

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018

Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom XIX | Zeszyt 9 | Część III | ss. 221–236

Aneta Kuźniarska | aneta.kuzniarska@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-2786-2781

Uniwersytet Jagielloński

Pozacenowe czynniki konkurencyjności sieci handlowych na podstawie oceny ich pracowników

Non-Price factors of the Competitiveness of Trade Networks on the Basis of Evaluation of their Employees

Abstract

Attributes shaping the value of a trade network, such as: price level, location, quality of goods and services offered, and customer service level are factors that have an impact on building its competitive advantage. The available thematic publications most often include attempts to assess these factors from the customers' point of view, which is in line with the business model based on value for the client. The purpose of this article is to present the assessment of selected factors of competitiveness of trade enterprises in the conditions of hyper-competition occurring in this industry, with the ignore the price as a factor of competitiveness. The intentional material for this study was collected on the basis of research conducted among employees of retail chains employed in the positions of specialists and directors, as well as among the managers. The supplement is the analysis of the thematic literature in the first part of the article referring to the factors of competitiveness in the trade sector.

Key words:

competitiveness, competitive advantage, resources, retail trade.

Wprowadzenie

Przedmiotem szczególnego zainteresowania nauki o zarządzaniu jest przedsiębiorstwo stojące przed wyzwaniami związanymi z procesami globalizacyjnymi, turbulentnym otoczeniem, koniecznością dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej oraz występującej na rynku walki konkurencyjnej. Funkcjonując w takich warunkach, zmuszone jest ono do ciągłego podnoszenia konkurencyjności, a co za tym idzie poszukiwania czynników, umożliwiających zajęcie lub utrzymanie określonej pozycji na rynku. Problem ten dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, w tym również sieci handlowych, którym poświęcono niniejsze opracowanie.

Podstawowym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Jak pracownicy oceniają wybrane czynniki przewagi konkurencyjnej sieci handlowych? Identyfikacji dokonano na podstawie wyników badań przeprowadzonych na przełomie 2016 i 2017 r. za pomocą kwestionariusza ankiety, na próbie 204 celowo dobranych pracowników sieci handlowych. Taki dobór próby był spowodowany chęcią poznania opinii osób, które w sposób bezpośredni uczestniczą w budowaniu przewagi konkurencyjnej wybranych sieci handlowych.

W związku z realizacją tematu badawczego w pierwszej części artykułu przedstawiono czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych, w drugiej skupiono się na analizie wyników przeprowadzonych badań.

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna

Pojęcie „konkurowanie” oznacza w zarządzaniu występowanie rywalizacji mającej na celu osiągnięcie przewagi lub pokonanie podmiotów gospodarczych, które zmierzają do osiągnięcia podobnych lub takich samych celów [Dzikowska, Gorynia 2012, s. 3]. Termin „konkurencyjność” określa natomiast atrybut przedsiębiorstw biorących udział w walce konkurencyjnej. W tym ujęciu jest on rozumiany, w zależności od autora, jako:

- czynnik motywujący przedsiębiorstwo do doskonalenia procesów zarządczych pozwalających na przedstawienie ofert korzystniejszych, jeśli chodzi o cenę, jakość czy inne cechy wpływające na dokonanie transakcji zakupu [Alt-korn, Kramer 1998, s. 119];
- zdolność do bycia zyskownym i utrzymania dominującej pozycji rynkowej [Lombana 2006, s. 34];
- sprawność w zakresie efektywnego i innowacyjnego wykorzystania posiadanych zasobów w procesach tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i pozostałych interesariuszy [Urbanowicz-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 271];

- umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Gorynia 2010, s. 77];
- zdolność do skutecznego i ekonomicznego przeciwstawiania się konkurencji [Stankiewicz 2005, s. 36];
- miara możliwości rywalizowania z konkurentami o osiągnięcie lub utrzymanie pozycji rynkowej z wykorzystaniem zasobów finansowych, organizacyjnych i technicznych [Stabryła 2000, s. 66];
- zbiór atutów umożliwiających organizacji utrzymywanie, w długim okresie, wysokiej efektywności oraz rozwój [Strategor 2001, s. 56];
- pojęcie bliskie określeniom: efektywność ekonomiczna, skuteczność i sprawność, uwypuklające znaczenie czynników i mechanizmów, które mają wpływ na rezultaty przedsiębiorstwa, czyli: osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i sprawny system zarządzania organizacją [Pierścionek 2003, s. 164].

