

dr Barbara Fura¹ 

Katedra Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej

Wydział Ekonomii

Uniwersytet Rzeszowski

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw – analiza zróżnicowania wybranych determinant²

WPROWADZENIE

Z wyzwaniem dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego mierzą się obecnie w zasadzie wszystkie współcześnie działające podmioty gospodarcze. Przed przedsiębiorstwem produkcyjnym w szczególności stoi do podjęcia wiele decyzji mających wpływ na jego konkurencyjność. Decyzje te dotyczą konieczności dokonania wyboru w kwestiach (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 364–365): celu działalności produkcyjnej, rodzaju wytwarzanych dóbr, technologii produkcji, rozmiarów produkcji oraz wysokości ponoszonych kosztów produkcji. Co istotne, decyzje te są podejmowane przez przedsiębiorstwa w warunkach ograniczonych zasobów kapitału, pracy i ziemi, przy danej dostępnej technologii oraz określonych, wspólnych dla innych podmiotów konkurujących uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego. Od trafności podejmowanych decyzji w dużej mierze zależy przyszłość i powodzenie danego przedsiębiorstwa, a w efekcie jego konkurencyjność.

W realiach współczesnej gospodarki konkurencyjność jest jedną z istotniejszych cech warunkujących funkcjonowanie podmiotu gospodarczego stanowiąc ważne kryterium jego oceny (Walczak, 2010, s. 5). Specyficzny charakter konkurencji na rynku sprawia, że kwestią nadrzędną dla jego uczestników jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej (Grzebyk, Kryński, 2011, s. 114). Jej źródłem zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstwa (*resource-based view of the firm*) jest zdolność do kreowania innowacyjnych rozwiązań będąca wynikiem posiadanych

¹ Adres korespondencyjny: Katedra Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów; tel. +48 17 872 1617; e-mail: bfura@ur.edu.pl. ORCID: 0000-0002-9601-6634.

² Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki o nr rejestracyjnym 2016/23/D/HS4/03007.

kluczowych kompetencji. Te zaś z perspektywy przedsiębiorstwa produkcyjnego oznaczają zdolność integrowania i koordynowania posiadanych umiejętności produkcyjnych i organizacyjnych z dostępnymi strumieniami technologii zarówno w zakresie produkcji, jak i organizacji pracy (Hamel, Prahalad, 1990, s. 79). Konkurowanie sprowadza się do ciągłego kreowania nowych umiejętności produkcyjnych i technologicznych, jako konsekwencji zmian zachodzących na rynku (Nowacki, 2015, s. 447). Celem i efektem konkurowania jest poprzez wykorzystanie relatywnej przewagi w zasobach, zdolnościach i umiejętnościach uzyskanie lepszej od konkurentów pozycji rynkowej.

Intencją autorki niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw odnośnie do wybranych determinant konkurencyjności. Badania opierają się na subiektywnych opiniach przedstawicieli przedsiębiorstw, których poproszono o dokonanie oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów krajowych i zagranicznych. Badania przeprowadzono metodą sondażu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na próbie 132 przedsiębiorstw produkcyjnych pomiędzy styczniem a marcem 2018 r.

WYMIARY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W niniejszym artykule przyjęto trzy podstawowe wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa (Gorynia, 2004, s. 1–11):

- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- strategia konkurencji przedsiębiorstwa,
- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Wymiary te określają konkurencyjność, a jednocześnie zachodzą między nimi zależności i oddziaływania (Dzikowska, Gorynia, 2012, s. 6).

Zdolność do konkurowania jest uwarunkowana poprzez czynniki wewnętrzne, zależne od danego przedsiębiorstwa, na których kształtowanie ma wpływ przedsiębiorstwo oraz czynniki zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstwa, leżące poza jego obszarem decyzyjnym. Do czynników zewnętrznych, niezależnych zalicza się (Klimczuk, 2004, s. 206): koniunkturę gospodarczą, zmiany w strukturze popytu i podaży, postęp technologiczny czy zmiany zasad współpracy i konkurencji na rynku. Z kolei w zbiorze czynników wewnętrznych znajdują się (Ferreira de Lara, Neves Guimarães, 2014, s. 57; Komarkova i in., 2015, s. 517): jakość oferowanych towarów, warunki dostawy, elastyczność w dostosowywaniu oferty do zmieniających się oczekiwań klientów, poziom kosztów wytwarzania, poziom kosztów pracy, dostępność zasobów finansowych, marka rynkowa, kwalifikacje zawodowe pracowników.

