

Sylwester Makarski

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw regionu podkarpackiego

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 119-133

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

SYLWESTER MAKARSKI¹

Uniwersytet Rzeszowski

UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW REGIONU PODKARPACKIEGO

Streszczenie

W opracowaniu uznano konkurencyjność jako naturalny przejaw rynkowych zachowań przedsiębiorców. Z punktu widzenia konsumentów jest ona zjawiskiem korzystnym, gdyż skłania producentów do podwyższenia jakości wyrobów i obniżania ich ceny oraz dbałości o klientów. Natomiast z punktu widzenia producentów jest źródłem dodatkowych kosztów i czynnikiem zwiększającym ryzyko działalności firm. Za cel główny opracowania przyjęto wyznaczenie czynników wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku. Materiał empiryczny zgromadzono drogą wywiadu ankietowego w 137 firmach z Podkarpacia. Rezultaty badań rozpatrzono w kontekście opinii innych autorów, dotyczących przedmiotu rozważań. Po wyznaczeniu stosownych wskaźników, zawartych w tabelach i na rysunkach, w ich interpretacji i wnioskowaniu posłużono się metodą analizy.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przedsiębiorstwo, czynnik ludzki, rynek, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest istotnym zagadnieniem pojawiającym się w każdej organizacji. Przejawia się ona w różnorodnych zasobach, jakie posiada każda z nich. Zmiany pojawiające się w oczekiwaniach klientów zmuszają przedsiębiorstwa do dostosowywania się do nich. Podmioty, którym uda się sprostać tym zmianom, oczekiwaniom, które wyróżnią się czymś niepowtarzalnym na rynku otwiera się droga do zdobycia przewagi nad pozostałymi firmami. Istotne jest również, aby nie zapominać o znaczeniu czynnika

¹ makarski@univ.rzeszow.pl.

ludzkiego w budowaniu konkurencyjności.

Celem głównym opracowania jest ukazanie czynników wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku. W ramach tego celu wyróżnione zostały następujące cele szczegółowe:

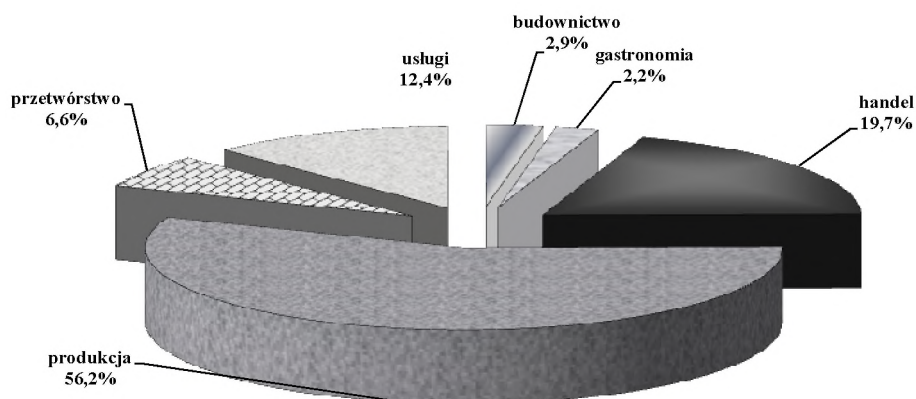
- ocena zasobów niematerialnych firm w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej,
- wpływ zasobów materialnych na tworzenie pozycji konkurencyjnej,
- poznanie silnych i słabych stron przedsiębiorstw w tworzeniu pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych,
- wykazanie czynników najistotniejszych w kreowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Materiały źródłowe i metodyka badań

Dla przeprowadzenia badań, w celu zrealizowania tematu pracy, wykorzystano metodę kwestionariuszową, w której zastosowano wywiad standaryzowany. Jest to najefektywniejsza forma zebrania danych empirycznych. Umożliwia ona bezpośredni kontakt z respondentem przez rozmowę na podstawie przygotowanego wcześniej zestawu pytań zawartego w kwestionariuszu ankietowym. Przeprowadzonych zostało 137 wywiadów w okresie od czerwca do września 2013 roku.

Rozmowy te przeprowadzono z szefami firm, a w przypadku ich braku z członkami ich kadry kierowniczej. Największą część stanowiły firmy produkcyjne (56,2%). Niespełna 20-procentowy udział miały organizacje zajmujące się handlem. Pozostałą część badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa: usługowe (12,4%), zajmujące się przetwórstwem (6,6%), budowlane (prawie 3%) oraz gastronomiczne (nieco ponad 2%), co przedstawiono na rysunku 1.

Wśród badanych przedsiębiorstw największy udział miały firmy sektora MSP. Stanowiły one 91,7% wszystkich podmiotów poddanych badaniu. Największy odsetek przedsiębiorstw stanowiły firmy zatrudniające od 10–49 pracowników, czyli małe (ok. 41%). Najmniej, bo prawie 3%, stanowiły duże firmy, w których zatrudnienie wynosi ponad 250 osób.



Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według sekcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istota konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw

Pojęcie konkurencji różni się od określenia konkurencyjności. Konkurencja ma co najmniej dwa znaczenia. Pierwsze definiuje konkurencję jako społeczny mechanizm, który ustala przedsięwzięcia organizacyjno-alokacyjne i proefektywnościowe, jednocześnie wpływając na społeczny podział pracy czy rozprowadzanie zasobów istniejących w gospodarce. Mechanizm ten chroniony jest przez różnorodne, polityczno-ekonomiczne środki oraz metody zabezpieczające go przed działaniami samoniszczącymi. Drugie znaczenie zwraca uwagę na sposób indywidualnego działania przedsiębiorstwa, które dąży do utrzymania się na rynku bądź wejścia na nowy rynek. Postępowanie to uzasadnia fakt, że jest to naturalne działanie, które odpowiada naturze człowieka. Jest to także w pewnym stopniu rezultat presji wynikającej z prywatnej formy własności środków produkcji. Działanie w tym zakresie określane jest przez pewne normy, przyjęte zwyczajem, jak również cele polityki konkurencji.

W ekonomii konkurencją określa się walkę przedsiębiorstw na rynku, w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych m.in. ze sprzedaży towarów i usług. Firmy ścigają się także w dążeniu do przejęcia nowych rynków zaopatrzenia i zbytu oraz lepszej siły roboczej². A. Fornalczyk wyróżnia dwa rodzaje konkurencji: konkurencję rzeczywistą (nazywaną również faktyczną) oraz potencjalną. Rozróżnienie to wydaje się być zasadne z tego powodu, że różnią się one od siebie w znaczny sposób. Konkurencja rzeczywista to rywalizacja firmy z pod-

² B. Ślusarczyk, S. Ślusarczyk, *Wybrane problemy ekonomii*, Oficyna Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010, s. 147–148.

miotami konkurencyjnymi, które już są i działają na danym rynku. Potencjalna natomiast związana jest z możliwością wejścia na dany rynek nowych sprzedawców, którzy produkując identyczne towary lub ich substytuty, albo importując te towary z zagranicy, konkurują z przedsiębiorstwem o popyt na rynku. Najprościej mówiąc, konkurencja faktyczna dotyczy konkurowania między przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku, zaś potencjalna zakłada powstanie nowych firm o bardzo zbliżonym (niemalże identycznym) profilu działalności, z którymi rywalizacja na rynku jest nieunikniona³.

Konkurencyjność jest odbiciem potencjału firmy, czyli jej zasobów, umiejętności, zdolności, które dają organizacji przewagę nad innymi podmiotami funkcjonującymi w gospodarce. Niektórzy określają konkurencyjność jako cechę przedsiębiorstwa, która jest rezultatem jego wewnętrznej analizy oraz dostosowania się do zmian występujących w otoczeniu. Konkurencyjność charakteryzuje się m.in. tym, że organizacja podejmuje się realizacji działań zapewniających stabilny i długotrwały postęp oraz przyczynia się do uzyskania wartości rynkowej. Najbardziej popularne określenie pojęcia „konkurencyjność” odnosi się do ukazania relacji występujących między organizacjami w danym sektorze, jak również porównania sposobu prowadzenia działalności określonych przedsiębiorstw. Konkurencyjność przedsiębiorstwa analizowana jest zawsze na tle innych firm. Działalność tych podmiotów jest porównywalna i odbywa się w tym samym sektorze gospodarki. W ujęciu tym konkurencyjność uważana jest za wynik prowadzonej działalności związanej z zabieganiem o klienta⁴.

Konkurencyjność przedsiębiorstw tworzona jest m.in. przez zdolność podmiotów do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Konkurencyjność jest tym mocniejsza, im bardziej różnorodne są podmioty występujące na rynku. O konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce w głównej mierze decyduje ich efektywność ekonomiczna. Do źródeł konkurencyjności zaś można zaliczyć: wydajność, jakość czy innowacyjność. Przedsiębiorstwo chcące osiągnąć przewagę konkurencyjną nad pozostałymi podmiotami powinno ciągle poprawiać efektywność swojego działania. Jest to proces długotrwały, ale dający pozytywne efekty.

Na rynku stale zwiększa się liczba nowych podmiotów gospodarczych. Aby firma mogła utrwalić zbudowaną przez siebie pozycję konkurencyjną powinna szukać instrumentów, które pomogą jej ten cel osiągnąć. Do instrumentów tych

³ A. Fornalczyk, *Biznes a ochrona konkurencji*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2012, s. 18–19.

⁴ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), s. 5–12.

można zaliczyć m.in. instrumenty marketingu mix, najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa na świecie. Instrumenty konkurowania w ramach elementów marketingu mix przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Wybrane instrumenty konkurowania, najczęściej stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa, w ramach elementów marketingu mix

Zakres stosowania instrumentów	Instrumenty konkurowania
W zakresie produktu	jakość produktu, elastyczność dostosowywania produktu do potrzeb odbiorców, nowoczesność produktu, szerokość asortymentu, marka produktu, wyróżnianie produktu wobec produktów konkurentów, zróżnicowanie produktu itp.
W zakresie polityki cenowej	poziom ceny, upusty cenowe, ceny promocyjne, ceny nowości, obniżki sezonowe
W zakresie promocji	public relations, sprzedaż osobista, reklama, promocja sprzedaży, utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami
W zakresie dystrybucji	zapewnienie łatwego dostępu do produktów, zapewnienie dogodnego czasu nabycia produktu, warunki płatności, terminowość dostaw, różnicowanie sposobu dystrybucji

Źródło: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009, s. 41, G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 68.

