

*Redakcja naukowa*  
*Anna Adamik*



# Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw



Wydawnictwo C.H. Beck 



Kształtowanie konkurencyjności  
i przewagi konkurencyjnej  
małych i średnich przedsiębiorstw

# Zespół autorski

- Anna Adamik**  
Politechnika Łódzka
- Małgorzata Adamska**  
Politechnika Opolska
- Agata Austen**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Anna Baraniecka**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, WGRiT w Jeleniej Górze
- Tadeusz Falencikowski**  
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
- Hanna Górską-Warsewicz**  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
- Bogusław Kaczmarek**  
Uniwersytet Łódzki
- Maciej Koczerga**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Ewa Kowalska-Napora**  
Politechnika Opolska
- Karol Krajewski**  
Akademia Morska w Gdyni
- Lukasz Małys**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Anna Męczyńska**  
Politechnika Śląska
- Anna Michna**  
Politechnika Śląska
- Agnieszka Połomska-Jasienowska**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, WGRiT w Jeleniej Górze
- Milena Ratajczak-Mrozek**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Magdalena Ratalewska**  
Uniwersytet Łódzki, Filia w Tomaszowie Mazowieckim
- Karolina Sadowska**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Renata Sękowska**  
Politechnika Śląska
- Krzyszyna Sobczak**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Izabella Steinerowska-Streb**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Marianna Strzyżewska**  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- Krzysztof Zowada**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

*Redakcja naukowa*  
*Anna Adamik*



# Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw



Wydawnictwo C.H. Beck  
Warszawa 2011

Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: Grażyna Faltyń

Ilustracja na okładce: Nikada,

@iStockPhoto.com/gollykim,

@iStockPhoto.com/Yuvi\_Arcurs

Seria: Zarządzanie

Podseria: Przedsiębiorczość

Recenzenci: prof. dr hab. Bohdan Godziszewski

prof. dr hab. Ryszard Grądzki

prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek

Publikacja dofinansowana przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej



© Wydawnictwo C.H. Beck 2011

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.

ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa, tel. 22 33 77 600

Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO, Michał Moczarski

Druk i oprawa: Interdruk, Warszawa

ISBN 978-83-255-2749-5



ISBN e-book 978-83-255-2750-1

# Spis treści

---

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Wstęp</b> ( <i>Anna Adamik</i> ) .....  | 11 |
| <b>Część 1. Podstawy kształtowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b> .....    | 13 |
| <b>Rozdział 1. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce</b> ( <i>Anna Adamik</i> ) .....             | 15 |
| 1.1. Wprowadzenie .....  | 15 |
| 1.2. Podstawy teorii konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....  | 16 |
| 1.3. Specyfika konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej MSP .....  | 21 |
| 1.4. Praktyka budowy konkurencyjności MSP na przykładzie regionu łódzkiego .....   | 27 |
| 1.5. Podsumowanie .....  | 30 |
| <b>Rozdział 2. Konkurencyjność sektora MSP w Polsce</b> ( <i>Krystyna Sobczak</i> ) .....                                    | 31 |
| 2.1. Pojęcie konkurencyjności .....  | 31 |
| 2.2. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa .....   | 33 |
| 2.2.1. Czynniki wpływające pozytywnie na konkurencyjność MSP .....   | 34 |
| 2.2.2. Czynniki osłabiające konkurencyjność MSP .....  | 35 |
| 2.3. Czynniki wywierające wpływ na konkurencyjność MSP w opinii przedsiębiorców .....  | 36 |
| 2.4. Innowacyjność a konkurencyjność MSP .....   | 41 |
| <b>Rozdział 3. Analiza kapitału rynkowego i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji</b> ( <i>Małgorzata Adamska</i> ) ..... | 43 |
| 3.1. Wprowadzenie .....  | 43 |
| 3.2. Kapitał intelektualny i jego struktura .....  | 43 |
| 3.3. Kapitał rynkowy organizacji .....   | 46 |
| 3.3.1. Kapitał kliencki .....  | 48 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.2. Kapitał kontrahentów .....  | 51 |
| 3.3.3. Kapitał konkurencji .....   | 53 |
| 3.4. Podsumowanie .....  | 54 |
| <b>Rozdział 4. Determinanty efektywności alokacji zasobów przez małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych</b>                                 |    |
| ( <i>Izabella Steinerowska-Streb</i> ) .....   | 55 |
| 4.1. Wprowadzenie .....  | 55 |
| 4.2. Sprzężenia popytowo-podażowe podmiotów w gospodarce rynkowej .....  | 56 |
| 4.3. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach rynkowych .....  | 58 |
| 4.4. Czynniki determinujące efektywność alokacji zasobów .....   | 61 |
| 4.5. Podsumowanie .....  | 64 |
| <b>Rozdział 5. Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku MSP</b>   |    |
| ( <i>Magdalena Ratalewska</i> ) .....  | 67 |
| 5.1. Czym jest konkurencyjność? .....  | 67 |
| 5.1.1. Konkurencyjność .....   | 68 |
| 5.1.2. Przewaga konkurencyjna .....  | 68 |
| 5.2. Wizerunek jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej MSP .....  | 70 |
| 5.2.1. Istota wizerunku .....  | 70 |
| 5.2.2. Wpływ wizerunku na tworzenie przewagi konkurencyjnej MSP .....  | 74 |
| 5.3. Wizerunek a tożsamość – identyfikacja wizualna .....  | 76 |
| 5.4. Podsumowanie .....  | 77 |
| <b>Rozdział 6. Kształtowanie marek przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora żywnościowego</b>   |    |
| ( <i>Hanna Górską-Warsewicz</i> ) .....  | 79 |
| 6.1. Wprowadzenie .....  | 79 |
| 6.2. Materiał i metodyka .....   | 80 |
| 6.3. Marka i jej znaczenie z perspektywy przedsiębiorstwa i konsumenta .....   | 80 |
| 6.4. Koncepcja Kellera i Lehmana – ujęcie teoretyczne .....  | 82 |
| 6.4.1. Pierwsza płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....  | 82 |
| 6.4.2. Druga płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....   | 85 |
| 6.4.3. Trzecia płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....   | 86 |
| 6.4.4. Czwarta płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....   | 88 |
| 6.4.5. Piąta płaszczyzna decyzyjna w koncepcji Kellera i Lehmana .....   | 88 |
| 6.5. Koncepcja Kellera i Lehmana – ujęcie implementacyjne na potrzeby kształtowania marek w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego ..... | 90 |
| 6.6. Podsumowanie .....  | 96 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Część 2. Strategie i uwarunkowania budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw</b> .....                         | 99  |
| <b>Rozdział 7. Zarządzanie relacjami z interesariuszami</b> ( <i>Agata Austen</i> ) .....  | 101 |
| 7.1. Wprowadzenie .....  | 101 |
| 7.2. Teoria interesariuszy w zarządzaniu publicznym .....  | 102 |
| 7.3. Relacje z interesariuszami .....  | 105 |
| 7.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami w organizacjach publicznych – wyniki badań empirycznych .....                              | 109 |
| 7.5. Podsumowanie .....  | 115 |
| <b>Rozdział 8. Determinanty wyboru strategii rynkowych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego</b> ( <i>Karol Krajewski</i> ) ..... | 116 |
| 8.1. Wprowadzenie .....  | 116 |
| 8.2. Strategie konkurencji a zachowania małych przedsiębiorstw sektora żywnościowego .....   | 117 |
| 8.3. Istota i determinanty funkcjonowania rynku żywnościowego .....  | 120 |
| 8.4. Uwarunkowania wyboru strategii rynkowych przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora żywnościowego .....                          | 124 |
| 8.5. Podsumowanie .....  | 129 |
| <b>Rozdział 9. Niedoceniane naśladownictwo – rozwój nowych przedsiębiorstw a konkurencja</b> ( <i>Maciej Koczerga</i> ) .....            | 132 |
| 9.1. Wprowadzenie .....  | 132 |
| 9.2. Wspieranie innowacyjności w polityce gospodarczej .....   | 133 |
| 9.3. Innowacyjność w przedsiębiorstwach .....  | 134 |
| 9.3.1. Przedsiębiorcy a pragnienie bycia wyjątkowym .....  | 137 |
| 9.3.2. Przecenianie innowacyjności technicznej .....   | 138 |
| 9.4. Innowacyjność a percepcja .....   | 139 |
| 9.5. Znaczenie imitacji .....  | 140 |
| 9.6. Imitacje istniejących produktów i rozwiązań .....   | 141 |
| 9.7. Późniejsze wejście na rynek jako strategia .....  | 142 |
| 9.8. Przewaga drugiego gracza .....  | 143 |
| 9.9. Konkurowanie a wartość dla klienta .....  | 144 |
| <b>Rozdział 10. Zarządzanie łańcuchem dostaw a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw</b> ( <i>Anna Baraniecka</i> ) .....             | 147 |
| 10.1. Wprowadzenie .....   | 147 |
| 10.2. Krótka charakterystyka koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw .....  | 148 |
| 10.3. Doskonałość w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....   | 150 |
| 10.4. Uwarunkowania wykorzystania SCM w Polsce .....   | 153 |
| 10.5. Podejście małych i średnich przedsiębiorstw do zarządzania łańcuchem dostaw ....   | 156 |



|   |     |
|---|-----|
| 10.6. Poziomy gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do zarządzania łańcuchem dostaw ..... | 158 |
| 10.7. Podsumowanie .....  | 159 |