Wewnętrzne czynniki konkurencyjności warunkują potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, na który składają się materialne i niematerialne zasoby. Potencjał konkurencyjny jest niezbędny do tego, aby przedsiębiorstwo mogło

konkurować na arenie konkurencji (Stankiewicz, 2005, s. 89). Zasoby i posiadane przez przedsiębiorstwo umiejętności to czynniki podlegające kontroli i kształtowaniu przez dany podmiot. To od ich jakości i ilości zależy zdolność tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dodanej. Bez umiejętności skutecznego przekształcania aktywów i tworzenia na ich podstawie wartości dodanej same zasoby byłyby w zasadzie bezużyteczne. Wartość dodana powstaje zaś, gdy przedsiębiorstwo potrafi przekształcić posiadane zasoby i umiejętności w kompetencje kluczowe organizacji (Godlewska-Majkowska i in., 2016, s. 17–18).

Według Quinna i Himlera kluczowe kompetencje to (Quinn, Himler, 1994, s. 45–47): częściej zbiór umiejętności i wiedzy aniżeli produktów czy funkcji; elastyczna, długoterminowa baza zdolna do dostosowywania i zmian w zależności od oczekiwań rynkowych; ograniczona liczba działań determinujących przyszły sukces w łańcuchu tworzenia wartości dodanej; unikalne źródło wzrostu w łańcuchu wartości; obszary dominacji przedsiębiorstwa; elementy ważne dla klientów w dłuższej perspektywie czasowej; elementy składowe reputacji i kultury będące częścią systemu organizacji.

Najlepszy z możliwych sposób przekształcenia zasobów, kompetencji oraz zdolności przedsiębiorstwa oraz zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się szans, okazji w konkurencyjnym otoczeniu można utożsamiać ze strategią organizacji. Jest ona rozumiana jako plan, wzorzec postępowania czy pozycja wobec konkurentów (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 190). Według Z. Pierścionka (Pierścioneck, 2003, s. 275) strategia konkurencji oznacza:

- „bazujący na określonej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa zespół posunięć na rynku, wyrażających się określoną strukturą rynkową czynników konkurencyjności”,
- „zespół działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności, tj. zbiorów określonych specyficznych zasobów, umiejętności i struktur”.

Uogólniając można stwierdzić, że strategia konkurencji to zespół długofalowych działań, zachowań i decyzji przedsiębiorstwa funkcjonującego w konkurencyjnym otoczeniu (Budzyńska-Biernat, 2015, s. 26) pozwalający na realizację postawionych zadań i celów. Strategia determinuje działanie przedsiębiorstwa, a od jej trafności w dużym stopniu zależy czy przedsiębiorstwo odniesie sukces czy też nie (Chorób, 2015, s. 137), czy uzyska przewagę konkurencyjną i zdobędzie korzystną dla siebie pozycję konkurencyjną na rynku.

Koncepcja pozycji konkurencyjnej została wprowadzona przez *Boston Consultation Group* (BCG) i jest traktowana jako synonim względnego udziału w rynku, tj. udziału w rynku w porównaniu do głównych konkurentów działających w danej branży czy sektorze (Nazarpoori i in., 2014, s. 741–742). Pozycja konkurencyjna określa znaczenie, lokatę przedsiębiorstwa w odniesieniu do innych podmiotów zajmujących się tym samym rodzajem działalności i/lub działających na tych samych rynkach. Jest to wynik osiągnięty dzięki potencjałowi

konkurencyjnemu wykorzystywanemu w procesie konkurowania realizowanemu zgodnie ze schematem ustalonym przez przedsiębiorstwo w strategii konkurencyjnej uwzględniającej uwarunkowania środowiskowe (Trąpczyński i in., 2016, s. 32). Znaczenie przedsiębiorstwa wyrażone poprzez jego pozycję konkurencyjną jest najczęściej rozpatrywane w kontekście zagrożenia dla konkurenta, im wyższa pozycja, tym większe zagrożenie (Pioch, 2010, s. 2). Jej zmiana w danym okresie według Romanowskiej jest jednym z mierników skuteczności i efektywności stosowanej strategii konkurencji (Romanowska, 2004, s. 262).

MATERIAŁ I METODA

Rozpoznanie determinant konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych przeprowadzono w oparciu o dane pierwotne zgromadzone za pośrednictwem badania ankietowego. Źródłem informacji o przedsiębiorstwach była baza Emerging Markets Information Service (EMIS). Kwestionariusz skierowano do kierownictw przedsiębiorstw działających w sektorze produkcja (31, wg NAICS) prowadzących działalność operacyjną. W pierwszym etapie badania zgromadzono 132 poprawnie wypełnione kwestionariusze³.