Firmy tworzą przewagę, wykorzystując różne elementy z dziedziny organizacji, zarządzania czy marketingu. Ma to duże znaczenie dla przedsiębiorstw, które posiadają swoje udziały nie tylko na rynku krajowym, ale również międzynarodowym⁵. Dzięki instrumentom konkurowania przedsiębiorstwo ma możliwość wyróżnienia się na tle konkurentów, tym samym zyskując nowych klientów. Wśród tych instrumentów wyróżnia się takie, które można łatwo i szybko wprowadzić. Są to np. ceny, warunki płatności itp. Mogą one jednak dać jedynie efekty tymczasowe, które nie zawsze są opłacalne na dłuższą metę. Innym rodzajem są instrumenty, których tworzenie wymaga dłuższego czasu. Ich naśladowanie przez inne podmioty jest ograniczone. Należą do nich elementy polityki produktowej firmy, np. jakość, kreowanie potrzeb oraz *image* firmy⁶. Wizerunek przedsiębiorstwa jest sprawą bardzo indywidualną każdego podmiotu gospodarczego. Aby klienci odbierali pozytywnie firmę, potrzebna jest długa, wymagająca wielu nakładów praca. To, co uda się firmie osiągnąć dzięki użyciu

⁵ *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*, red. K. Kowalska, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 89.

⁶ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009, s. 41.

swoich zasobów, m.in. wykwalifikowanych, zdolnych pracowników, posiadaniu kapitałowi, wyposażeniu w maszyny, urządzenia, wyróżnia podmiot na rynku, sprawia, że staje się on atrakcyjniejszy. Nie ma możliwości powtórzenia w innej firmie wszystkich identycznych elementów. Wszystkie instrumenty są ze sobą współzależne. Oznacza to, że zmieniając jeden instrument konkurowania, powinno się odpowiednio dostosować inne instrumenty. Zmiana jednego instrumentu dynamizuje pozostałe, co daje możliwość eliminacji niektórych z nich bądź też wprowadzenia nowych⁷.

Czynnikami, które w największym stopniu warunkują konkurencyjność, są m.in. innowacje, dzięki którym możliwe jest wprowadzenie nowej, rozszerzonej oferty rynkowej firmy, zwiększenie jakości oferowanych dóbr czy też świadczonych usług. Innowacje wpływają również na poziom zadowolenia klienta, pozwalają na utrzymanie wysokiej produktywności oraz pracowników o wysokich kwalifikacjach. Innowacyjność przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo pierwszeństwa w produkcji nowych, unowocześnionych produktów. Konkurencyjność jest w pewnym sensie zdolnością przedsiębiorstwa do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami, z którymi konkuruje na rynku⁸. Jest ona wynikiem jego dążenia do rozwoju, na który w znacznym stopniu wpływają posiadane zasoby, umiejętności czy oddziaływanie otoczenia. Wpływ na konkurencyjność mają w dużej mierze czynniki rynkowe, takie jak: koszty, marketing, jakość, pozycja na rynku; działania kierowane przeciwko konkurentom, stosunek podmiotu do rywali⁹. W literaturze można spotkać się z czynnikami warunkującymi konkurencyjność przedsiębiorstwa. M. Juchnicz wymienia wśród nich:

- czynniki wewnętrzne, zawierające zasoby organizacji; mogą one mieć charakter materialny, jak np. zasoby rzeczowe i finansowe, oraz niematerialny (ludzie i relacje między nimi); występują tu także umiejętności, np. zarządcze czy produkcyjne,
- czynniki zewnętrzne – są to elementy otoczenia zewnętrznego, takie jak: system prawny, edukacyjny, uwarunkowania ekonomiczne, polityka fiskalna, przemysłowa itp.,
- czynniki wynikowe – stanowią końcowy efekt polityki przedsiębiorstwa; należą do nich m.in. produkty, promocja, działania marketingowe, dystrybucja.

⁷ *Ibidem*, s. 41.

⁸ *Ibidem*, s. 60.

⁹ *Ibidem*, s. 61.

Powyższe czynniki w decydujący sposób wpływają na siłę konkurencyjną organizacji. Pozwalają one również na porównanie konkurencyjności firmy z jej rywalami¹⁰. Z punktu widzenia samego podmiotu w ocenie konkurencyjności dużą rolę będą odgrywały: udział firmy w rynku oraz osiągane wskaźniki finansowe. Przy wykorzystaniu czynników produkcji istotne są: posiadana siła robocza, koszty produkcji, zdolność wykorzystania technologii, umiejętności w sprzedaży produktów (marketingowe) czy też posiadane kontakty. Inaczej konkurencyjność oceniana jest z punktu widzenia konsumentów. Wówczas główne znaczenie mają: jakość oferowanych produktów, zróżnicowanie oferty, cechy wyróżniające produkty od towarów konkurencji, ceny wyrobów, warunki płatności, warunki dostawy, lojalność wobec klientów itp.

