

# przeгляд

organizacji

## Wprowadzenie

**S**ukces przedsiębiorstwa w warunkach narastającej konkurencji rynkowej zależy w dużym stopniu od realizowanej strategii konkurencji opierającej się na: • analizie czynników stanowiących kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej • prawidłowej identyfikacji trendów rynkowych oraz • pogłębionej analizie konkurentów, a także • umiejętności wykorzystania zasobów innych przedsiębiorstw oraz potencjału różnych krajów i regionów. Mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej obejmuje czynniki istotne dla odbiorców, które są uzależnione m.in.: od poziomu technologii, kapitału ludzkiego i rzeczowego, organizacji i metod zarządzania, podejmowanych działań marketingowych oraz zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa. Te uwarunkowania są kształtowane pod wpływem wiedzy i umiejętności zarządu, co z kolei wiąże się z posiadaniem kluczowych kompetencji i wyróżniających firmę zdolności.

Podstawowe znaczenie dla budowy skutecznej strategii konkurencji ma prawidłowa ocena czynników wpływających na decyzje konsumentów, co umożliwia stworzenie oferty, która zapewni odbiorcom wyższą wartość odnoszącą się do oferowanych korzyści. W artykule przedstawiono analizę rynkowych czynników konkurencyjności charakterystycznych dla przedsiębiorstw dużych, średnich, małych i mikro. Podstawę do napisania artykułu stanowiły badania przeprowadzone przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego Szkoły Głównej Handlowej w ramach projektu „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”. Badania obejmowały próbę 200 przedsiębiorstw wyróżniających się silną pozycją konkurencyjną na rynkach UE<sup>1)</sup>. Punktem wyjścia analizy było założenie, że specyfika kształtowania przewagi konkurencyjnej jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa, co oznacza, że menedżerowie wskazują na różne źródła konkurencyjności oraz związane z nimi rynkowe czynniki konkurencyjności, umożliwiające skuteczne konkurowanie na poszczególnych rynkach<sup>2)</sup>. Dodatkowo przyjęto założenie, że na przestrzeni lat następują zmiany w zakresie oceny znaczenia poszczególnych czynników konkurencyjności w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>3)</sup>.

Analiza rynkowych czynników konkurencyjności, wymienianych przez menedżerów dużych przedsiębiorstw, wskazuje na wiodące znaczenie jakości produktu – 92,1% wskazań oraz ceny – 68,4% wskazań. Wysoka jakość stanowiła 27,1% udzielanych odpowiedzi, a cena – 20,2%. Do innych istotnych czynników zaliczono: szybkość i terminowość dostaw, udział w rynku, wiarygodność firmy oraz korzyści związane z ofertą produktową, tzn. szerokość oferty, wprowadzane nowości, cechy produktu oraz dostępność niszowych produktów. W mniejszym stopniu podkreślono znaczenie budowania i utrzymywania relacji z klientami – wymieniono je w 25% firm, co stanowi jedynie 2,3% wskazań w stosunku do liczby udzielanych odpowiedzi. Niektóre wymieniane czynniki, takie jak nowoczesne technologie oraz koszty produkcji nie mają bezpośredniego wpływu na decyzje konsumentów i należałoby je raczej zaliczyć do źródeł konkurencyjności. Do podstawowych mechanizmów

# Rynkowe czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2011.05.03>

Przegląd Organizacji, Nr 5 (856), 2011, ss. 12-15

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Maria Johann*

wewnętrznych, decydujących o konkurencyjności dużych przedsiębiorstw, należą czynniki związane z zarządzaniem kadrami, stosowaną technologią i organizacją produkcji, zarządzaniem marketingiem oraz organizacją i metodami zarządzania.

