyższa od kosztu poniesionego w celu bycia unikatowym. Firma różnicująca swą ofertę rynkową powinna więc zawsze poszukiwać sposobów różnicowania, które prowadzą do premii cenowej większej niż koszt różnicowania. Stosując tę strategię, nie może więc ignorować swej pozycji kosztowej i powinna dążyć do redukcji kosztów wszędzie tam, gdzie nie oddziałują one na zróżnicowanie.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwo stosujące strategię koncentracji wybiera w gałęzi segment docelowy i dostosowuje ściśle strategię do jego obsługi z wyłączeniem innych firm. Koncentrując się na koszcie lub zróżnicowaniu, uzyskuje przewagę konkurencyjną w swym segmencie, mimo że nie posiada ogólnej przewagi konkurencyjnej w całej gałęzi. Strategia ta opiera się na różnicach między segmentem docelowym a pozostałymi segmentami w gałęzi<sup>31</sup>.

Źródła przewagi konkurencyjnej wynikają z wielu działań, które firma podejmuje w zakresie projektowania, wytwarzania, marketingu, sprzedaży i wspierania swojego produktu. Analiza źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga usystematyzowanego sposobu badania wszystkich działań przedsię-

---

<sup>30</sup> Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 234.

<sup>31</sup> Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 264 i n.

biorstwa oraz zachodzących między nimi interakcji. Przeprowadzenie takiej analizy umożliwi łańcuch wartości. Wyodrębni się w nim strategicznie istotne działania firmy, co umożliwi uchwycenie przebiegu kosztów oraz źródła różnicowania.

Na łańcuch wartości składają się fizycznie i technologicznie wydzielone działania firmy tworzące wartość. W celu realizacji swej funkcji każde z tych działań używa czynników produkcji, zasobów ludzkich, pewnych form technologii oraz informacji. Działania tworzące wartość można podzielić na dwie szerokie grupy, mianowicie działania pierwotne oraz działania wspierające. Pierwsze dotyczą fizycznego tworzenia produktu, jego dystrybucji do nabywcy oraz wspierania posprzedażnego. Drugie to te, które wspomagają działania podstawowe oraz siebie wzajemnie przez dostarczanie czynników produkcji (infrastruktura). W ramach każdej kategorii działań podstawowych, jak i wspierających, wyodrębnić można trzy typy działań, które odgrywają różną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, czyli działania bezpośrednie, pośrednie oraz zabezpieczające jakość. Pierwsze – to działania bezpośrednio związane z kreowaniem wartości dla nabywcy, jak czynności personelu handlowego, reklama, projektowanie produktu, rekrutacja pracowników itp. Drugie – to czynności takie jak konserwacja wyposażenia i urządzeń, planowanie produkcji, kierowanie urządzeniami pomocniczymi, zarządzanie personelem handlowym oraz badania itp. Ostatni wreszcie rodzaj działań – to zapewnienie jakości, czyli monitorowanie, kontrola, testowanie i korygowanie. Każde z działań przedsiębiorstwa, tworzące wartość, może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Firma powinna dokładnie analizować, ciągle doskonalić działania, ich koszty i efekty<sup>32</sup>.

Zdzisław Pierścionek przywołuje badania, z których wynika że 60 procent badanych przedsiębiorstw<sup>33</sup> wskazało, iż w ostatnich trzech latach wprowadziło innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne lub marketingowe. Wskazuje to, iż potencjał innowacyjny polskiej gospodarki jest duży. Potwierdzeniem tego jest relatywnie szybko rozwijająca się nasza gospodarka i konkurencyjność polskich firm na otwartym na międzynarodową konkurencję rynku europejskim. Większą innowacyjnością wykazują się firmy z udziałem kapitału zagranicznego. Potwierdzone również zostało duże zróżnicowanie innowacyjności firm ze względu na branże, w której działają – bardziej innowacyjne okazały się firmy przemysłowe niż usługowe. Z drugiej strony, istnieje duże zróżnicowanie potencjału innowacyjnego firm. 40% w ogóle nie ponosiło nakładów na działalność innowacyjną, a jedynie niewielki odsetek firm ponosił nakłady na działalność badawczo-rozwojową. W większości firmy ponoszą nakłady innowacyjne na tzw. wiedzę ucieleśnioną, tj. w postaci maszyn, urządzeń czy oprogramowania.