Każda organizacja w swojej działalności powinna uwzględniać czynniki wywierające wpływ na jej konkurencyjność. Dzięki znajomości pozytywnych i negatywnych uwarunkowań konkurencyjności możliwe jest efektywne wykorzystanie czynników, które posiada przedsiębiorstwo i tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Organizacja musi mieć świadomość, że aby utrzymać się na rynku i wybić się spośród firm funkcjonujących w gospodarce konieczne, jest realizowanie działań, dzięki którym klient bez problemu odróżni organizację od pozostałych. Z całą pewnością stworzenie niepowtarzalnej oferty i duża atrakcyjność produktów pomoże firmie zrealizować ten cel¹¹.

Ocena pozycji konkurencyjnej firm o zróżnicowanej skali zatrudnienia

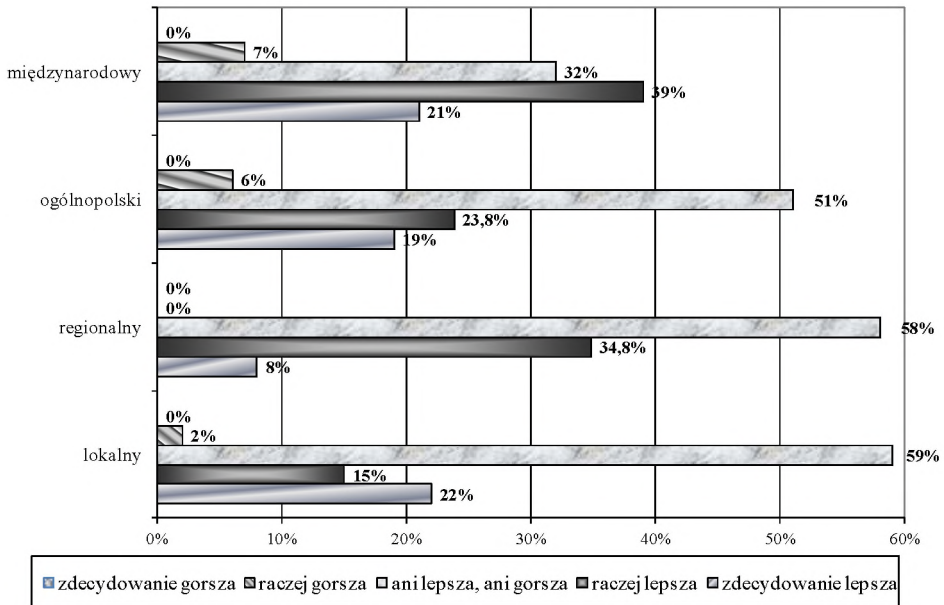
Wśród badanych przedsiębiorstw województwa podkarpackiego, funkcjonujących na różnych rynkach gospodarki (począwszy od lokalnego przez regionalny aż do międzynarodowego) większość określiła swoją pozycję konkurencyjną jako porównywalną względem innych firm tej samej branży (rys. 2). Aby w ogóle możliwe było dokonanie takiej oceny, firmy muszą posiadać pewną wiedzę o tym, jak podmioty konkurencyjne radzą sobie na rynku, jakie odnoszą sukcesy czy ponoszą porażki. Analiza rynku i sytuacji konkurentów pozwala na podejmowanie działań, których wynikiem jest poprawa pozycji konkurencyjnej podmiotów.

Najwięcej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku regionalnym oraz międzynarodowym uważa swoją pozycję za raczej lepszą od innych firm. Można zauważyć, że wraz ze wzrostem rynku działania przedsiębiorstw zwiększa się również liczba firm, według których ich pozycja konkurencyjna jest raczej

¹⁰ *Ibidem*, s. 64.

¹¹ *Ibidem*, s. 64.

lepsza od innych firm tej samej branży. Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw (ok. 15 %) przekonanych o tym, że mają lepszą pozycję konkurencyjną, pochodzi z rynku lokalnego. Na rynku regionalnym jest już to dużo większy procent, który kolejno zwiększał się od 26,7 do 34,8%.