W artykule przyjęto definicję konkurencyjności za Z. Pierścionkiem, który określił ją jako ogólny sposób radzenia sobie przedsiębiorstwa z konkurencją, sposób osiągania i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa, określający główne czynniki i mechanizmy konkurowania w krótkim i długim okresie [Pierścionek 2007, s. 199]. Efektem konkurencyjności powinna być zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w określonym czasie, w wyniku zastosowania na rynku określonych przewag w stosunku do konkurentów działających w sektorze [Romanowska 2004, s. 262]. Zmiana pozycji konkurencyjnej jest z kolei efektem osiągniętej przewagi konkurencyjnej określonej w porównaniu do innych przedsiębiorstw z branży [Malara 2006, s. 163]. Sama przewaga konkurencyjna polega na takim korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów, które pozwala mu na rentowne działania w procesie obsługi i pozyskiwania klientów [Moszkowicz 2003, s. 294].

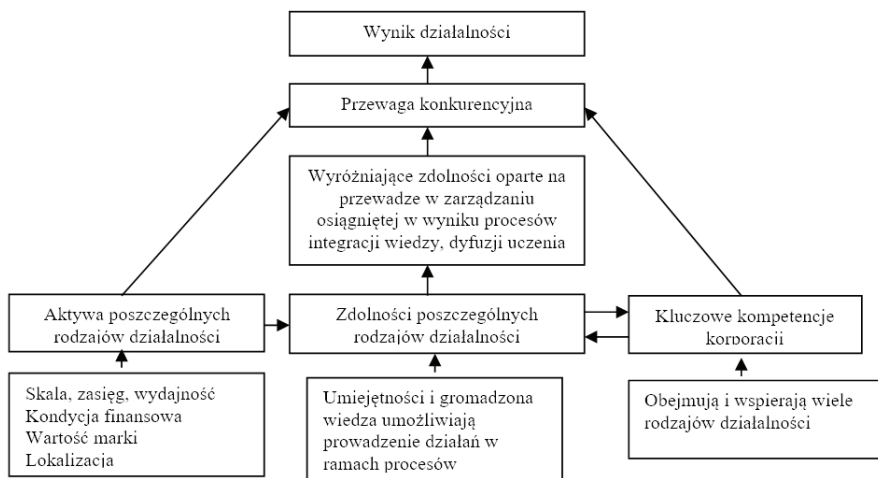
M. Porter wymienia trzy główne źródła przewagi konkurencyjnej, często wzajemnie nakładające się na siebie, a mianowicie:

- różnorodność oferowanych produktów, która daje możliwość stworzenia określonej kombinacji asortymentu towarów i usług;
- różnorodność potrzeb, która wymusza na przedsiębiorstwie konieczność poszukiwania lepszych od konkurencji sposobów zaspokajania potrzeb nabywców;
- szeroko rozumiany dostęp, który dotyczy zwłaszcza nabywców i zaspokajania potrzeb, niezaspokojonych dotychczas przez oferty rynkowe [Porter 2001, s. 59].