## **Rozdział 11. Logistyczne aspekty funkcjonowania małych i średnich**

|   |     |
|---|-----|
| <b>przedsiębiorstw</b> ( <i>Krzysztof Zowada</i> ) .....            | 160 |
| 11.1. Wprowadzenie .....  | 160 |
| 11.2. Rola logistyki w działalności firmy .....                     | 161 |
| 11.3. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw a logistyka ..... | 162 |
| 11.4. Decyzje logistyczne w MSP .....                               | 165 |
| 11.5. MSP jako ogniwo w łańcuchu dostaw .....                       | 167 |
| 11.6. Podsumowanie .....  | 169 |

## **Rozdział 12. Jednolitość decyzji w łańcuchu dostaw w przestrzeni wirtualnej**

|  |     |
|--|-----|
| ( <i>Ewa Kowalska-Napora</i> ) .....   | 170 |
| 12.1. Wzorce kryterialne służące do określenia miar przestrzeni .....                              | 170 |
| 12.1.1. Klasyczna teoria decyzji, oparta na parametryzacji decyzyjnej<br>– studium przypadku ..... | 172 |
| 12.1.2. Wartość relatywna produktu logistycznego .....   | 174 |
| 12.2. Topologia przestrzeni decyzji jako kontinuum zmian .....                                     | 176 |
| 12.2.1. Konstruowanie ogólnego modelu pomiaru .....  | 176 |
| 12.2.2. Implementacja założeń pola szacowań .....  | 181 |
| 12.3. Wartość niematerialna jako wyznacznik właściwej strategii .....                              | 183 |

## **Część 3. Rola współdziałania małych i średnich**

|  |     |
|--|-----|
| <b>przedsiębiorstw z otoczeniem rynkowym w kształtowaniu<br/>przewagi konkurencyjnej</b> ..... | 185 |
|--|-----|

## **Rozdział 13. Menedżerowie w procesie budowania wiedzy na rzecz małych**

|   |     |
|---|-----|
| <b>i średnich przedsiębiorstw</b> ( <i>Bogusław Kaczmarek</i> ) .....                                   | 187 |
| 13.1. Wprowadzenie .....  | 187 |
| 13.2. Specyfika funkcjonowania MSP .....  | 188 |
| 13.3. Współpraca menedżerów w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy .....                      | 189 |
| 13.3.1. Motywy współpracy menedżerów z jednostkami otoczenia biznesowego<br>województwa łódzkiego ..... | 190 |
| 13.3.2. Zakres przedmiotowy współpracy menedżerów z jednostkami otoczenia<br>biznesu .....              | 191 |
| 13.4. Podsumowanie .....  | 193 |