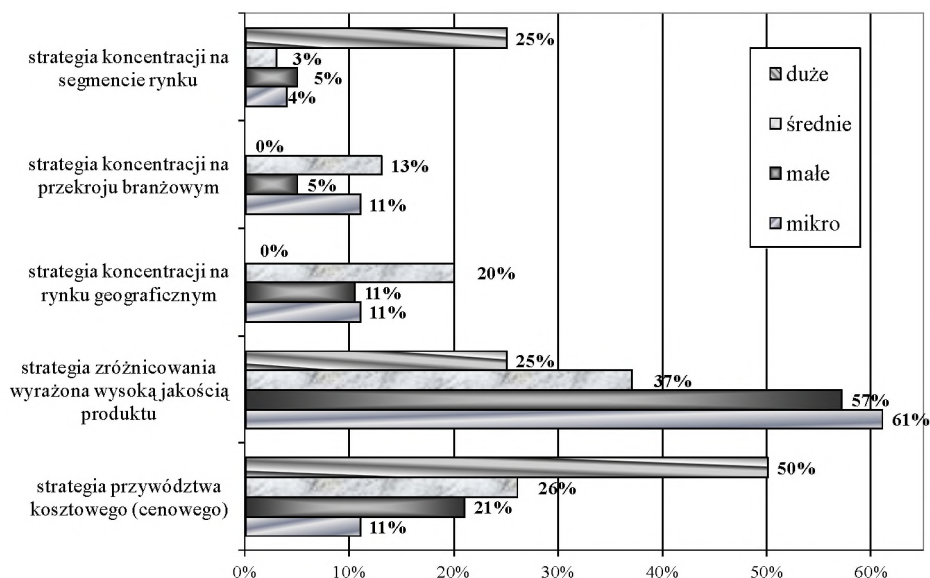


Rys. 2. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle podmiotów tej samej branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rynku ogólnopolskim jest mniej firm wyrażających taką opinię. Liczba ta spada w porównaniu z rynkiem regionalnym o około 11%. Z kolei firmy rynku międzynarodowego w największym stopniu wskazują na raczej lepszą pozycję ich firmy na tle branży (jest to ok. 39%). Można przypuszczać, że tak dobra ocena pozycji konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw związana jest z podejmowaniem przez podmioty ciągłych działań, mających wpływać na rozwój firm na rynku. Około 22% firm działających zarówno na lokalnym, jak i międzynarodowym rynku jest zdania, że ma zdecydowanie lepszą pozycję. Stosunkowo mało firm wskazało na raczej gorszą, a żadna na zdecydowanie gorszą pozycję. Rynek regionalny jest szczególny, gdyż można zauważyć, że wszystkie firmy tutaj funkcjonujące są zdania, że ich pozycja konkurencyjna jest taka sama bądź lepsza od pozostałych firm tej samej branży. Żadna nie wskazała swojej pozycji jako gorszej od innych.

Badane przedsiębiorstwa charakteryzuje duże zróżnicowanie pod względem stosowania strategii konkurencyjnych, co przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Strategie konkurencji stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa według wielkości
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej pojawiającą się strategią działań była strategia zróżnicowania, wyrażona wysoką jakością produktu. Stosowało ją najwięcej firm pochodzących z sektora MSP. Im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej odchodzi od stosowania tej strategii. Ponad 60% firm zatrudniających poniżej 10 pracowników oraz 57,1% podmiotów o zatrudnieniu w przedziale od 10–49 osób m.in. wprowadza nowe, wysokiej jakości produkty na rynek, stosując strategię zróżnicowania. Najczęściej stosowanie tej strategii przejawia się w prowadzeniu licznych badań, których celem jest stworzenie innowacyjnych wyrobów. Mniejsze podmioty dbają o trwałość, prestiż, niezawodność oferowanych dóbr. Podmioty dobierają cechy użytkowe produktów w taki sposób, aby niemożliwe było ich podrobienie lub aby zajęło to konkurentom dużo czasu. Dzięki stosowaniu tej strategii wielu klientów przywiązuje się do danej marki i staje się jej wiernymi nabywcami. Strategia koncentracji na przekroju branżowym była stosowana najrzadziej. W przypadku przedsiębiorstw dużych nie zanotowano firm, które by ją stosowały. Podmioty zatrudniające powyżej 250 pracowników nie koncentrują się na konkretnym rynku geograficznym. Ich działania prowadzone są często na wielu rynkach o różnych zasięgach terytorialnych, natomiast koncentrują się one na danym segmencie rynku. W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa maleje przywiązanie firmy do dbania o wysoką jakość produktu. Małe podmioty dbają o wysoki poziom oferowanych wyrobów. Dzięki temu

zyskują nowych klientów, którym na tym zależy. Często dostosowują swoje oferty do potrzeb klientów. Przeprowadzają w tym celu badania, wywiady, pozwalające na zdobycie jak najwięcej informacji o oczekiwaniach nabywców. Firmy duże stawiają na produkcję masową. Chcą jak najwięcej wyprodukować i sprzedać, przy zachowaniu minimalnych kosztów. Nie przywiązują większej uwagi do jakości i innowacyjności produkowanych dóbr. W przypadku dużych firm zauważa się większy, bo 50% udział stosowania strategii przywództwa kosztowego (cenowego). Polega ona na nieustannym obniżaniu kosztów wytwarzania produktów w stosunku do kosztów konkurentów. Celem przyjęcia tej strategii jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo najniższego kosztu jednostkowego w całej branży. Przynosi to firmom szanse na rozwój dzięki zdobyciu konkurencyjności cenowej. W przypadku mikroprzedsiębiorstw zaledwie 11,4% tych firm stosuje tę strategię.

