

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

ŹRÓDŁA I INSTRUMENTY KONKURENCYJNOŚCI ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Funkcjonowanie i rozwój średnich¹ przedsiębiorstw na rynku są wyznaczone przez pasmo nieustannie zachodzących zmian stanowiących w znacznej części pochodną internacjonalizacji². Wzmaga to zapotrzebowanie na tworzenie oraz podtrzymywanie konkurencyjności jako niezbędnego warunku adaptacji do owej zmienności. Przy czym zasadniczym problemem tych przedsiębiorstw staje się dokonywanie odpowiednio sprawnej transformacji zasobów w długotrwałe źródła przewagi konkurencyjnej. Jednak umożliwienie takiego działania wymaga odpowiedniego nastawienia średnich przedsiębiorców wobec zmian. Dotychczas bowiem większość z nich zwykła postrzegać zachodzące na rynku zmiany w kategoriach, które miały umożliwić im dostosowanie się do prognozowanych trendów. Tymczasem powszechna nieciągłość przeobrażeń, która stała się obecnie immanentną cechą gospodarki, powoduje, że podejście to staje się niemożliwe do zastosowania, gdyż tego, co niespodziewane, nie można przewidzieć. Oznacza to więc konieczność reorientacji formuły uczenia się odchodzącej od tradycyjnego jej wy-

¹ Badanym obiektem w niniejszym opracowaniu są – zgodnie z podstawową klasyfikacją – przedsiębiorstwa średnie. Tylko w nich autorzy przeprowadzili badania i opisywane wyniki tylko ich dotyczą. Wynika to z przyjętych przez autorów założeń. Celem była próba zbadania (identyfikacji i diagnozy) owego zagadnienia jedynie w stosunku do przedsiębiorstw średnich.

² Szerzej na temat internacjonalizacji średnich przedsiębiorstw zobacz [1, s. 5].

miaru opartego na sytuacjach zaistniałych w przeszłości na nową, skoncentrowaną na wnioskowaniu z danych pochodzących z przyszłości [4, s. 37].

Otoczająca ludzi prowadzących średnie przedsiębiorstwa niepewność wymaga zasadniczego zwrotu w ich myśleniu, prowadzącego w stronę odmiennego od dotychczasowego spojrzenia na ich aktywność rynkową. W związku z tym można oczekiwać wzrostu zapotrzebowania nie tylko na kapitał fizyczny, ale także unikatowy kapitał intelektualny. Wszystkie bowiem zasoby o charakterze finansowym, rzeczowym czy informacyjnym można w mniej lub bardziej opłacalny sposób pozyskać, z wyjątkiem jednak wiedzy, która ma stanowić najtrwalszą gwarancję innowacyjnych i konkurencyjnych zachowań. W tym kontekście można zauważyć, że jedyną pewną rzeczą są zmiany, które powinny wyzwać we współczesnym człowieku i organizacjach przez niego prowadzonych nie tylko umiejętność stałego obcowania z nimi, lecz także wzmocnioną zdolność ich wykorzystania na rzecz osiągnięcia sukcesu [2, s. 66].

2. Zmiana jako podstawa przewagi konkurencyjnej

Zapewnienie elastycznego reagowania na zmiany stanowi kluczowy element prowadzący do uzyskania trwałej, a zatem strategicznej przewagi konkurencyjnej. Osiągnięciu tego celu sprzyja strategia, która – stanowiąc zdaniem H. Mintzberga jeden z najskuteczniejszych instrumentów komunikacji organizacji z otoczeniem – nie tylko może posłużyć do osiągania określonych celów, ale także znacząco wspomagać dynamiczną adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu [3, s. 13]. Takie jej ujęcie, koncentrujące się na związkach przedsiębiorstwa z otoczeniem, umożliwia wyeksponowanie roli strategii jako zasadniczego czynnika determinującego budowę pozycji konkurencyjnej lub przewagi konkurencyjnej [6, s. 1]. Ponadto może być ona traktowana jako proces prowadzący w kierunku uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej [8, s. 50].

Inaczej rzecz ujmując, strategia to koncepcja wiążąca przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa z wyzwaniami płynącymi z jego otoczenia w celu zapewnienia realizacji zamierzeń organizacji [3, s. 13] lub (w myśl Thompsona i Striclanda) sposób działania przedsiębiorcy umożliwiający skuteczne konkurowanie poprzez coraz lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, stwarzające jednocześnie podstawy do uzyskiwania zadowalających wyników ekonomicznych [3, s. 13].

Podejmując próbę wykorzystania przedstawionych definicji strategii na użytek średnich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że stanowi ona swoisty plan prowadzonej przez niego gry, którego realizacja powinna przybliżyć go do lepszego zaspokajania potrzeb klientów, prowadząc do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku (pokonania konkurentów w sektorze), a przez to przyczynienia się do wzrostu osiąganych efektów ekonomicznych. Przy czym, co warto podkreślić, od precyzji i szybkości rozpoznania i zaspokajania potrzeb odbiorców może zależeć uży-

skanie przewagi konkurencyjnej, czyli zdolności do wykorzystywania potencjału konkurencyjnego na rzecz generowania atrakcyjnej oferty rynkowej i instrumentów konkurencyjnego zapewnających powstanie wartości dodanej [10, s. 172].