Coraz częściej, jako warunek osiągania przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku, wskazywane są zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Przewaga staje się tym trwalsza, im więcej czasu i nakładów zmuszeni są poświęcić konkurenci w celu jej zniwelowania [Śmigielska 2007, s. 11]. W tym ujęciu zasoby są siłą przedsiębiorstwa i warunkują powodzenie jego działalności. Chodzi tu nie tylko

o zasoby finansowe, ale również zasoby: ludzkie, organizacyjne oraz techniczne [Sławińska 2008, s. 9]. Wprowadzona przez G. Hamela i C.K. Prahalada teoria zasobowa opisuje jako źródło przewagi konkurencyjnej zdolność do kreowania innowacji, która jest wynikiem posiadanych przez organizację kluczowych kompetencji [Hamel, Prahalad 1990, s. 81]. Tworzenie przewagi konkurencyjnej jest procesem, którego elementem wyjściowym są zasoby przedsiębiorstwa – aktywa i zdolności, przy czym aktywa stanowią własność przedsiębiorstwa, a zdolności są działaniami nieuchwytnymi, trudnymi do naśladowania, opartymi na wiedzy i systematyczności, a przez to trudnymi do naśladowania przez konkurentów [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 49]. Na rysunku przedstawiono proces stopniowego wykształcania przez przedsiębiorstwo wyróżniających zdolności i kompetencji, będących źródłem przewagi konkurencyjnej, na bazie posiadanych aktywów i zdolności (zob. rysunek 1). Aktywa mogą mieć postać zasobów rzeczowych (fabryki, magazyny) lub aktywów niematerialnych (patenty, znaki towarowe, kodyfikowana wiedza), ale muszą mieć charakter widzialny. Zdolności, z kolei, traktowane są jako źródło przewagi ze względu na indywidualne umiejętności i wiedzę wykorzystywaną w zarządzaniu, organizowaniu działań i wykorzystaniu zasobów [Śmigiełska 2007, ss. 29–32].

Rysunek 1. Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej



Źródło: [Day 1994, s. 40].

Z punktu widzenia organizacji niezbędne są działania zmierzające do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, które powinny zostać zawarte w strategii biznesowej uwzględniającej m.in. konieczność poszukiwania nowych, lepszych sposobów

konkurowania w wyniku tworzenia unikatowej oferty czy zastosowania zasady rozwiązania następnego (menedżerowie wykonują kolejny krok po znalezieniu rozwiązania, nie czekając na zmiany na rynku). Istotne jest wyznaczenie ścieżki prowadzącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz wykonywanie w tym zakresie spójnych działań w ramach całej organizacji [Parniangtong 2017].

Pojęcie konkurencyjności w sieciach handlowych

Według W. Wrzoska konkurencja występuje na rynku wówczas, gdy funkcjonuje na nim co najmniej dwóch sprzedawców, oferujących podobne produkty lub mających podobne cele [Wrzosek 1999, s. 3]. Ze względu na obecność na polskim rynku licznych sieci handlowych konkurowanie jest ciągłym wyzwaniem dla przedsiębiorstw należących do branży. Jego motorem napędowym jest klient, którego lojalność i zaufanie (a więc długotrwałe relacje) są podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej [Kucharska 2014, s. 99].

Konkurencyjność jest cechą określającą zdolność organizacji do ustawicznego rozwoju, skutecznego poszukiwania rynków zbytu i wzrostu produktywności. W przypadku sieci handlowych o atrakcyjności i konkurencyjności decyduje wiele kryteriów istotnych z perspektywy klienta (cena, marka, jakość, dostępność, lokalizacja) oraz ważnych z perspektywy przedsiębiorstwa (zasoby materialne, kapitałowe, ludzkie). Sieci handlowe zmuszone są zatem do poszukiwania tego, co pozwoli na skuteczne konkurowanie na rynku. W zależności od typów konkurujących przedsiębiorstw handlowych można dokonać podziału konkurencji na konkurencję poziomą i konkurencję pionową.