Podmioty gospodarcze co jakiś czas powinny przeprowadzać analizę sytuacji przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby była ona przeprowadzona rzetelnie. Dzięki temu firma ma szanse obrazowo dostrzec, jak kształtują się poszczególne elementy (dziedziny) firmy. Badane przedsiębiorstwa dokonały oceny wybranych elementów swojej oferty, której wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ocena wybranych elementów oferty firm konkurencyjnych (w %)

Oceniane elementy	Ocena własnej firmy					Ogółem
	bardzo źle	źle	ani dobrze, ani źle	dobrze	bardzo dobrze	
Jakość produktów	0,8	0,0	7,5	47,4	45,9	100,0
Poziom cen oferowanych produktów	0,0	1,5	11,3	53,4	35,3	100,0
Organizacja systemu dystrybucji	2,3	3,8	30,8	49,6	12,8	100,0
Wykorzystywany system promocji	3,8	4,5	39,1	33,1	19,5	100,0
Jakość obsługi klienta	0,0	1,5	6,8	30,8	62,4	100,0
Wielkość (różnorodność) asortymentu	0,0	1,5	12,8	43,6	42,9	100,0
Innowacyjność produktów	2,3	5,3	23,3	45,9	19,5	100,0

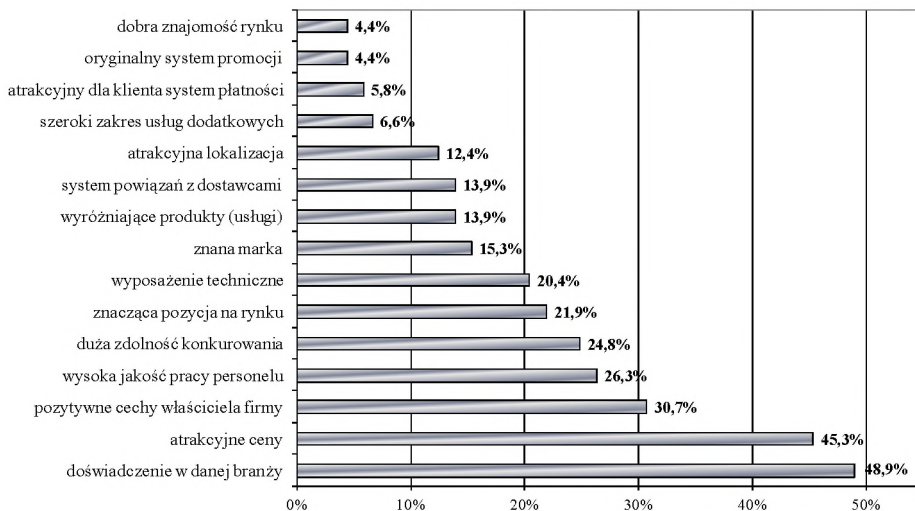
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazują wskaźniki, firmy bardzo dobrze oceniają swoją działalność pod niemalże wszystkimi aspektami. Ponad 60% badanych uznaje jakość obsługi klienta za bardzo dobrą. Prawie połowa firm (47,4%) ocenia wysoko również jakość oferowanych przez siebie produktów. Niewiele mniej, bo 42,9%

podmiotów województwa podkarpackiego jest zdania, że ma bardzo dobrze zróżnicowany asortyment. Dobrze określają także innowacyjność swoich wyrobów (45,9% podmiotów). Niewiele firm, bo tylko 3,8%, bardzo źle ocenia wykorzystywany system promocji, a 2,3% ankietowanych podmiotów nie cieszy się z organizacji własnego systemu dystrybucji.

Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na pozycję konkurencyjną firmy

Analiza silnych i słabych stron przedsiębiorstwa jest konieczna do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Określenie ich może pomóc firmie w osiągnięciu wysokiej pozycji na rynku. Szanse i zagrożenia, które się pojawiają, mogą również przyczynić się do wzrostu konkurencyjności podmiotu. Niemal połowa (48,9%) badanych przedsiębiorstw za swoje silne strony uważa doświadczenie w danej branży (rys. 4). Nieco ponad 45% firm jest zdania, że posiada atrakcyjne ceny swoich dóbr czy usług. Zaledwie 4% podmiotów charakteryzuje się dobrą znajomością rynku, na którym funkcjonuje. Podobny odsetek firm uważa za oryginalny prowadzony przez siebie system promocji. Mała liczba podmiotów (6,6%) prowadzi szeroki zakres usług dodatkowych, którymi mogą być np. gwarancje.