## **Rozdział 14. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna** (*Łukasz Małys*) .....

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 14.1. Wprowadzenie ..... | 194 |
|--------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 14.2. Analiza kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi .....   | 195 |
| 14.2.1. Metodyka badań .....   | 195 |
| 14.2.2. Współpraca przedsiębiorstw sektora MSP z podmiotami zewnętrznymi ...   | 196 |
| 14.2.3. Współpraca przedsiębiorstw sektora MSP z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe .....  | 199 |
| 14.3. Podsumowanie .....   | 205 |
| <b>Rozdział 15. Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw</b>  |     |
| – <b>wyniki badań</b> ( <i>Milena Ratajczak-Mrozek</i> ) .....   | 206 |
| 15.1. Wprowadzenie .....   | 206 |
| 15.2. Motywy i korzyści ze współpracy przedsiębiorstw sektora MSP .....  | 207 |
| 15.3. Motywy współpracy – prezentacja wyników badań .....  | 209 |
| 15.3.1. Metodyka badań .....   | 209 |
| 15.3.2. Motywy współpracy postrzegane przez badane przedsiębiorstwa .....  | 210 |
| 15.3.3. Motywy współpracy związane z technologią i innowacyjnością .....   | 214 |
| 15.4. Podsumowanie .....   | 217 |
| <b>Rozdział 16. Umowy regulujące proces sprzedaży jako formy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw</b> ( <i>Agnieszka Połomska-Jasienowska</i> ) ..... | 218 |
| 16.1. Wprowadzenie .....   | 218 |
| 16.2. Pojęcie współdziałania i podstawowe terminy z nim związane .....   | 219 |
| 16.3. Metodyka oraz wyniki prowadzonych badań .....  | 227 |
| 16.4. Podsumowanie .....   | 233 |
| <b>Rozdział 17. Offshoring przedsiębiorstw usługowych – analiza procesu i jego wpływ na sektor MSP</b> ( <i>Karolina Sadowska</i> ) .....                            | 235 |
| 17.1. Wprowadzenie .....   | 235 |
| 17.2. Firmy sektora MSP w Unii Europejskiej .....  | 236 |
| 17.3. Outsourcing i offshoring jako odpowiedź przedsiębiorstw na zmieniające się uwarunkowania rynkowe .....   | 238 |
| 17.4. Offshoring w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw usługowych w Polsce ....   | 246 |
| 17.5. Podsumowanie .....   | 249 |
| <b>Rozdział 18. Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne</b> ( <i>Tadeusz Falencikowski</i> ) .....   | 250 |
| 18.1. Wprowadzenie .....   | 250 |
| 18.2. Pojęcie modeli biznesu .....   | 251 |
| 18.3. Normatywne modele biznesu .....  | 253 |
| 18.4. Formalnoprawne modele działalności turystycznej .....  | 255 |
| 18.5. Modele biznesu turystycznego .....   | 256 |
| 18.6. Podsumowanie .....   | 258 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Część 4. Internacjonalizacja w teorii i praktyce kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b> .....   | 261 |
| <b>Rozdział 19. Wpływ internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na ich wyniki ekonomiczne</b> ( <i>Marianna Strzyżewska</i> ) .....   | 263 |
| 19.1. Sformułowanie problemu .....   | 263 |
| 19.2. Problem zależności między internacjonalizacją przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi w literaturze zagranicznej i polskiej .....   | 264 |
| 19.3. Konceptualizacja badania .....   | 267 |
| 19.3.1. Teza badania i jej operacjonalizacja .....   | 267 |
| 19.3.2. Metoda pozyskania danych .....   | 270 |
| 19.4. Kontekstualizacja analizy wyników badania .....  | 270 |
| 19.4.1. Cechy podmiotów objętych badaniem .....  | 271 |
| 19.4.2. Specyfika okresu objętego badaniem .....   | 272 |
| 19.4.3. Efekt kraju pochodzenia .....  | 273 |
| 19.5. Analiza wyników statystycznych .....   | 274 |
| 19.5.1. Poziom zaangażowania przedsiębiorstw w internacjonalizację .....   | 274 |
| 19.5.2. Poziom częściowych składowych SWI .....  | 275 |
| 19.5.3. Zależność między SWI i zmianami w poziomie sprzedaży ogółem oraz sprzedaży na rynkach zagranicznych .....  | 276 |
| 19.5.4. Zależność między SWI i rentownością sprzedaży ogółem oraz rentownością sprzedaży na rynkach zagranicznych .....  | 277 |
| 19.6. Wnioski z wyników badania .....  | 278 |
| 19.6.1. Wnioski o charakterze teoretycznym .....   | 278 |
| 19.6.2. Wniosek o charakterze metodologicznym .....  | 279 |
| 19.6.3. Wnioski o charakterze normatywnym dla praktyków .....  | 280 |
| <b>Rozdział 20. Budowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw przez umiędzynarodowienie działalności – koncepcja kwestionariusza ankiety</b> ( <i>Renata Sękowska, Anna Michna, Anna Męczyńska</i> ) ..... | 281 |
| 20.1. Wprowadzenie .....   | 281 |
| 20.2. Umiędzynarodowienie działalności a budowa przewagi konkurencyjnej MSP .....  | 282 |
| 20.3. Modele umiędzynarodowienia działalności gospodarczej .....   | 283 |
| 20.4. Wybrane narzędzia badawcze stosowane w badaniach nad umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej MSP .....  | 288 |
| 20.5. Koncepcja kwestionariusza ankiety jako narzędzia diagnozującego stopień umiędzynarodowienia MSP .....  | 291 |
| <b>Bibliografia</b> .....  | 295 |
| <b>Słowniczek</b> .....  | 313 |
| <b>Indeks</b> .....  | 321 |

## Wstęp

---

W krajach o gospodarce rynkowej mała firma jest najpopularniejszą, a zarazem najbardziej dynamiczną formą działalności gospodarczej. Małe i średnie przedsiębiorstwa intensywnie przyczyniają się tam do rozwoju i dobrobytu gospodarki oraz odgrywają rolę stabilizatora gospodarczego. Bezspornym jest więc fakt, że należy monitorować i wspierać procesy rozwoju i kształtowania konkurencyjności tej grupy organizacji.