Konkurencja pozioma występuje między detalistami tego samego typu w formie bezpośredniej, np. pomiędzy podmiotami o tych samych formatach (supermarket, hipermarket, dyskont), ponieważ każdy z nich realizuje swoje własne, odmienne strategie budowania relacji z klientami. Może też istnieć w formie pośredniej dokonującej się za pomocą poszukiwania odmiennych sposobów zaspokajania potrzeb lub konkurowania pomiędzy różnymi formami (np. supermarkety mogą konkurować z dyskontami itd.).

Konkurencja pionowa związana jest z konkurowaniem łańcuchów dostaw. W ramach tego rodzaju konkurowania przedsiębiorstwo może poszerzyć swoją działalność o jedno z ogniw – poprzedzające lub następujące w łańcuchu dostaw – tworząc tym samym nowy kanał dystrybucji, konkurujący na rynku.

Konkurencja w handlu może odbywać się również na poziomie dostępności do zasobów, które budują potencjał przedsiębiorstwa, a także do źródeł zaopatrzenia

w towary i usługi. O istotności zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej decydują głównie umiejętności i kompetencje pracowników [Stefańska 2014, s. 72].

Źródeł przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać m.in. w otoczeniu przedsiębiorstwa, identyfikując relacje panujące w sektorze i wskazując źródła siły przetargowej. Doskonałym narzędziem służącym do tego celu jest model 5 sił Portera w handlu detalicznym, który wskazuje główne zagrożenia mogące mieć wpływ na poziom konkurencji między rywalizującymi podmiotami. Są to zarówno zagrożenia związane z pojawianiem się nowych podmiotów wchodzących na rynek, nowych ofert handlowych skierowanych do klienta czy też wyborami dokonywanymi przez odbiorców i dostawców – kupować, czy nie kupować [Sullivan, Adock 2003, s. 48].

Z punktu widzenia działania sieci handlowych istotna jest walka wewnątrz sektora spowodowana brakiem lojalności klientów i stale rosnącym udziałem w sprzedaży niewielkiej liczby sieci handlowych. Większość z sieci handlowych realizuje strategię niskich cen – stąd konieczność poszukiwania innych niż cenowe przewag konkurencyjnych, a także poszukiwania ich wewnątrz organizacji [Stefańska 2014, ss. 76–79]. Do realizacji tego celu przydatny staje się inny model Portera związany z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, w którym traktuje się poszczególne sfery działalności organizacji jako dodatkowe źródła wartości służące lepszemu zaspokajaniu potrzeb nabywców. Podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej w tym modelu są zasoby wraz z kompetencjami i relacjami z interesariuszami, zarówno w zakresie funkcji podstawowych, jak i wspomagających [Porter, Kramer 2006, s. 7].

Efekty budowania przewagi konkurencyjnej powinny być widoczne w osiągniętych przez sieci handlowe wynikach działalności. Efekty te mogą być kwantyfikowalne, jak np. zysk lub niekwantyfikowane, jak np. wizerunek sieci. Za miarę skuteczności konkurowania przyjmuje się efektywność, definiowaną i ocenianą jako stopień realizacji celów w obszarach: finansowym, ekonomicznym, społecznym i przestrzennym [Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka 2016, s. 8].

Czynniki przewagi konkurencyjnej sieci handlowych

Czynniki konkurencyjności podzielić można według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji (czynniki zewnętrzne i wewnętrzne) oraz kryterium ich rynkowego charakteru (czynniki rynkowe i pozarynkowe) [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 129].

Najczęściej wymienianymi czynnikami pozwalającymi na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych są: marka, asortyment, poziom cen, lokalizacja, dostępność placówek dla klienta, jakość obsługi klienta, zakres i jakość usług dodatkowych, wyposażenie placówek handlowych, zakres i typ działań pro-

mocyjnych, zaangażowanie społeczne [Sławińska 2008, s. 72]. Coraz większą uwagę klientów zwraca też atmosfera robienia zakupów, związana z wyglądem placówki czy dużą różnorodnością asortymentu [Bilińska-Reformat 2016, s. 19]. Istnieje oczywiście wiele innych, potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych usytuowanych w różnych obszarach (zob. tabela 1).