Intensywność działalności innowacyjnej skorelowana jest z wielkością firmy, częściej nakłady na innowacje ponoszą firmy małe i średnie niż mikro. Przeprowadzone badanie wyraźnie wskazuje, iż wśród polskich MSP istnieje

---

<sup>32</sup> Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 17-18.

<sup>33</sup> Zbadano 1001 firm, w tym firmy mikro (N=487), firmy małe (N=262) firmy średnie (N=252).

stosunkowo ograniczona liczba przedsiębiorstw dysponujących wysokim potencjałem innowacyjnym. Wskazuje na to fakt, iż jedynie 8-9% firm wprowadziło innowacje produktowe i procesowe będące nowością w skali branży (do tej pory niestosowane w świecie), a w przypadku innowacji organizacyjnych i marketingowych takich firm było jedynie 3-4%. Potwierdzeniem tej tezy jest również fakt, iż jedynie niewielka liczba przedsiębiorstw (4%) posiada własną jednostkę odpowiedzialną za projektowanie lub rozwój nowych produktów i technologii, chociaż udział firm z własną jednostką projektową lub rozwojową rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy. Również jedynie 7% firm prowadziło własną działalność badawczo-rozwojową oraz zakupiło gotową technologię w postaci dokumentacji i praw, a zlecenie prac badawczo-rozwojowych podmiotom zewnętrznym deklarowało jedynie 4% przedsiębiorstw. Wśród firm średniej wielkości 29 % prowadziło działalność B+R, 16% zakupiło gotową technologię, a 13% zlecało prace B+R podmiotom zewnętrznym.

W opinii badanych przedsiębiorców ich firmy są nowoczesne i innowacyjne, a ich pozycja konkurencyjna jest porównywalna z konkurencją. Konsekwencją takiego postrzegania rzeczywistości jest przekonanie, iż dotychczasowe działania są wystarczające dla rozwoju firmy w przyszłości. W związku z tym, iż przedsiębiorcy nie widzą opóźnienia w zakresie jakości i nowoczesności swojej oferty w stosunku do konkurentów, nie dostrzegają także potrzeby wprowadzania radykalnych zmian oraz zwiększania nakładów na działalność innowacyjną. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być również brak wiedzy o najnowocześniejszych technologiach i rozwiązaniach stosowanych lub dostępnych na świecie i stosowanych przez liderów<sup>34</sup>. Czynniki konkurencyjności brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa<sup>35</sup>:

1. Cena.
2. Produkt/usługa – jakość, szeroka oferta, duży asortyment, nowoczesność produktów, atrakcyjność, dostosowanie do potrzeb rynku.
3. Obsługa klienta – dobra opinia, zaufanie klientów, terminowość, szybka realizacja zamówień, elastyczność.
4. Czynniki wewnętrzne i zarządcze – wykwalifikowani pracownicy, długi staż, doświadczenie, lokalizacja, odpowiednie wyposażenie, sprzęt.
5. Czynniki zewnętrzne – zbyt na towar, zapotrzebowanie na usługi, poszukiwanie zbytu.
6. Innowacyjność – nowe technologie.

Zdecydowana większość firm konkuruje ceną – na co wskazuje blisko połowa pytanym firm. Na drugim miejscu jest jakość – 27%. Na nowe technologie jako kluczowy czynnik konkurencyjności wskazuje jedynie 5% badanych przedsiębiorstw, chociaż w większych firmach zauważalne jest większe znaczenie nowych technologii.