Badanie uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw polegało m.in. na określeniu przez ankietowane podmioty znaczenia wskazanych celów konkurencyjnych, wśród których znalazły się: koszt (*względnie niski koszt wytwarzania itp.*), jakość (*wysoka jakość produktów itp.*), dostawa (*szybkość, terminowość itp.*), elastyczność (*dostosowywanie oferty, produkcji itp.*), innowacyjność (*produkty, innowacje, technologie itp.*) oraz bezpieczeństwo (*produkcja przyjazna środowisku itp.*). Przedsiębiorstwa oceniły każdy z celów na skali od 1 (*nieznaczący cel*) do 5 (*bardzo znaczący cel*). W kolejnym pytaniu przedsiębiorstwa zostały poproszone o ocenę swojej pozycji konkurencyjnej na tle konkurentów krajowych oraz zagranicznych (od 1 – *pozycja znacznie gorsza* do 5 – *pozycja znacznie lepsza*). W dalszej kolejności przedsiębiorstwa dokonały oceny znaczenia wskazanych mierników pozycji konkurencyjnej (*zyskowność, wielkość sprzedaży, udział w rynku, udział eksportu w sprzedaży, ogólna sytuacja finansowa oraz poziom satysfakcji klienta*). Podobnie jak poprzednio zastosowano skalę rangową od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało odpowiedź: *nieznaczący*, a 5 – *bardzo znaczący*. Tę samą skalę zastosowano do oceny wybranych instrumentów konkurowania. Ostatnim etapem badania uwarunkowań konkurencyjności była ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa oceniły wybrane składniki potencjału, tj. zasoby, kompetencje i umiejętności, do których oceny zastosowano również skalę od 1 do 5.

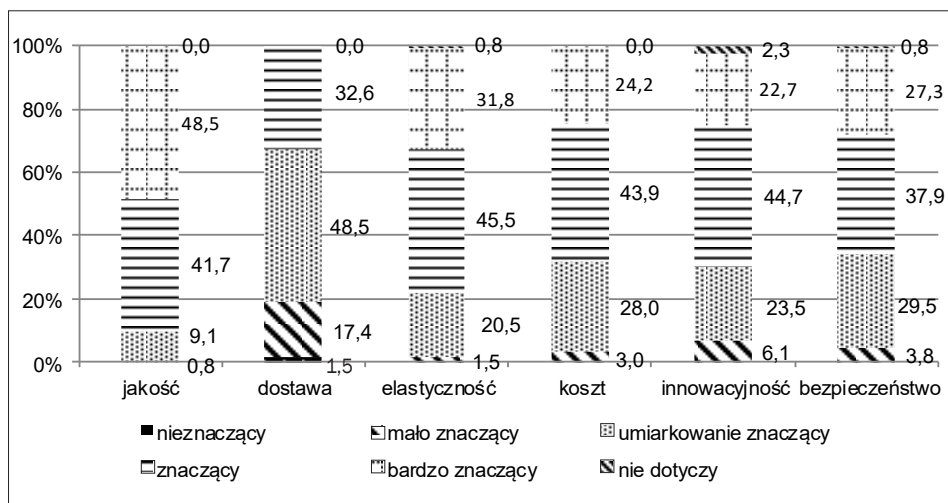
Zróźnicowanie odpowiedzi przedsiębiorstw w zależności od podstawowych charakterystyk podmiotów (*wielkość, zakres przestrzenny, poziom eksportu, po-*

³ Kwestionariusz w wersji online jest dostępny pod linkiem: <https://goo.gl/forms/wthVp-MI1DhMjcx132>.

chodzenie kapitału przedsiębiorstw, posiadanie systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz zarządzania jakością ISO 9001) zmierzono przy użyciu testu Manna-Whitneya i testu Kruskala-Wallisa.

OCENA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

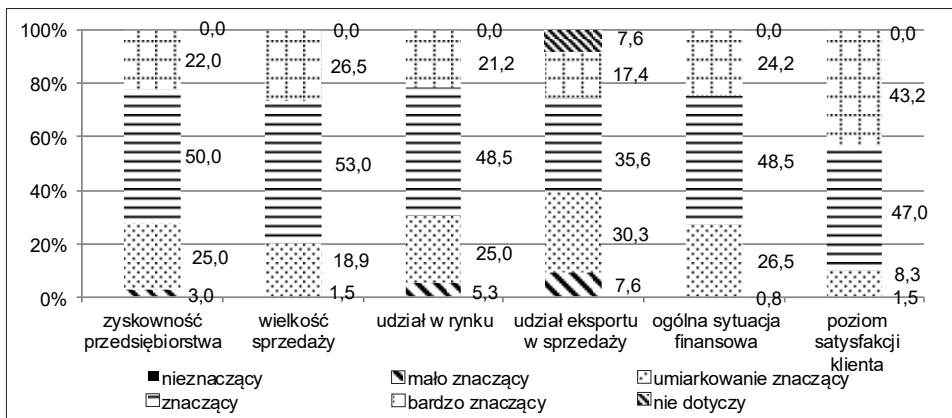
W budowaniu przewagi, a następnie pozycji konkurencyjnej badane przedsiębiorstwa zwracały przede wszystkim uwagę na wysoką jakość oferowanych produktów, elastyczność w dostosowywaniu swojej oferty/wielkości produkcji do wymagań i oczekiwań klientów, względnie niski koszt wytwarzania, innowacyjność produktów i technologii oraz bezpieczeństwo produkcji. Poszczególne cele były bardzo znaczące i znaczące dla odpowiednio: 90,2; 77,3; 68,2; 67,4 oraz 65,2% przedsiębiorstw. Za najmniej ważny cel badane podmioty uznały szybkość i terminowość dostaw. Ten cel był znaczący dla 32,6% badanych podmiotów i umiarkowanie znaczący dla kolejnych 48,5% (rys. 1).