Tabela 1. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych

OBSZAR	CZYNNIKI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
Organizacja i zarządzanie	jakość kadr menedżerskich wielkość przedsiębiorstwa umiejętność formułowania strategii sprawność zarządzania operacyjnego efektywność struktur organizacyjnych stopień formalizacji wdrażanie IT
Portfel produktowy	marki własne ¹ różnicowanie oferty handlowej produkty świeże adresowanie oferty handlowej do określonych segmentów rynku sprzedaż towarów, które nie były testowane na zwierzętach
Oferta usługowa	wydłużone godziny otwarcia gwarancja cenowa karty kredytowe powiązane z daną siecią dostosowanie sklepów do obsługi osób niepełnosprawnych przyjmowanie zużytego sprzętu AGD opieka nad dziećmi w trakcie zakupów dodatkowe gwarancje możliwość zwrotu lub wymiany towaru dodatkowe, bezpłatne linie autobusowe sprzedaż ratalna
Zasoby ludzkie	struktura zatrudnienia kwalifikacje sprzedawców unikatowe kompetencje doświadczenie motywacja pracowników lojalność wobec firmy marketing wewnętrzny (szkolenia i system motywacji pracowników)

1. Pierwsze handlowe marki własne wprowadzono w 1869 r. w Wielkiej Brytanii, kolejne – w okresie międzywojennym. W 1976 r. sieć hipermarketów Carrefour wprowadziła pojęcie „wolny produkt”, w latach 80. XX w. pojawiły się produkty z logo sieci, a u schyłku lat 90. pod marką własną zaistniały produkty ekologiczne i premium.

OBSZAR	CZYNNIKI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
Zasoby niematerialne	wizerunek przedsiębiorstwa ² kultura organizacyjna wiedza i doświadczenie pracowników know-how siła marki własnej patenty licencja
Zasoby materialne	budynki wyposażenie placówek technologie informatyczne lokalizacja magazyny środki transportu
Zasoby finansowe	potencjał finansowy poziom kosztów struktura majątku trwałego inwestorzy
Powiązania z dostawcami i organizacja zakupu	stworzenie unikatowej formy współpracy (partnerskiej) długotrwałość powiązań ograniczona liczba współpracujących podmiotów zakup dużych partii towarów dający możliwość negocjacji cen zakupu brak konieczności magazynowania dużej ilości towarów dostawy just in time wydłużone terminy płatności rabaty rekomendacja zakupu towarów lokalnych i regionalnych sprzedaż towarów wyprodukowanych przez dostawców pod marką własną sieci
Relacje z klientami	skuteczna komunikacja reklama: prasowa, radiowa, telewizyjna i internetowa programy lojalnościowe materiały promocyjne czystość sali sprzedażowej ciepłe wnętrza gratisy
Relacje z konkurentami	poszukiwanie sojuszników rynkowych wymiana informacji zachowania konfrontacyjne (osłabienie pozycji konkurenta lub jego unicestwienie) ³

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Śmigielska 2007, ss. 193–202, Sławińska 2008, ss. 72–73, 2011, ss. 136–141].

Główną rolę w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych odgrywa obecnie kształtowanie wyróżniających zasobów wykorzystywanych w procesach świadczenia usług handlowych. Stosowane wcześniej działania koncentrowały się przede wszystkim na wprowadzaniu innowacji w zakresie form sprzedaży,

2. Na temat determinant wizerunku szerzej pisze J. Altkorn w opracowaniu pt. *Wizerunek firmy* [Altkorn 2004].

3. Szerzej na temat zachowań konfrontacyjnych pisze A. Kaleta w opracowaniu pt. *Strategia konkurencji w przemyśle* [Kaleta 2000].

czyli tworzeniu domów handlowych, supermarketów itp. Są to jednak łatwe do skopiowania rozwiązania. Zasoby trudno jest skopiować i pozyskać, co stwarza naturalną barierę dostępu, a jednocześnie może być uznawane za przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Metody i narzędzia badawcze

Dane wykorzystane w niniejszym artykule zebrano metodą badań bezpośrednich za pomocą kwestionariusza ankiety. Zawierał on pytania metryczkowe oraz pytania o ocenę wybranych, pozacenowych czynników konkurencyjności sieci handlowych (mierzonych za pomocą pięciostopniowej skali Likerta).