Do najczęściej wymienianych czynników konkurencyjności w średnich przedsiębiorstwach należą jakość i cena. Wysoką jakość produktu wskazano w 98,2% firm, co stanowiło 30,9% wszystkich odpowiedzi, natomiast cenę wymieniło 68,4%

**Tab. 1. Rynkowe czynniki konkurencyjności wymieniane przez menedżerów dużych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %) w stosunku do liczby	
		wskazań	firm
Wysoka jakość produktu/usługi	35	27,1	92,1
Cena	26	20,2	68,4
Terminowość dostaw/szybkość dostaw	15	11,6	39,5
Udział w rynku	9	7,0	23,7
Oferta produktowa/szeroka oferta produktów/usług	8	6,3	21,1
Wprowadzane nowości, nowe wzory	7	5,4	18,4
Wiarygodność, uczciwość, rzetelność, referencje, dobra opinia	6	4,7	15,8
Cechy produktu	5	3,9	13,2
Niszowe produkty	5	3,9	13,2
Nowe/nowoczesne technologie wytwarzania/poziom technologiczny	4	3,1	10,5
Dobre relacje z klientami	3	2,3	7,9
Koszty produkcji, niższe koszty produkcji/przedsiębiorstwa	3	2,3	7,9
Korzystne warunki dla stałych odbiorców	2	1,6	5,3
Rynki zbytu/kanały dystrybucji/sieć dystrybucji	1	0,8	2,6
<b>Razem</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>339,6</b>

Źródło: raport z badań „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE”, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2009.

**Tab. 2. Rynkowe czynniki konkurencyjności wymieniane przez menedżerów średnich przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %) w stosunku do liczby	
		wskazań	firm
Wysoka jakość produktu/usługi	110	30,9	98,2
Cena	90	25,3	80,4
Terminowość dostaw/szybkość dostaw	22	6,2	19,6
Udział w rynku	21	5,9	18,8
Niszowe produkty	21	5,9	18,8
Nowe/nowoczesne technologie wytwarzania/poziom technologiczny	20	5,6	17,9
Cechy produktu	18	5,1	16,1
Oferta produktowa/szeroka oferta produktów/usług	17	4,8	15,2
Wprowadzane nowości, nowe wzory	12	3,4	10,7
Wiarygodność, uczciwość, rzetelność, referencje, dobra opinia	11	3,1	9,8
Dobre relacje z klientami	5	1,4	4,5
Koszty produkcji, niższe koszty produkcji/przedsiębiorstwa	3	0,8	2,7
Rynki zbytu/kanały dystrybucji/sieć dystrybucji	3	0,8	2,7
Korzystne warunki dla stałych odbiorców	3	0,8	2,7
<b>Razem</b>	<b>356</b>	<b>100,0</b>	<b>318,1</b>

Źródło: *ibidem*.

Tab. 3. Rynkowe czynniki konkurencyjności wymieniane przez menedżerów małych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %) w stosunku do liczby	
		wskazań	firm
Wysoka jakość produktu/usługi	36	27,7	94,7
Cena	32	24,6	84,2
Cechy produktu	10	7,7	26,3
Wprowadzane nowości, nowe wzory	10	7,7	26,3
Terminowość dostaw/szybkość dostaw	9	6,9	23,7
Niszowe produkty	7	5,4	18,4
Oferta produktowa/szeroka oferta produktowa/usług	7	5,4	18,4
Nowe/nowoczesne technologie wytwarzania/poziom technologiczny	5	3,8	13,2
Udział w rynku	5	3,8	13,2
Dobre relacje z klientami	3	2,3	7,9
Korzystne warunki dla stałych odbiorców	3	2,3	7,9
Koszty produkcji, niższe koszty produkcji/przedsiębiorstwa	2	1,5	5,3
Rynki zbytu/kanały dystrybucji/sieć dystrybucji	1	0,8	2,6
<b>Razem</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>342,1</b>

Źródło: *ibidem*.

Tab. 4. Rynkowe czynniki konkurencyjności wymieniane przez menedżerów mikroprzedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %) w stosunku do liczby	
		wskazań	firm
Cena	10	30,3	83,3
Wysoka jakość produktu/usługi	8	24,2	66,7
Terminowość dostaw/szybkość dostaw	4	12,1	33,3
Niszowe produkty	2	6,1	16,7
Oferta produktowa/szeroka oferta produktów/usług	2	6,1	16,7
Wiarygodność, uczciwość, rzetelność, referencje, dobra opinia	2	6,1	16,7
Cechy produktu	1	3,0	8,3
Wprowadzanie nowości/nowe wzory	1	3,0	8,3
Udział w rynku	1	3,0	8,3
Dobre relacje z klientami	1	3,0	8,3
Korzystne warunki dla stałych odbiorców	1	3,0	8,3
<b>Razem</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>274,9</b>