---

<sup>34</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

<sup>35</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

Większość innowacji wprowadzanych w badanych MSP była raczej ulepszeniami i usprawnieniami dotychczasowych produktów, usług czy technologii. Wskazuje na to kilka czynników. Po pierwsze, kluczowym źródłem wprowadzanych innowacji były informacje uzyskane od partnerów handlowych, odbiorców i dostawców. Po drugie, w większości firm wprowadzone innowacje były wynikiem własnych rozwiązań, zdecydowana mniejszość firm współpracowała w tym zakresie z partnerami zewnętrznymi. Współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi deklarowało jedynie od 2 do 5% firm w zależności od charakteru wprowadzanych innowacji. Po trzecie również, jedynie nieliczne firmy ponosiły nakłady na własną działalność badawczo-rozwojową (7%), zakup gotowej technologii (7%) oraz zlecenie prac badawczo-rozwojowych podmiotom zewnętrznym.

W przypadku innowacji produktowych było to 60%, procesowych 71%, organizacyjnych 82%, a marketingowych 68%. Firm, które wprowadziły innowacje dla całej branży (w skali rynku światowego), było zdecydowanie mniej – w przypadku innowacji produktowych było to 8%, procesowych 9%, a organizacyjnych i marketingowych odpowiednio 3 i 4%. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają tempo zmian zachodzące w ich branży (wśród swoich konkurentów). Około 1/3 badanych przedsiębiorstw wskazywała, iż produkt w ich branży zmienia się przeciętnie maksymalnie w okresie 3 lat. To te firmy są potencjalnie najbardziej skłonne (zmuszone) do wprowadzania innowacji. Z drugiej strony, w blisko połowie przedsiębiorstw cykl życia produktu wynosi powyżej 7 lat lub trudno go określić. Takie firmy nie są skłonne do kierowania nakładów i wysiłków firmy na działalność innowacyjną.

Najważniejsze źródła informacji, które mają wpływ na wprowadzenie innowacji, to przede wszystkim źródła wewnętrzne oraz otoczenie biznesowe. Wśród źródeł wewnętrznych najważniejsi są pracownicy firmy oraz w niewielkim stopniu własny dział badawczo-rozwojowy/B+R. Spośród partnerów zewnętrznych kluczowym źródłem informacji dla działalności innowacyjnej są: odbiorcy, dostawcy, bezpośredni konkurenci oraz inne przedsiębiorstwa z branży, w której działa przedsiębiorstwo. Mniejsze znaczenie mają również źródła ogólnodostępne, typu: targi i wystawy, prasa specjalistyczna oraz konferencje. Wprowadzone innowacje są innowacjami w skali firmy, nie zaś nowością w skali całej branży<sup>36</sup>.

## Literatura

- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.
- Cyrkon E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- Famiec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, AE Kraków 1997.

---

<sup>36</sup> Pierścionek Z., artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)

- Faulkner D, Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gobether i S-ka, Warszawa 1996.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa-próba konceptualizacji i operacjonalizacji* [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, praca zbiorowa pod red. E. Najlepszy, AE Poznań, 1998.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998.
- Grabska A. *Zasoby przedsiębiorstwa a trwałość przewagi konkurencyjnej w Strategii konkurencyjności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red nauk. Szablowski J. WSFiZ w Białymstoku, Białystok 2004.
- Gruszecki T. *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Lipiec-Zajchowska M., *Metody i modele oceny konkurencyjności gospodarki*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa, 2000.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*. „Raporty. Studia nad konkurencyjnością”, IRiSS, Warszawa 1995.
- Mączyńska E., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw- aspekty strukturalne w: Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, praca zbiorowa pod red. Glinkowskiego Cz, AE, Poznań 1997.
- Pierścionek Z, artykuł: *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa* Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa. [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl)
- Porter, M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Stanienda J., *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Toruń 2006.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja* (red.), Wyd. SGH, Warszawa 1995.
- Najlepszy E., *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, AE Poznań, 1998.