Badania przeprowadzono na przełomie 2016 i 2017 r. na próbie 204 celowo dobranych pracowników sieci handlowych – specjalistów w działach, kierowników oraz dyrektorów (zob. tabela 2). Pozwoliło to na dotarcie do osób, które w sposób bezpośredni uczestniczą w budowaniu przewagi konkurencyjnej wybranych sieci handlowych. Najwięcej respondentów (84%) to specjaliści w działach, głównie specjaliści ds. zakupów, marketingu i kontroli, druga, co do wielkości, grupa badanych to kierownicy działów (8%).

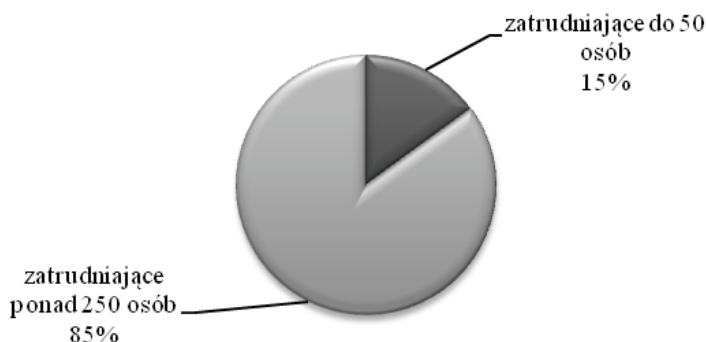
Tabela 2. Podział respondentów ze względu na zajmowane stanowisko w organizacji

Rodzaj zajmowanego stanowiska	Liczba respondentów zajmujących określone stanowisko	Odsetek w ogólnej liczbie badanych
Specjalista w dziale	172	84
Kierownik działu	17	8
Dyrektor	5	3
Inne	10	5
RAZEM	204	100

Źródło: opracowanie własne.

Badani byli pracownikami sieci handlowych o różnej wielkości i różnych formatach działalności – hipermarketów, supermarketów i dyskontów. Pod względem liczby zatrudnionych badanie zdominowały sieci handlowe zaliczane do kategorii dużych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 250 osób. Ankietowani z tych sieci handlowych stanowili 85% wszystkich badanych (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Liczba respondentów według wielkości przedsiębiorstwa handlowego



Źródło: opracowanie własne.

Ocena czynników konkurencyjności sieci handlowych w świetle przeprowadzonych badań ankietowych

Starannie kalkulujący ceny polscy konsumenci to przede wszystkim „łowcy okazji” (ang. *smart shopper*), którzy nie są lojalni wobec żadnej marki detalicznej, głównie z powodu zaciętej walki cenowej prowadzonej przez sieci handlowe [Koniarczyk 2014, s. 15]. W związku z tym wydaje się, że konieczne jest poszukiwanie innych, dodatkowych czynników kreujących przewagę konkurencyjną w branży handlowej. Najczęściej badania związane z atrybutami konkurencyjności przeprowadzane są wśród klientów lub ze względu na format prowadzonej przez sieć działalności. Pozwala to na określenie kierunków działań organizacji w dłuższym okresie. Niniejsze opracowanie prezentuje ocenę wybranych czynników konkurencyjności dokonaną z punktu widzenia pracowników sieci handlowych (zob. tabela 3 i rysunek 3). Do badania wybrano 8 czynników konkurencyjności tych sieci. Są to czynniki istotne z punktu widzenia klientów, na które pracownicy mają bezpośredni wpływ (wybór lokalizacji i asortymentu, wizerunek, uczciwość) lub czynniki wewnętrzne, które zależą przede wszystkim od pracowników (kultura organizacyjna, kapitał ludzki, zasoby wiedzy).