Źródło: *ibidem*.

menedżerów, a udział wskazań wyniósł 25,3%. Kolejne wymieniane czynniki to terminowość i szybkość dostaw oraz udział w rynku, a także dostępność niszowych produktów, szeroka oferta produktowa, cechy produktu, wprowadzane nowości, czyli czynniki związane z oferowanym produktem bądź usługą. Mniejsze znaczenie przypisano utrzymywaniu dobrych relacji z klientami i podobnie jak w przypadku dużych przedsiębiorstw do rynkowych czynników konkurencyjności zaliczono stosowane technologie oraz koszty produkcji. Do podstawowych mechanizmów wewnętrznych decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw menedżerowie zaliczyli: zarządzanie kadrami, technologię i organizację produkcji oraz zarządzanie marketingiem. Struktura rynkowych czynników konkurencyjności dużych i średnich przedsiębiorstw jest zbliżona zarówno w przypadku kluczowych czynników konkurencyjności, jak i tych, którym menedżerowie nie przypisywali szczególnej roli. Menedżerowie wskazują także na podobne źródła konkurencyjności, tym niemniej znaczenie metod organizacji i zarządzania jest większe w dużych przedsiębiorstwach.

W porównaniu do dużych i średnich przedsiębiorstw, menedżerowie małych firm przypisują podobne znaczenie jakości oraz cenie w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wysoką jakość produktu wskazano w 94,7% firm, a udział wskazań wyniósł 27,7%, natomiast cenę wymieniło 84,2% respondentów, a udział odpowiedzi stanowił 24,6% wszystkich wskazań. Do istotnych czynników konkurencyjności zaliczono: terminowość dostaw oraz czynniki związane z ofertą rynkową, tzn. cechy produktu, wprowadzane nowości, dostępność niszowych produktów oraz szerokość oferty. Według menedżerów mniejsze znaczenie mają udział w rynku i dobre relacje z klientami. Podobnie jak w przypadku pozostałych badanych przedsiębiorstw respondenci wymienili nowoczesne technologie oraz niższe koszty wytwarzania w ramach rynkowych czynników konkurencyjności, co wskazuje na niejednoznaczne rozumienie pojęć dotyczących mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej wśród badanych menedżerów. Do podstawowych źródeł konkurencyjności zaliczono zarządzanie kadrami, technologię i organizację produkcji oraz zarządzanie marketingiem,

co odpowiada kolejności wymienianych czynników wewnętrznych przez menedżerów średnich firm.

Menedżerowie mikroprzedsiębiorstw do najważniejszych czynników konkurencyjności zaliczyli cenę oraz jakość. Cenę wymieniono w 83,3% firm, a udział wskazań w ogólnej liczbie odpowiedzi wyniósł 30,3%, natomiast jakość wskazało 66,7% respondentów, co stanowiło 24,2% wszystkich odpowiedzi. Kolejne wymieniane czynniki to terminowość dostaw, dostępność niszowych produktów, oferta produktowa oraz wiarygodność i dobra opinia. Nie przypisano szczególnego znaczenia utrzymywaniu dobrych relacji z klientami oraz udziałowi w rynku. Mimo pewnych podobieństw, struktura rynkowych czynników konkurencyjności w mikroprzedsiębiorstwach różni się od pozostałych firm. W przeciwieństwie do innych badanych przedsiębiorstw czynnik cenowy odgrywa największą rolę, wyprzedzając jakość, a znaczenie udziału w rynku jest marginalne. Równie istotne są: terminowość dostaw, oferta produktowa oraz dostępność niszowych produktów. Do podstawowych źródeł konkurencyjności respondenci zaliczyli zarządzanie marketingiem oraz zarządzanie kadrami, co wskazuje także na różnice w mechanizmie tworzenia przewagi konkurencyjnej badanych firm.