Aby przybliżyć czytelnikom możliwość uczestniczenia w tym procesie, przygotowano niniejszą monografię. Skierowana jest ona zarówno do osób zajmujących się badaniem problemów zarządczych i rozwojowych MSP, jak i do studentów zarządzania, którzy zgłębiając tajniki zakładania, prowadzenia oraz rozwoju różnego typu organizacji, muszą także rozumieć specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej w małym wymiarze. Mamy nadzieję, że sięgną po nią także praktycy (właściciele i menedżerowie MSP), których zainspiruje przy podejmowaniu decyzji kształtujących przyszłość i konkurencyjność prowadzonych przez nich firm.

W prezentowanej pracy przedstawiciele wiodących polskich uczelni wyższych starają się przybliżyć nie tylko specyfikę procesów kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, ale i podzielić się wynikami swych badań nad działaniami budującymi ich przewagę rynkową w różnych obszarach.

Aby płynnie poprowadzić zainteresowanych przez omawiane zagadnienia, podzielono monografię na cztery części. Pierwsza stanowi wprowadzenie do dalej pogłębianej tematyki. Zebrano w niej omówienia podstawowych dla kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej obszarów. Analizy rozpoczynają badania istoty konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej MSP oraz czynników je kształtujących. Przybliżone zostały kwestie zasobowe jako elementy determinujące efektywność badanej grupy przedsiębiorstw. Wśród zasobów istotnych dla konkurencyjności MSP w szczególności sposób doceniono wizerunek i markę.

Część druga dotyczy uwarunkowań i strategii mających dziś znaczny wpływ na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Przedstawiono w związku z tym problematykę zarządzania relacjami z interesariuszami oraz różnego typu determi-

nanty wyboru strategii rynkowych. Zaznaczono znaczenie w procesach kształtowania przewagi konkurencyjnej MSP nie tylko rozwiązań innowacyjnych, ale i umiejętnego naśladownictwa. Przeanalizowano coraz to szerzej dyskutowane i praktykowane logistyczne aspekty funkcjonowania małych przedsiębiorstw, w tym zarządzanie łańcuchem dostaw oraz działalność w przestrzeni wirtualnej.

W części trzeciej starano się zaznaczyć, że w procesach kształtowania przewagi konkurencyjnej MSP wyjątkową rolę odgrywa umiejętność współpracy z otoczeniem rynkowym. W tym celu na wstępie przedstawiono rolę menedżerów w procesach współdziałania firm sektora MSP, a w dalszej kolejności ukazano korzyści płynące z kooperacji opisywanej grupy przedsiębiorstw z zewnętrznymi podmiotami rynkowymi. W ramach pogłębienia analiz skupiono się nad motywami podejmowania przez MSP związków współpracy. Zaznaczono też istotną rolę modelowania biznesu i procesów offshoringu.

Część czwarta to zasygnalizowanie ważnej dla kształtowania konkurencyjności i przewagi MSP zdolności do wychodzenia i skutecznego funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Wagę problemu ukazują analizy zestawiające poziom zaangażowania w internacjonalizację z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Wątek ten rozwijają badania procesów budowy przewagi konkurencyjnej kreowanej przez MSP w drodze umiędzynarodowienia działalności.

Wydaje się, że poruszane w poszczególnych rozdziałach zagadnienia nie tylko pogłębiają wiedzę z zakresu procesów i uwarunkowań działań kształtujących konkurencyjność funkcjonujących wspólnie małych i średnich przedsiębiorstw, ale i ją znacząco empirycznie weryfikują. Praca ta może zatem stanowić wartościowy wkład w procesy głębszego poznania, lepszego zrozumienia i sprawniejszego prowadzenia działalności gospodarczej w mniejszych rozmiarach. Jednocześnie tworzy też możliwości nie tylko dalszych przemyśleń i badań w tym zakresie, ale i inicjowania i podejmowania strategicznych dla wielu przedsiębiorstw realnych zmian organizacyjnych oraz inwestycji.

# Część 1

---

Podstawy kształtowania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw



---

---

# KONKURENCYJNOŚĆ I PRZEWAGA KONKURENCYJNA MSP W TEORII I PRAKTYCE

## 1.1. Wprowadzenie

Ze względu na rosnącą wraz z procesami globalizacyjnymi rolę konkurencji nasila się w ostatnich latach zainteresowanie towarzyszącymi jej procesami konkurowania. Coraz więcej osób pisze o konkurencyjności, klasyfikuje ją, a także próbuje definiować. Niestety, często nie ułatwia to zrozumienia istoty tego zjawiska, przeciwnie – wprowadza pojęciowy i klasyfikacyjny chaos. Coraz częściej pojęcia konkurencji, konkurencyjności i związanej z nimi przewagi konkurencyjnej są mylnie używane, a nawet bezpodstawnie zastępowane. Taki stan nie tylko nie ułatwia badań literaturowych zagadnienia, ale i analiz praktycznych z tego zakresu, a stanowią one obszar coraz istotniejszy dla długookresowego rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