Za najważniejsze źródła konkurencyjności pracownicy sieci handlowych uznali lokalizację (56%), uczciwość wobec klientów i pracowników (54%), kapitał ludzki (44%) oraz asortyment (44%) – są to najwyższe wskazania odpowiadające ocenie 5 w skali Likerta (zob. rysunek 3).

Wyniki badań bezpośrednich pokazują, że zasoby materialne oraz kultura organizacyjna nie są postrzegane jako cenne źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa

handlowego. W skali Likerta zostały one ocenione najniżej ze wszystkich wymienionych czynników – 16% ankietowanych umieściło zasoby materialne, a 19% kulturę organizacyjną na poziomie oceny 1, czyli uznało, iż są one cechami o małym znaczeniu (zob. tabela 3 i rysunek 3).

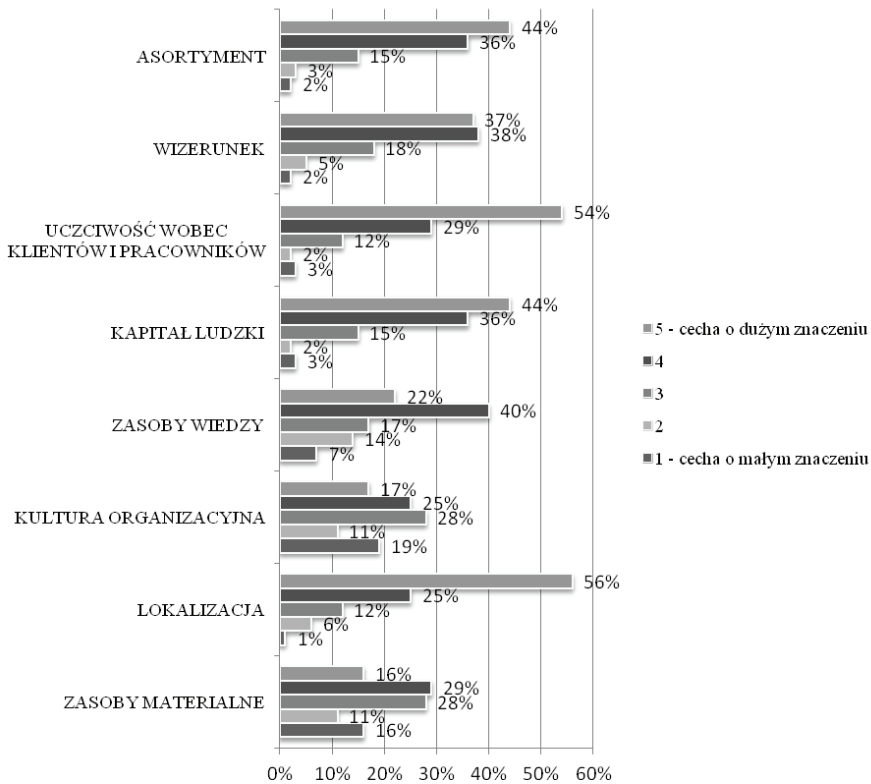
Tabela 3. Źródło potencjału konkurencyjnego firm handlowych

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
1.	Zasoby materialne: majątek trwały, budynki, aktywa finansowe	16%	11%	28%	29%	16%
2.	Lokalizacja	1%	6%	12%	25%	56%
3.	Kultura organizacyjna	19%	11%	28%	25%	17%
4.	Zasoby wiedzy	7%	14%	17%	40%	22%
5.	Kapitał ludzki	3%	2%	15%	36%	44%
6.	Uczciwość wobec klientów i pracowników	3%	2%	12%	29%	54%
7.	Wizerunek	2%	5%	18%	38%	37%
8.	Asortyment	2%	3%	15%	36%	44%