## Wnioski

**P**rzeprowadzona analiza wskazuje na wiodące znaczenie jakości i ceny jako głównych rynkowych czynników konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. We wszystkich firmach istotne znaczenie przypisano także terminowości dostaw oraz czynnikiem związanym z ofertą rynkową, tzn. • cechom produktu, takim jak: funkcjonalność, przydatność, unikatowość, bezpieczeństwo użytkowania • szerokości oferty bądź dostępności niszowych produktów • wprowadzaniem innowacji oraz nowym wzorom, a także • wiarygodności i dobrej opinii. Zastanawia fakt, że respondenci we wszystkich badanych przedsiębiorstwach nie przypisali szczególnej roli utrzymywaniu dobrych relacji z klientami. Do podstawowych źródeł konkurencyjności menedżerowie zaliczyli natomiast zarządzanie kadrami, technologię i organizację produkcji, zarządzanie marketingiem oraz organizację i metody zarządzania.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa wystąpiły zarówno różnice, jak i podobieństwa dotyczące sposobów kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W dużych i średnich przedsiębiorstwach podstawowe znaczenie dla konkurencyjności mają: jakość, cena, terminowość dostaw i udział w rynku, a także czynniki związane z ofertą rynkową. Podobne są także kluczowe źródła konkurencyjności, do których zaliczono zarządzanie kadrami, technologię produkcji oraz zarządzanie marketingiem, a w przypadku dużych przedsiębiorstw dodatkowo – organizację i metody zarządzania. W małych i mikroprzedsiębiorstwach do podstawowych czynników konkurencyjności zaliczono jakość, cenę oraz terminowość dostaw i czynniki związane z ofertą rynkową. Znaczenie ceny jest relatywnie większe w tych firmach, a w mikroprzedsiębiorstwach menedżerowie uznają ją jako czynnik kluczowy. Podstawowe źródła konkurencyjności stanowią zarządzanie kadrami oraz zarządzanie marketingiem.

Na podstawie wyników badań dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw, przeprowadzonych w latach 2005–2006 oraz 2007–2008, można stwierdzić, że na przestrzeni lat następuje zmiana znaczenia poszczególnych czynników konkurencyjności w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podczas gdy w badaniach z lat 2005–2006 do podstawowych czynników konkurencyjności zaliczano cenę, utrzymywanie relacji z klientami oraz terminowość dostaw, menedżerowie w badaniach z lat 2007–2008 wymieniali jakość, cenę oraz terminowość dostaw. Widoczna jest obecnie tendencja do przywiązywania większego znaczenia do wysokiej jakości produktu, natomiast analiza pozostałych czynników wskazuje na wzrost znaczenia wdrażanych innowacji oraz stosowania nowych wzorów i rozwiązań w zakresie oferty produktowej.

dr Maria Johann

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> Raport z badań „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE”, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2009.
- <sup>2</sup> W badaniach uczestniczyło 200 przedsiębiorstw, z czego 38 stanowiły przedsiębiorstwa duże (250 osób i więcej zatrudnionych), średnich przedsiębiorstw było 112 (od 50 do 249 zatrudnionych), małych – 38 (od 10 do 49 osób), a mikro – 9 (do 9 zatrudnionych).
- <sup>3</sup> Analiza porównawcza została przeprowadzona na podstawie wyników badań konkurencyjności przedsiębiorstw zawartych w książce *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. nauk. Z. PIERŚCIONEK, S. JUREK-STĘPIEN, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. nauk. Z. PIERŚCIONEK, S. JUREK-STĘPIEN, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- [2] JOHANN M., *Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2010.
- [3] JUREK-STĘPIEN S., PIERŚCIONEK Z., SOSNOWSKA A., *Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku – Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2009.
- [4] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [5] Raport z badań „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE”, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2009.
- [6] *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, red. nauk. S. JUREK-STĘPIEN, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.

## Summary

According to the results of the research carried out by the Department of Strategic Management of Warsaw School of Economics, which was a part of the project „Conditions of Competitiveness Increase of Polish Enterprises on the European Markets”, managers of big and medium sized enterprises attribute crucial role to factors such as quality, price, fast delivery and market share in building and maintaining competitive advantage. Managers of small enterprises stress the significance of price, quality and fast delivery as significant factors in building competitive advantage. In comparison to survey carried out in 2005–2006 managers put more emphasis on quality and innovations and less on the necessity of building relationships with customers.