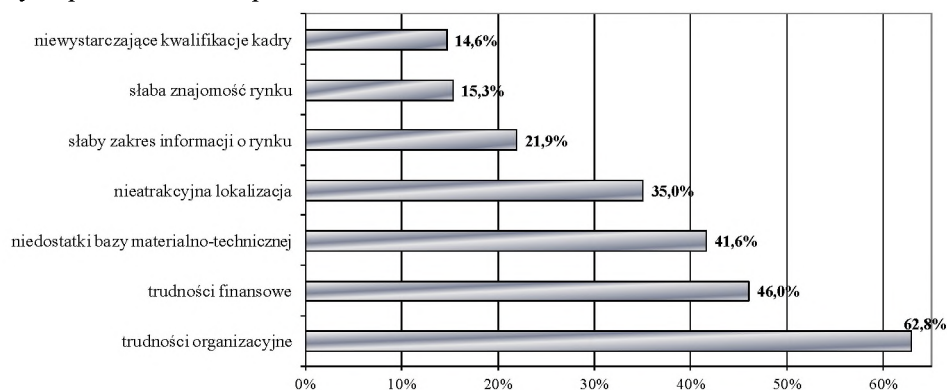
Rys. 4. Silne strony przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa działające na Podkarpaciu wykazują dużą zdolność konkurowania (24,8%). Około 30% podmiotów przyznało się, że ich silną stroną są pozytywne cechy właściciela firmy. Natomiast nieco ponad 26% badanych za-

dowolonych jest z wysokiej jakości pracy personelu. Świadczy to o tym, że podmioty konkurujące na rynku dużą uwagę przywiązują do czynnika ludzkiego. Cenią pracę i doświadczenie zatrudnionych ludzi. Dbają o jakość wykonywanych przez nich zadań. Dzięki czemu kształtują wyższą zdolność firmy do konkurowania. Niewiele, bo 13,9% badanych podmiotów za swój atut uważa wyróżniające dobra czy usługi. Świadczy to o trudnościach wprowadzania innowacyjnych dóbr na rynek oraz o dużej konkurencyjności. Niedostatki bazy materialnej mogą być również przyczyną trudności we wprowadzaniu nowych produktów.

Jako słabe strony wynikające ze stanu własnych zasobów 62,8% badanych firm wskazało na trudności organizacyjne (rys. 5). Duża część badanych podmiotów (46%) wskazała na ciągle pojawiające się trudności finansowe. Nieliczne podmioty uważają za słabe strony niewystarczające kwalifikacje kadry (14,6%) czy słabą znajomość rynku (15,3%). Można zatem stwierdzić, że trudności organizacyjne są tym obszarem przedsiębiorstw, na którym firmy przegrywają z konkurencją. Trudności te mogą dotyczyć zbyt dużej liczby szczebli decyzyjnych w firmie, braku podziału zakresów odpowiedzialności poszczególnych pracowników itp.

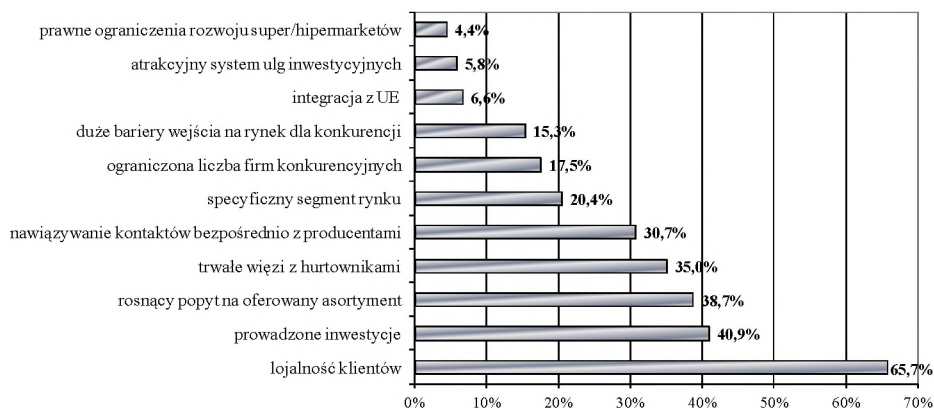


Rys. 5. Słabe strony przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla badanych przedsiębiorstw szansą na zbudowanie przewagi konkurencyjnej może być wiele czynników. Elementy, na które zwróciły uwagę badane firmy, przedstawiono na rysunku 6. Lojalność klientów jako szansę na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo wskazało prawie 66% badanych firm. Około 41% uważa, że to prowadzone inwestycje mogą przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności firmy. Niewielki odsetek badanych podmiotów

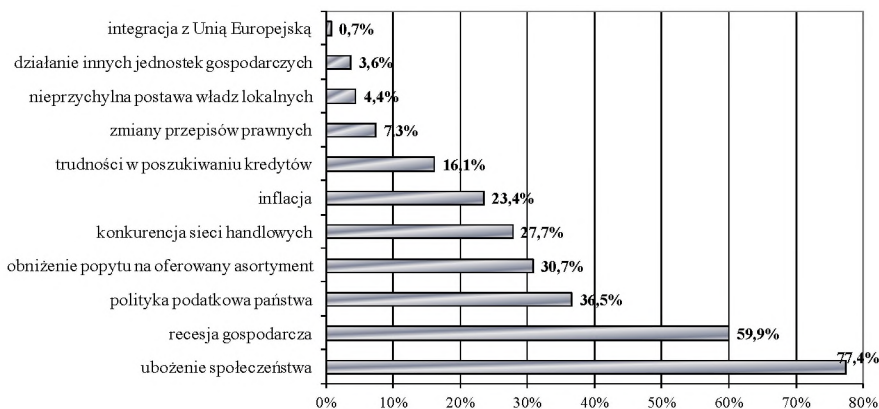
wskazywał na prawne ograniczenia rozwoju super/hipermarketów (4,4%) czy atrakcyjne systemy ulg inwestycyjnych (5,8%).