Rys. 1. Znaczenie wybranych celów konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Monitorowaniu sytuacji na konkurencyjnym rynku badanym przedsiębiorstwom służyły w kolejności znaczenia następujące mierniki (rys. 2): poziom satysfakcji klienta, wielkość sprzedaży i w podobnym stopniu ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, zyskowność przedsiębiorstwa, a następnie udział w rynku oraz udział eksportu w sprzedaży przedsiębiorstwa. Poszczególnym miernikom przypisało łącznie ocenę bardzo znaczącą i znaczącą odpowiednio: 90,2; 79,5; 72,7; 72,0; 69,7 oraz 53,0% przedsiębiorstw.



Rys. 2. Mierniki konkurencyjności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu określenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw ocenie poddano jego wybrane składniki. Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Znaczenie wybranych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw

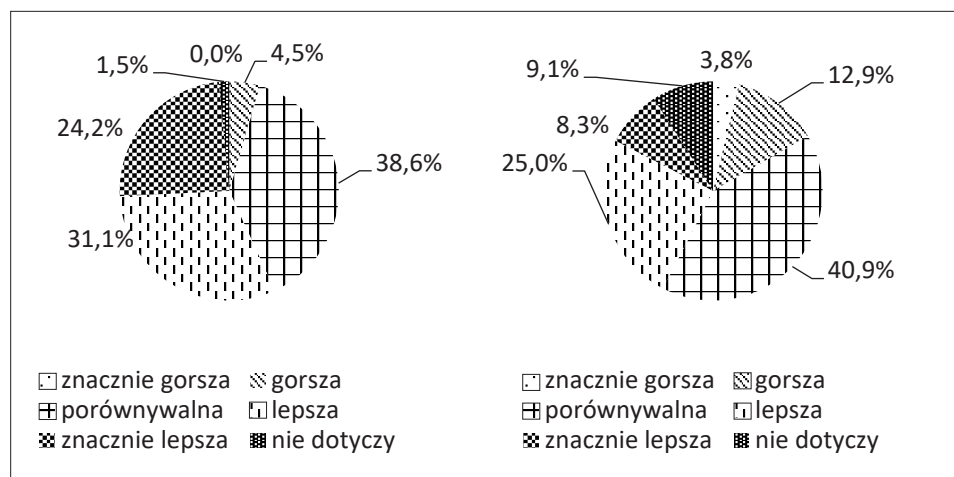
Zasoby, kompetencje, umiejętności przedsiębiorstwa	nieznaczący %	mało znaczący %	umiarkowanie znaczący %	znaczący %	bardzo znaczący %
zasoby materialne	0,0	0,8	19,7	51,5	27,3
zasoby ludzkie	0,0	1,5	9,1	45,5	43,2
zasoby niematerialne	1,5	3,0	24,2	34,8	36,4
zasoby finansowe	0,0	2,3	27,3	43,2	27,3
logistyka	0,0	3,8	25,8	45,5	25,0
produkcja (efektywność, wydajność)	0,0	0,0	9,8	53,0	35,6
marketing i sprzedaż	0,8	4,5	25,8	39,4	28,8
serwis	1,5	5,3	37,9	29,5	21,2
dostawa	0,0	0,0	18,9	49,2	31,8
technologia	0,0	4,5	14,4	48,5	31,1
zarządzanie zasobami ludzkimi	1,5	1,5	27,3	43,2	26,5
systemy zarządzania	0,8	4,5	20,5	54,5	18,9
kontrola jakości	0,8	0,8	13,6	47,0	37,9
bezpieczeństwo produkcji	1,5	3,8	15,2	40,9	37,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Specyfika badanych przedsiębiorstw, do których należały wyłącznie podmioty produkcyjne miała swoje odbicie w znaczeniu poszczególnych elementów poten-