Wiedza o istocie i skutecznym kształtowaniu konkurencyjności jest dziś w szczególności niezbędna dominującym w większości systemów gospodarczych małym i średnim przedsiębiorstwom, które choć odgrywają kluczową rolę w gospodarce, a w wielu przypadkach posiadają specyficzną dla siebie przewagę konkurencyjną, to jednak wciąż nie mają takiej siły przebiccia na rynku jak duże przedsiębiorstwa.

Sytuacja ta zainspirowała badaczy do podjęcia próby systematyzacji zagadnienia konkurencyjności oraz ukazania specyfiki konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w teorii i praktyce. Stały się one w ten sposób celem tego rozdziału. W części empirycznej skupiono uwagę na MSP regionu łódzkiego, gdyż tę grupę przedsiębiorstw autorka od kilku już lat obserwuje w ramach badań prowadzonych w Katedrze



Zarządzania Politechniki Łódzkiej, a zachowania wśród nich dostrzeżone ukazują pewne tendencje charakterystyczne dla większości małych i średnich przedsiębiorstw.

## 1.2. Podstawy teorii konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Konkurencyjność, jak pisze M.J. Stankiewicz [2002, s. 86], była zawsze istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw, a w dobie rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji stała się imperatywem kategoriowym ich istnienia. Przedsiębiorstwa niekonkurencyjne, niezdolne do tworzenia tej wartości co najmniej na poziomie normalnym, muszą po prostu upaść, dlatego kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Czym zatem jest ta „magiczna” konkurencyjność? Literatura tematu podpowiada, iż konkurencyjność można rozumieć na co najmniej dwa sposoby: (1) jako atrybut, cechę, wynik czy rezultat, lub też (2) jako proces dochodzenia do cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu, jakim jest konkurencyjność, co jest jednoznaczne z realizowaniem procesu konkurowania, czyli dochodzenia do konkurencyjności [Gorynia, 2009, s. 48]. Konkurencyjność jest więc z jednej strony cechą skutecznego działającego przedsiębiorstwa (ujęcie atrybutowe), z drugiej zaś jest procesem, w którym przedsiębiorstwa rywalizują, zabiegając o jak najkorzystniejsze uregulowania obszarów ich działania (ujęcie procesowe). Konkurencyjność może więc być postrzegana jako zdolność do budowania bogactwa i dobrobytu, a bycie konkurencyjnym to posiadanie większej zdolności do takiego własnego rozwoju. W ten sposób konkurencyjność procesowa prowadzi do osiągnięcia konkurencyjności w ujęciu atrybutowym.

Nie powinno zatem dziwić, że mając na uwadze pierwsze z podejść do definiowania konkurencyjności, tzn. ujęcie atrybutowe, badacze konkurencyjności uznają ją za:

- umiejętność podejmowania działań zmierzających do podniesienia swej atrakcyjności,
- dysponowanie zdolnościami i potencjałem umożliwiającymi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- zdolność do przeciwstawiania się konkurencji [Burnewicz, 1993, s. 23],
- umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [Gorynia, 2002, s. 48],
- pozycję jednego podmiotu gospodarczego w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, ustaloną poprzez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości lub niższości [Opolski, 2000],
- zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągnięcia w związku z tym odpowiednich zysków [Nowakowski (red.), 2002, s. 32],