Rys. 6. Szanse dla firm związane ze zmianami w ich otoczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na drodze do zdobycia przewagi konkurencyjnej stoi wiele trudności i przeszkód. Pochodzą one nie tylko z wnętrza organizacji, ale również z jej otoczenia zewnętrznego. Słabe strony przedsiębiorstw mogą spowalniać ten proces, osłabiać dążenia do osiągnięcia sukcesu na rynku. Natomiast dość wczesne zdiagnozowanie zagrożeń, jakie mogą czekać, firmę pozwoli na wprowadzenie działań zapobiegających ich wystąpieniu. Badane przedsiębiorstwa wskazały wiele zagrożeń, które w pewien sposób dotyczą ich działalności (rys. 7).



Rys. 7. Zagrożenia występujące w otoczeniu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największym zagrożeniem dla firm województwa podkarpackiego okazuje się ubożenie społeczeństwa (77,4%). Recesję gospodarczą wskazało prawie 60% przedsiębiorstw. Najmniej podmiotów za zagrożenia dla ich działalności uważa integrację z Unią Europejską – niespełna 1% badanych, działanie innych jednostek gospodarczych (3,5%) czy też nieprzychylność władz lokalnych (4,4%).

Podsumowanie

Analiza przeprowadzonych badań pozwala wnioskować, że przedsiębiorstwa województwa podkarpackiego dużą wagę przywiązują do zasobów niematerialnych, w tym szczególnie do kapitału ludzkiego. Cenne wydają się w tym zakresie pozytywne cechy właściciela firmy, który zarządza podmiotem oraz podejmuje najważniejsze decyzje. Badane przedsiębiorstwa wskazują tutaj jako najistotniejsze doświadczenie właściciela (44,8% firm) oraz przedsiębiorczą postawę (15%). Zaskakujące jest to, że wśród ważnych cech na jednym z ostatnich miejsc znalazły się kwalifikacje. Jednocześnie z badań wynika, że około 40% właścicieli badanych firm ma wykształcenie średnie. Podobny odsetek stanowią menedżerowie z wyższym wykształceniem. Daje to powód do stwierdzenia, że firmy zakładają się głównie przez osoby z wyższym i średnim wykształceniem. Jest to traktowane jako normalne zjawisko, dlatego nie przywiązuje się do niego większej uwagi. Z kolei inne cechy, jak np. sumienność, odwaga, wytrwałość w dążeniu do celu mogą być bardziej przydatne do rozwoju firmy na rynku. Należy tutaj zwrócić uwagę na fakt, że wśród podmiotów sektora MSP duże znaczenie ma wspomniane wcześniej doświadczenie czy postawa przedsiębiorcza. W przypadku dużych firm ważniejsze są inne cechy, jak np. otwartość na sygnały płynące z rynku czy zdolność do podejmowania ryzyka.

Badane przedsiębiorstwa w większości oceniają swoją pozycję konkurencyjną wobec innych firm jako porównywalną. Wynikać to może z trudności w porównywaniu się z innymi podmiotami, szczególnie jeśli brak jest dostatecznych informacji na temat konkurencji. Rynek regionalny jest szczególnym przypadkiem, na którym firmy określiły swoją pozycję konkurencyjną jako taką samą bądź lepszą wobec pozostałych podmiotów tej samej branży. Nie było firm, które oceniłyby swoją pozycję jako gorszą. Wśród najczęściej stosowanych przez firmy sektora MSP strategii konkurencji znalazła się strategia zróżnicowania, wyrażająca się głównie wysoką jakością produktów. Duże podmioty natomiast stosowały najczęściej strategię przywództwa kosztowego.

Bibliografia

- Fornalczyk A., *Biznes a ochrona konkurencji*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2012.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*, red. K. Kowalska, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2007.
- Sobczyk G., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- Ślusarczyk B., Ślusarczyk S., *Wybrane problemy ekonomii*, Oficyna Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37).

COMPETITIVENESS DETERMINANTS OF ENTERPRISES OF PODKARPACIE PROVINCE

Summary

In the paper competitiveness was recognized as a natural manifestation of market behaviour of entrepreneurs. From customers' point of view it is an advantageous effect because it induces manufacturers to improve quality of their goods and reduce the prices as well as take care of customers. From producers' point of view competitiveness is a source of additional costs and a factor increasing the risk of companies' functioning. The main aim of this paper was to determine factors having impact on competitive position of an enterprise on the market. The empirical material was collected through a questionnaire survey in 137 companies from Podkarpacie. The research results were examined in the context of other authors' opinions, referring to the subject of this deliberation. After setting up appropriate indicators included in tables and graphs, a method of statistical analysis was used in their interpretation and concluding.

Keywords: competitiveness, enterprise, human factor, market, competitive advantage

Translated by Tomasz Surmacz