cjału konkurencyjnego. Za bardzo znaczące w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa uznały przede wszystkim zasoby ludzkie, kontrolę jakości i bezpieczeństwo produkcji, ale także zasoby niematerialne czy efektywność i wydajność produkcji. Za znaczące elementy potencjału konkurencyjnego uznano głównie systemy zarządzania, produkcję, zasoby materialne, a następnie dostawę (szybkość, terminowość, dogodność itp.), technologię oraz kontrolę jakości. Zbliżony odsetek przedsiębiorstw (ok. 43–45%) za znaczące elementy potencjału uznał zasoby ludzkie, logistykę, zasoby finansowe czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Za umiarkowanie znaczące elementy potencjału konkurencyjnego w największym stopniu uznano: serwis, zasoby finansowe oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Najwięcej ocen *nieznaczący* (1) oraz *mało znaczący* (2) przypisano takim składnikom potencjału jak: serwis (6,8%), marketing i sprzedaż, systemy zarządzania i bezpieczeństwo produkcji (po 5,3%). Uwzględniając łącznie oceny *bardzo znaczący* (5) i *znaczący* (4) za najważniejsze elementy potencjału konkurencyjnego badane przedsiębiorstwa uznały: produkcję, zasoby ludzkie i kontrolę jakości.

Ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw jest powiązana z zajmowaną przez przedsiębiorstwo pozycją konkurencyjną. Badane podmioty zostały poproszone o ocenę swojej pozycji na tle konkurentów krajowych i zagranicznych. Wyniki oceny zestawiono na rys. 3 i 4.



Rys. 3. Pozycja konkurencyjna w porównaniu do konkurentów krajowych

Rys. 4. Pozycja konkurencyjna w porównaniu do konkurentów zagranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pozycję znacznie lepszą od konkurentów krajowych przypisało ocenianym przedsiębiorstwom ponad 24% badanych. W odniesieniu do konkurentów zagranicznych ten odsetek był mniejszy i wyniósł 8,3%. Kolejne 31,1% badanych sklasyfikowało

oceniane przez siebie przedsiębiorstwo na pozycji lepszej od konkurentów krajowych oraz 25% na pozycji lepszej od konkurentów zagranicznych. Zarówno w przypadku porównania z konkurencją w kraju, jak i za granicą przedsiębiorstwa najczęściej oceniały swoją pozycję na poziomie porównywalnym do konkurencji. Takich odpowiedzi było odpowiednio 38,6% oraz 40,9%. Tylko 4,5% przedsiębiorstw uznało, że ich pozycja była gorsza od konkurentów w kraju. Jednocześnie żadne z przedsiębiorstw nie oceniło swojej pozycji konkurencyjnej za znacznie gorszą od konkurentów krajowych. Subiektywna ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw odnośnie do konkurencji za granicą była już mniej optymistyczna. Tu 12,9% przedsiębiorstw przyznało, że ich pozycja jest gorsza od konkurentów, a kolejne 3,8% uznało ją za znacznie gorszą od konkurentów. Ponieważ część z badanych przedsiębiorstw prowadziła swoją działalność jedynie na rynku lokalnym i regionalnym czy krajowym, stąd w przypadku oceny pozycji konkurencyjnej w porównaniu do konkurencji za granicą, 9,1% badanych udzieliło odpowiedzi *nie dotyczy*.

SUBIEKTYWNA OCENA KONKURENCYJNOŚCI A CECHY PRZEDSIĘBIORSTW

Korzystna samoocena przedsiębiorstw nasunęła pytania i wątpliwości odnośnie do potencjalnych cech przedsiębiorstw mogących różnicować udzielone odpowiedzi. Jako potencjalne zmienne różnicujące rozważono: wielkość przedsiębiorstwa mierzoną liczbą zatrudnionych, z wyróżnieniem podmiotów małych i średnich oraz dużych (odpowiednio *MiŚ* oraz *D*), zakres przestrzenny działalności (*przedsiębiorstwa lokalne i regionalne, krajowe, międzynarodowe*), eksport (*brak eksportu, <25%, 25–50%; 50–75%; >75%*), kapitał przedsiębiorstwa (*przewaga kapitału polskiego oraz przewaga kapitału zagranicznego*). Jako dodatkowe potencjalne zmienne różnicujące odpowiedzi uwzględniono fakt posiadania przez przedsiębiorstwo wdrożonych systemów zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001 oraz zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001. Zmienne te uwzględniono w badaniu ze względu na dużą popularność i uniwersalność obu systemów zarządzania wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, które są stosowane niezależnie od branży działalności gospodarczej oraz ze względu na opinię dostępną w literaturze przedmiotu głoszącą, iż posiadanie tych systemów może dawać przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną nad podmiotami, które takich systemów nie posiadają (np. Su i in., 2015, s. 42).

Wyniki zróżnicowania oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w przypadku dwóch porównywanych grup zamieszczono w tabeli 2 (test Manna-Whitneya). Ponieważ 12 spośród przebadanych 132 przedsiębiorstw na pytanie o ocenę pozycji konkurencyjnej na tle konkurentów zagranicznych udzieliło odpowiedzi *nie dotyczy*, zatem zróżnicowanie oceny pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do konkurencji z zagranicy przeprowadzono na danych pochodzących ze 120 przedsiębiorstw.