- zdolność przedsiębiorstwa do oferowania właściwych towarów i usług, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym czasie [Olczyk, 2008, s. 15], co w praktyce oznacza efektywniejsze od innych podmiotów rynkowych zaspokajanie potrzeb konsumentów,
- zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych [Lubiński, 1995, s. 10],
- relatywną zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości [Jakubik, 2001, s. 3],
- zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku,
- zdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania dóbr (świadczenia usług), które w warunkach wolnego i rzetelnego rynku są akceptowalne przez ich odbiorców [Dobiegała-Korona, Kasiewicz, 2002, s. 90],
- swoistą właściwość przedsiębiorstwa, polegającą na skutecznym utrzymywaniu rosnącej i wyższej od pozostałych uczestników rynku efektywności i produktywności, czyli krótko mówiąc, atrakcyjności rynkowej [Małara, 2006, s. 159],
- posiadanie przez przedsiębiorstwo umiejętności osiągnięcia pozycji lidera w branży [Faulkner, Bowman, 1996, s. 44] dzięki zastosowaniu wszelkiego rodzaju procesów, narzędzi i przeprowadzeniu działań, które prowadzą do zwiększenia wartości użytkowej postrzeganej przez klienta (konkurencyjność podstawowa),
- umiejętność zdobycia trwałej pozycji konkurencyjnej (konkurencyjność kluczowa),
- właściwość określającą możliwości kreowania tendencji sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w sposób ciągły,
- zdolność do sprawnego, czyli skutecznego, korzystnego i ekonomicznego osiągnięcia celów na rynkowej arenie konkurencyjności [Stankiewicz, 2002, s. 36] z wykorzystaniem dowolnej liczby narzędzi, instrumentów, strategii, czynników oraz technik konkurowania,
- bardzo istotną właściwość przedsiębiorstwa związaną z formułowaniem i kreacją strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Oceniając przedsiębiorstwo uwzględniające takie podejście, uzyskujemy swoistego rodzaju fotografię zestawu cech, które opisują jego konkurencyjność w danym momencie. Jest to analiza konkurencyjności w ujęciu statycznym. Poprzez porównanie wyników firmy z wynikami rywali można ustalić jej konkurencyjność *ex ante*, czyli konkurencyjność prospektywną (możliwą przyszłą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa). Na jej podstawie planuje się strategię konkurowania danej firmy, czyli strategię dochodzenia od konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*) do konkurencyjności zrealizowanej, rzeczywistej (*ex post*). Osiągnięcie żądanej pozycji konkurencyjnej jest zwykle uwarunkowane uzyskaniem przewagi konkurencyjnej w zakresie zgromadzonego w organizacji potencjału konkurencyjnego (zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa zarówno te pierwotne

i wtórne, jak i wynikowe<sup>1</sup>, a także te postrzegane szeroko<sup>2</sup>) oraz (lub) umiejętności wykreowania i skutecznego zrealizowania atrakcyjnej strategii konkurencyjnej. Strategii sprawnie wykorzystującej indywidualnie przez każde przedsiębiorstwo generowane instrumenty konkurowania, tzn. środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla obecnej lub projektowanej oferty, do których najczęściej zalicza się m.in.: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży, zakres świadczonych usług przed- i posprzedażnych, warunki i okres gwarancji, warunki płatności, wizerunek firmy, markę produktu.

**Przewaga konkurencyjna** ujmowana jest zwykle jako wynik zastosowania przez przedsiębiorstwo specyficznego jedynie dla niego, wyjątkowo skutecznego, zbioru instrumentów konkurowania. To także skutek świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikatowych zasobów i umiejętności (z zakresu wszystkich realizowanych w organizacji ogniw łańcucha wartości), które, będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom [Adamik, 2003, s. 195]. Niektórzy utożsamiają przewagę konkurencyjną z przewagą pozycyjną, opartą na zdobyciu i utrzymaniu wyższej wartości danych wyrobów dla klientów lub osiągnięciu niższych kosztów względnych i uzyskaniu dzięki temu korzystniejszego udziału rynkowego i wyższej zyskowości działań [Day, Wensley, 1988]. Inni natomiast określają ją jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym to przedsiębiorstwo funkcjonuje [Strategor, 1995, s. 56]. Jeszcze inni traktują jako mocną stronę, w oparciu o którą firma będzie prowadzić walkę konkurencyjną [Romanowska, 1995, s. 117]. Warta odnotowania wydaje się także interpretacja przewagi konkurencyjnej jako stanu posiadania przez firmę warunków, zasobów itp. pozwalających ochronić zdobytych dotąd klientów przed rywalami, a siebie przed konkurencyjnymi siłami rynku [Thompson, Strickland, 1992, s. 102]<sup>3</sup>. Często okazuje się także przydatne postrzeganie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako możliwości osiągnięcia przez nie większej wartości dodanej niż inne firmy działające na tym samym rynku [Lynch, 1997] lub też jako efektu kreowania i utrzymywania

---

<sup>1</sup> Zasoby pierwotne to zasoby, z którymi rozpoczynano działalność przedsiębiorstwa, a zatem filozofia działania przedsiębiorcy, jego umiejętności w zakresie zgromadzenia w organizacji *know-how* i innych zasobów, w tym wyposażenia w niezbędny do działania kapitał. Zasoby wtórne to materialne czynniki produkcji (np. środki trwałe, materiały, surowce itp.), zasoby kadrowe, informacyjne, innowacyjne, wypracowane kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa. Zasoby wynikowe to *image* (wizerunek, marka), przywiązanie nabywcy do produktu (lojalność klienta) itp.