Skala od 1 do 5, gdzie 1 wskazuje na małe znaczenie danej cechy, a 5 wskazuje na duże znaczenie tej cechy.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Ocena źródeł przewagi konkurencyjnej sieci handlowych – opinia respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek i zasoby wiedzy ankietowani ocenili w badaniu na poziomie oceny 4, przypisując im tym samym nieco mniejszą rangę. Zasoby wiedzy nierozdzielnie związane z zarządzaniem wiedzą, jak również pracownikami, którzy stanowią jej źródło, nie mogły zostać ocenione zbyt nisko. To ważny aspekt funkcjonowania nie tylko sieci handlowych, ale również wszystkich innych organizacji. Wizerunek związany z budowaniem i postrzeganiem marki przez klienta jest źródłem przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że klient dokonuje oceny sieci przez pryzmat oceny wygody zakupów, cen czy innych wartości dodanych.

Podsumowanie

Istotnym wnioskiem, jaki można wyciągnąć z przeprowadzonych badań bezpośrednich, jest to, że atrybutami budującymi przewagi konkurencyjne w handlu deta-

licznym postrzeganymi przez pracowników jako takie są czynniki najwyżej cenione również przez klientów i należą do nich: lokalizacja oraz asortyment. Pozwala to przypuszczać, iż działania pracowników sieci nakierowane są na poszukiwanie nowych lokalizacji odpowiadających preferencjom klientów (czyli blisko miejsc zamieszkania) oraz asortymentu towarowego dopasowanego do potrzeb określonego segmentu klientów. Analiza wyników badań wskazuje na duże znaczenie kapitału ludzkiego i posiadanych zasobów wiedzy, co dowodzi istotności czynnika ludzkiego w konkurencji na rynku. Zasoby niewątpliwie decydują o jakości obsługi klienta, która zależy przecież bezpośrednio od doświadczenia i wiedzy wykwalifikowanego personelu.

Poruszony w artykule temat jest na tyle interesujący i wciąż aktualny, iż wymaga podjęcia dalszych badań nad postrzeganiem czynników konkurencyjności przez klientów i skonfrontowania go z opiniami pracowników.

Bibliografia

Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Altkorn J., Kramer T. (1998), *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bilińska-Reformat K. (2016), *The Role of Dynamic Marketing Capabilities in Creation of Competitive Advantage of Commercial Chains*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (363).

Day G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No.

Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (248).

Flak O., Głód G. (2014), *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 187.

Gorynia M. (2010), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym* [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Godlewska-Majkowska H., Skrzypek E., Płonka M. (2016), *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – wiedza – przestrzeń*, Texter, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, Issue 3.

Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Koniorczyk G. (2014), *Smart shopping a zachowania zakupowe polskich konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (350).

Kucharska B. (2014), *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Lombana J.E. (2006), *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, University of Gotingen, Gotingen.

Malara Z. (2006), *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce* [w:] M. Sierpińska, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, Fundacja AE, Kraków.

Moszkowicz M. (2003), *Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji* [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.

Parniangtong S. (2017), *Strategy: Roadmap for Market Leadership* [in:] S. Parniangtong, *Competitive Advantage of Customer Centricity*, [online]

https://extranet.uj.edu.pl/chapter/10.1007/,DanaInfo=link.springer.com,SSL+978-981-10-4442-7_%202, dostęp: 12.05.2018.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Porter M. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Porter M., Kramer M. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December.

Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sławińska M. (red.) (2008), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sławińska M. (red.) (2011), *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 175.

Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń.

Stefańska M. (2010), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 135.

Stefańska M. (2014), *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sulimowska-Formowicz M. (2003), *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5/6.

Sullivan M., Adock D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Śmigielska G. (2007), *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Urbanowicz-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wrzosek W. (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7.