Tabela 2. Wyniki testu Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) względem wybranych charakterystyk przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Konkurencja krajowa	Konkurencja zagraniczna
Zmienna grupująca: wielkość przedsiębiorstwa (MiŚ, D)		
Suma rang: Grupa 1 – <i>MiŚ</i>	4079,0	3479,5
Suma rang: Grupa 2 – <i>D</i>	4699,0	3780,5
N: Grupa 1 – <i>MiŚ</i>	51	51
N: Grupa 2 – <i>D</i>	81	69
Z popr.	3,4014	2,2212
p	0,0007*	0,0263*
Zmienna grupująca: kapitał przedsiębiorstw (przewaga kapitału polskiego, przewaga kapitału zagranicznego)		
Suma rang: Grupa 1 – <i>polski</i>	6239,5	4775,5
Suma rang: Grupa 2 – <i>zagraniczny</i>	2275,5	2245,5
N: Grupa 1 – <i>polski</i>	100	88
N: Grupa 2 – <i>zagraniczny</i>	30	30
Z popr.	-1,8147	-3,0234
p	0,0696	0,0025*
Zmienna grupująca: posiadanie systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 (tak, nie)		
Suma rang: Grupa 1 – <i>ISO 14001: tak</i>	4308,5	3829,0
Suma rang: Grupa 2 – <i>ISO 14001: nie</i>	4469,5	3431,0
N: Grupa 1 – <i>ISO 14001: tak</i>	56	54
N: Grupa 2 – <i>ISO 14001: nie</i>	76	66
Z popr.	2,8486	3,1495
p	0,0044*	0,0016*
Zmienna grupująca: posiadanie systemu zarządzania jakością ISO 9001 (tak, nie)		
Suma rang: Grupa 1 – <i>ISO 9001: tak</i>	5937,5	4747,5
Suma rang: Grupa 2 – <i>ISO 9001: nie</i>	2840,5	2512,5
N: Grupa 1 – <i>ISO 9001: tak</i>	78	74
N: Grupa 2 – <i>ISO 9001: nie</i>	54	46
Z popr.	3,6774	1,5496
p	0,0002*	0,1212

Legenda: Z popr. – wartość statystyki testowej Z z poprawką na ciągłość, N – liczebność, p – poziom prawdopodobieństwa testowego, * wyniki istotne na poziomie $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zmiennymi różnicującymi ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do ich krajowych konkurentów były: wielkość przedsiębiorstwa oraz fakt posiadania wdrożonych systemów zarządzania jakością ISO 9001 i środowiskowe-

go ISO 14001. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 brak było istotnej statystycznie różnicy pomiędzy oceną dokonaną przez przedsiębiorstwa z przewagą kapitału polskiego i przewagą kapitału zagranicznego. Z kolei ocena pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do konkurentów zagranicznych była zróżnicowana zarówno poprzez wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj kapitału, ale i fakt posiadania wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001. Natomiast posiadanie wdrożonego systemu zarządzania jakością ISO 9001 nie było zmienną różnicującą ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w tym przypadku.

W sytuacji trzech lub więcej porównywanych grup ocenę zróżnicowania przeprowadzono z zastosowaniem testu Kruskala-Wallisa (tabela 3).

Tabela 3. Wyniki testu Kruskala-Wallisa względem wybranych charakterystyk przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Konkurencja krajowa	Konkurencja zagraniczna
Zmienna grupująca: zakres przestrzenny (regionalny i lokalny, ogólnokrajowy, międzynarodowy)		
Suma rang: Grupa 1 – regionalny i lokalny	325	158,0
Suma rang: Grupa 2 – ogólnokrajowy	1189	671,5
Suma rang: Grupa 3 – międzynarodowy	7264	6430,5
N: Grupa 1 – regionalny i lokalny	12	8
N: Grupa 2 – ogólnokrajowy	23	16
N: Grupa 3 – międzynarodowy	97	96
H: Test Kruskala-Wallisa	23,4033	21,3192
p	0,0000*	0,0000*
Zmienna grupująca: poziom eksportu w sprzedaży (brak eksportu, <25%, 25–50%; 50–75%; >75%)		
Suma rang: Grupa 1 – brak eksportu	598,0	190,5
Suma rang: Grupa 2 – poziom eksportu <25%	2675,5	1995,5
Suma rang: Grupa 3 – poziom eksportu 25–50%	2084,5	1957,5
Suma rang: Grupa 4 – poziom eksportu 50–75%	1900,5	1605,5
Suma rang: Grupa 5 – poziom eksportu >75%	1519,5	1511,0
N: Grupa 1 – brak eksportu	16	7
N: Grupa 2 – poziom eksportu <25%	43	41
N: Grupa 3 – poziom eksportu 25–50%	29	28
N: Grupa 4 – poziom eksportu 50–75%	22	22
N: Grupa 5 – poziom eksportu >75%	22	22
H: Test Kruskala-Wallisa	18,4451	19,5014
p	0,0010*	0,0006*