<sup>2</sup> Dostrzegane w kulturze przedsiębiorstwa, szeroko pojętych zasobach, strukturze organizacyjnej, wizji strategicznej przedsiębiorstwa oraz właściwej dla przedsiębiorstwa strategii działania.

<sup>3</sup> Szanse na nią mają ci, którzy: (1) potrafią zgromadzić i w konkurencyjny sposób wykorzystać wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i niezastępowalne zasoby i umiejętności (często są nimi więzki majątku rzeczowego i nierzeczowego, włącznie z umiejętnościami kadry kierowniczej, procesami organizacyjnymi i procedurami postępowania oraz informacjami i wiedzą, jaką dysponuje firma); (2) zgromadzą zasoby i umiejętności wzajemnie ze sobą powiązane, kumulujące swą wartość, mające zdolność do systematycznego odnawiania się w razie potrzeb.

lepszych wyników na bazie posiadanych zasobów i warunków konkurowania na obsługiwanych rynkach zaopatrzenia i zbytu niż wyniki konkurentów [Porter, 1985]. Można też dostrzec, że wiąże się ją w literaturze z umiejętnością stosowania takiej strategii kreowania wartości, której nie mogą lub nie umieją zastosować inne firmy w danym sektorze lub rynku.

W dzisiejszych warunkach rynkowych szczególnie cennych wskazówek dostarcza także spojrzenie na przewagę konkurencyjną jako na rezultat wielu konkurencyjnych działań wykonywanych w ramach ogniw łańcucha wartości, tzn. w procesie produkcji, marketingu, sprzedaży itp. Ta opracowana przez M.E. Portera koncepcja uświadamia, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy jest sprawność różnych rodzajów działań, jakie organizacja podejmuje, dostarczając na rynek swoje produkty. Każdy rodzaj działalności (projektowanie produktu, zaopatrzenie, produkcja, marketing, usługi posprzedażne itp.) ma swój wkład w pozycję firmy na rynku i osiąganą przez nią wartość. Każde z tych działań może w swoisty sposób wpływać na względną wielkość kosztów przedsiębiorstwa oraz tworzyć podstawę procesu zróżnicowania, tak ważnego w procesie budowy przewagi konkurencyjnej [Adamik, Matejun, 2007].

Takie wielopłaszczyznowe postrzeganie przewagi konkurencyjnej generuje wiele możliwości w zakresie identyfikowanych w przedsiębiorstwach rodzajów przewagi. Potencjał firmy może rodzić przewagę konkurencyjną zarówno o charakterze **zewnętrznym** (związaną z wyjątkowym wyróżnieniem się firmy na rynku, w branży, w oczach klientów), jak i **wewnętrznym** (budującą sprawniejszy potencjał zasobów i umiejętności firmy) [Lambin, 2001]. Ponadto obserwując arenę, na której firma skutecznie konkuruje, można dostrzec bądź jej przewagę **lokalną** (miejscową/regionalną, krajową), bądź też **globalną** (w skali międzynarodowej) [Stankiewicz, 2002]. Analizując zaś wypracowane bazy przewagi, możemy, wzorując się na koncepcji Portera [Porter, 1985], mówić też o **przewadze kosztowej**, gdy zdolności firmy pozwoliły w istotny sposób obniżyć koszty jej działań organizacyjnych bądź rynkowych, oraz o **przewadze dyferencycyjnej** [Kaleta, 2000, s. 164–169], gdy potencjał firmy umożliwia jej ponadprzeciętne pozytywne wyróżnienie się z grona rywali rynkowych, np. przez przywództwo jakościowe.

W nowszych podejściach podejmujących się identyfikacji i oceny przewagi konkurencyjnej można odnaleźć zachęty do obserwowania przewagi naturalnej, przewagi relacyjnej [Obłój, 2001], przewagi informacyjnej [Wrzosek, 1999], przewagi elastyczności [Zalewski, 2004], przewagi czasowej [Pierścionek, 2003].

**Przewaga naturalna** jest związana ze szczególną lokalizacją firmy. Pozwala dzięki lepszemu niż konkurenci usytuowaniu przestrzennemu, np. blisko zasobów złóż, w specjalnej strefie ekonomicznej, w konkurencyjnym klastrze itp., w szerszym stopniu realizować oczekiwania interesariuszy, a więc maksymalizować ich zadowolenie i pozytywną ocenę firmy.

**Przewaga relacyjna** umożliwia poprzez nawiązane z wyselekcjonowanymi partnerami powiązania podnoszenie jakości ich działań, co przy jednoczesnym umiejętnym ograniczaniu/kształtowaniu kosztów daje szansę na podnoszenie cen i prowadzi do podwyższania rentowności działalności.