Legenda: N – liczebność, H – wartość testu Kruskala-Wallisa, p – poziom prawdopodobieństwa testowego, * wyniki istotne na poziomie $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zakres przestrzenny działalności przedsiębiorstw, jak i poziom eksportu w sprzedaży przedsiębiorstw były zmiennymi różnicującymi ocenę pozycji przedsiębiorstw w porównaniu do konkurencji krajowej, jak i zagranicznej.

WNIOSKI

Obszar badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw mieści się zarówno w dziedzinie nauk ekonomicznych, jak i nauk o zarządzaniu. O konkurencyjności podmiotu decydują bowiem nie tylko posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby, umiejętności i kompetencje, którymi dany podmiot gospodaruje, ale i sposób ich wykorzystania, czy zarządzania nimi. Potwierdzają to prezentowane wyniki badań, które pokazały, że dla przedsiębiorstw produkcyjnych liczą się zarówno efektywność i wydajność produkcji, posiadane zasoby (w tym zasoby ludzkie), ale i systemy zarządzania (w tym zarządzanie jakością).

Realizacja celów konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, w postaci generowania zysku dla właścicieli, udziałowców czy długookresowego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jest możliwa dzięki skupieniu się przez przedsiębiorstwa na wysokiej jakości oferowanych produktów, ciągłemu dostosowywaniu się do wymagań i oczekiwań klientów, ale i na minimalizowaniu kosztów wytwarzania. Pogodzenie wymienionych, nierzadko sprzecznych celów wiąże się z opracowaniem i realizacją określonej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zastosowanie odpowiedniej kompozycji składników potencjału konkurencyjnego może gwarantować lepszą od konkurentów pozycję rynkową. Jej określenie jest możliwe poprzez porównanie danej firmy do innych firm konkurencyjnych działających w tej samej branży czy sektorze. To, jaką pozycję zajmie dane przedsiębiorstwo zależy oprócz uwarunkowań zewnętrznych, również od immanentnych cech i uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia okazują się skala działalności podmiotu, jego otwartość na rynki zagraniczne, ale i rozwiązania systemowe, jak znormalizowane systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001). Podejście jakościowe, mimo iż na rynkach zagranicznych dobrze już znane wciąż, w szczególności w odniesieniu do konkurencji krajowej, może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Z kolei mniej spopularyzowany, w porównaniu do ISO 9001, standard ISO 14001 oraz jego idea ciągłej minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne może pomóc przedsiębiorstwom produkcyjnym w wypełnianiu stale rosnących wymagań w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz zaostrzonych norm środowiskowych.

Zagadnienie wyznaczenia determinant konkurencyjności jest niezwykle pojemne, ale i trudne do zbadania. Niniejsze badanie opiera się o subiektywne opinie przedsiębiorstw, podejście takie jest akceptowalne, ale nie jest pozbawione mankamentów. Można je ograniczyć poprzez włączenie do oceny konkurencyjności również danych obiektywnych, np. w postaci wskaźników i mierników sytuacji

finansowej przedsiębiorstw. Takie podejście do badania konkurencyjności będzie zastosowane przez autora niniejszej publikacji po zakończeniu badań właściwych i w oparciu o pełną reprezentatywną próbę.

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz-Drwiłło, A. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Budzyńska-Biernat, A. (2015). Strategie konkurencji przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego z województwa wielkopolskiego. *Marketing i Rynek*, 12, 24–31.
- Chorób, R. (2015). Strategia jako narzędzie efektywnego zarządzania strukturą klastrową. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 29, 137–147.
- Dzikowska, M., Gorynia, M. (2012). Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?, *Gospodarka Narodowa*, 4 (248), 1–30.
- Ferreira de Lara, F.F., Neves Guimarães, M.R. (2014). Competitive Priorities and Innovation in SMEs: A Brazil Multi-Case Study. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 9 (3), 51–64. DOI: 10.4067/S0718-27242014000300004.
- Gorynia, M. (2004). Competitiveness of Polish Firms and the European Union Enlargement. *Competitiveness Review. An International Business Journal*, 14 (1–2), 1–11. DOI: 10.1108/eb046463.
- Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor-Wiedza-Przestrzeń*. Warszawa: Wydawnictwo Texter.
- Grzebyk, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107–117.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
- Klimczuk, M. (2004). Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego w klastrach przemysłowych. *Zeszyty Naukowe*, 2, 205–218.
- Komarkova, L., Pirozek, P., Pudil, P. (2014). The factors and other characteristics influencing competitiveness of enterprises in countries in the post-transition phase of the economy. *Engineering Economics*, 25 (5), 513–521. DOI: 10.5755/j01.ee.25.5.3136.
- Nazarpoori, A.H., Hakkak, M., Mohammadi, M. (2014). Analysis and identification of competitive positions of companies operating in Iranian battery industry using hierarchical analysis. *Journal of Asian Scientific Research*, 4 (12), 741–756.
- Nowacki, R. (2015). Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce na podstawie oceny ich menadżerów. *Handel Wewnętrzny*, 5 (358), 446–462.
- Pierścioneek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pioch, J. (2010). Pozycja konkurencyjna banku w świetle teorii zarządzania wartością. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4/3, 1–10.
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43–55.
- Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK.

- Su, H.-Ch., Dhanorkar, S., Linderman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37, 31–44. DOI: 10.1016/j.jom.2015.03.004.
- Trąpczyński, P., Jankowska, B., Dzikowska, M., Gorynia, M. (2016). Identification of Linkages between the Competitive Potential and Competitive Position of SMEs Related to their Internationalization Patterns Shortly after the Economic Crisis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4 (4), 29–50. DOI: 10.15678/EBER.2016.040403.
- Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *e-mentor*, 5 (37), 5–12.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Strategia przedsiębiorstwa. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (s. 189–223). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Streszczenie

Artykuł prezentuje wybrane wyniki badania przeprowadzonego metodą sondażu w 2018 r. wśród przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Prezentowane wyniki pozyskano w pierwszym etapie badania, podczas którego zgromadzono 132 kwestionariusze. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników dotyczących samooceny przedsiębiorstw w zakresie wybranych determinant konkurencyjności. W opracowaniu, zarówno w jego części teoretycznej, jak i empirycznej skupiono się na trzech wymiarach konkurencyjności, tj. potencjale, strategii i pozycji konkurencyjnej. Dla realizacji postawionego celu w opracowaniu posłużono się wynikami samooceny przedsiębiorstw odnośnie do zajmowanej przez nie pozycji konkurencyjnej, zarówno w porównaniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych z kraju, jak i z zagranicy. Pomocniczo zaprezentowano również wyniki oceny znaczenia wybranych elementów potencjału konkurencyjnego, wybranych celów konkurencyjnych, jak i stosowanych przez przedsiębiorstwa mierników konkurencyjności. W dalszej części artykułu stosując nieparametryczne testy Manna-Whitneya oraz Kruskala-Wallisza zbadano zróżnicowanie ocen pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do konkurencji w kraju, jak i za granicą względem wybranych cech przedsiębiorstw. Jako potencjalne zmienne mogące różnicować udzielone odpowiedzi uwzględniono: wielkość przedsiębiorstw, zakres przestrzenny działalności gospodarczej oraz poziom eksportu w sprzedaży. Jako dodatkowe zmienne rozpatrzono również fakt posiadania wdrożonych systemów zarządzania: jakością i środowiskowego. Większość z wymienionych zmiennych okazała w istotnie statystyczny sposób różnicować ocenę pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Nie bez znaczenia dla oceny pozycji konkurencyjnej okazały się skala działalności podmiotu, jego otwartość na rynki zagraniczne, ale i rozwiązania systemowe, jak znormalizowane systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001).

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, potencjał konkurencyjny, pozycja konkurencyjna.

Determinants of company competitiveness – analysis of selected factors differentiation

Summary

The paper presents selected results of a survey conducted in 2018 among production companies located in Poland. The results were obtained at the first stage of the study, during which 132 questionnaires were collected. The aim of the paper is to present the results of companies' self-assessment

regarding the selected competitiveness determinants. The paper, both in its theoretical and empirical part, is focused on three dimensions of competitiveness, i.e. competitive potential, competitive strategy and competitive position. In order to achieve the stated objective, the study used the results of the self-assessment of companies regarding their competitive position, both compared to competing companies from the country and abroad. Additionally, the paper shows the results of the assessment of the significance of selected elements of competitive potential, selected competitive objectives, as well as the applied measures of competitiveness in the examined companies. In the following part of the paper, non-parametric Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests were applied to examine the differentiation of assessments of the competitive position of companies, both in comparison to competition in the country and abroad, regarding selected characteristics of companies. The following factors were considered as potential variables that could differentiate the given responses: the size of enterprises, the spatial scope of business activity and the level of export in sales. The fact of having implemented quality and environmental management systems was also considered as an additional variable. Most of these variables turned out to have statistically significantly differentiated the assessment of the competitive position of companies. The scale of the entity's activity, its openness to foreign markets, as well as system solutions, such as standardized management systems (ISO 9001, ISO 14001), were not without significance for the assessment of the competitive position of companies.

Keywords: company, competitive potential, competitive position.

JEL: L21, L25, O14.