Można stwierdzić, że poziom owej aktywności, wyrażający się w dostarczonych na rynek produktach, a odczytywany przez konsumentów, zostanie wyznaczony przez konkurencyjność, która stanowi nieodłączny atrybut działalności przedsiębiorstwa, a jej oddziaływanie może się także odzwierciedlić w rozwoju gospodarczym danego regionu [9, s. 63]. Jest to o tyle ważne, że to właśnie na poziomie regionalnym przedsiębiorstwo buduje swoją pierwotną podstawę, która warunkuje sukces ekspansji na inne, krajowe lub międzynarodowe, rynki. Jednocześnie trzeba podkreślić, że konkurencyjność nie jest pojęciem jednoznacznie definiowanym. Ze względu na zwięzłość niniejszego opracowania zostaną przedstawione tylko jej wybrane klasyfikacje [7, s. 71-85; 8, s. 43-46].

Uwzględniając kryterium momentu oceny, konkurencyjność można ująć w dwóch wymiarach [10, s. 38]:

- *ex post*, czyli ta obecnie osiągnięta w wyniku podejmowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo działań,

- *ex ante*, czyli jako ta, którą przedsiębiorstwo dopiero planuje uzyskać.

Ponadto, można przeprowadzić jej podział ze względu na czas obserwacji, co pozwala na wyłonienie konkurencyjności:

- statycznej, oznaczającej jej stan w danym momencie diagnozowania,

- dynamicznej, która oznacza stan konkurencyjności w określonym czasie.

Można również dokonać rozróżnienia konkurencyjności ze względu na optykę jej postrzegania przez uczestników poszczególnych grup stanowiących wobec przedsiębiorstwa grupę *stakeholders* (interesariuszy). I tak można wyodrębnić konkurencyjność [10, s. 43-44]:

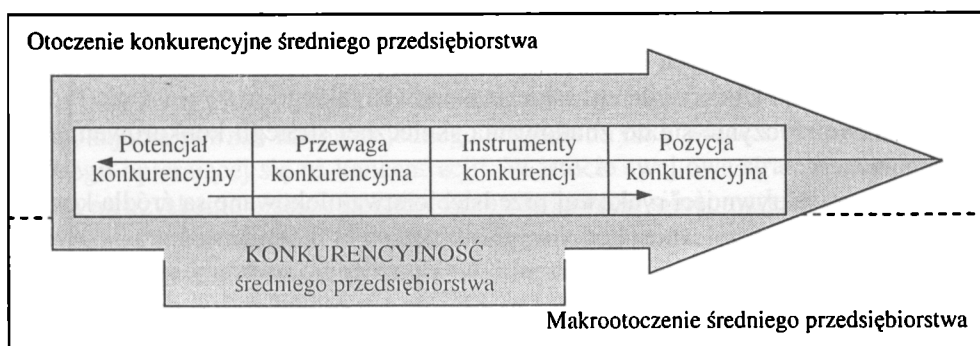
- normalną, kiedy wyniki przedsiębiorstwa są zgodne z oczekiwanymi przez *stakeholders*,

- poniżej normalnej, kiedy rezultaty nie spełniają oczekiwań interesariuszy,

- powyżej normalnej, gdy osiągnięte przez przedsiębiorstwo efekty są powyżej zakładanych wyników.

Pozostaje więc jeszcze zauważenie, że konkurencyjność, niezależnie od jej rodzaju, jest warunkowana posiadaniem potencjału konkurencyjnym. Poszczególne ogniwa tego swoistego łańcucha determinują, w powiązaniu z czynnikami otoczenia, konkurencyjność przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że realizacja poszczególnych jego elementów może skutkować odpowiednim do niej poziomem konkurencyjności danego przedsiębiorstwa.

Przedstawione elementy determinujące konkurencyjność nie są w swej istocie jednorodne. Dlatego też warto dokonać naszkicowania ich charakterystyki (por. rys. 1).



Rys. 1. Uproszczony schemat relacji między ogniwami łańcucha kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10, s. 86-91].

Zmierzając więc w wyznaczonym kierunku, można stwierdzić, że potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może zostać wygenerowany na podstawie jego zasobów, kompetencji oraz ich szczególnego rodzaju – wiedzy [3, s. 179]. Przy czym rodzaj stosowanych źródeł, a także ich wydajność w konkurujących między sobą na rynku przedsiębiorstwach mogą być zróżnicowane. Opierając się na wskazanych rodzajach czynników, można wskazać trzy podejścia do budowy potencjału konkurencyjnego.

W podejściu zasobowym kładzie się nacisk na posiadane przez przedsiębiorstwo niekonwencjonalne lub niepowtarzalnie nagromadzone aktywa, które są w stanie zapewnić mu sprawne funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu.

3. Strategie konkurowania – źródła i instrumenty

Tworzenie potencjału konkurencyjnego może opierać się także na kompetencjach, stanowiących odpowiednio skomponowaną mieszankę wiedzy i umiejętności pracowników, której wykorzystanie nawet przy nierównomiernym jej nagromadzeniu u wszystkich członków organizacji może przyczynić się do efektywniejszego, w stosunku do organizacji konkurencyjnych, rozwiązywania powstających problemów determinujących działalność rynkową. Dzięki takiemu nastawieniu przedsiębiorstwo może uzyskać trwałą przewagę nad konkurentami, ponieważ kompetencje są postrzegane jako stosunkowo stabilne źródło przewagi konkurencyjnej, są trudne do skopiowania i przenoszenia przez inne przedsiębiorstwa, a ponadto nie zużywają się w procesie wykorzystywania. Synonimem zaś kompetencyjnej teorii przedsiębiorstwa jest koncepcja oparta na wiedzy, która eksponuje ją jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej w sposób szczególny różnicujące przedsiębiorstwa konkurencyjne [3, s. 180].

Powyższe teorie zgodnie jednak akcentują potrzebę oparcia działalności przedsiębiorstwa na unikatowych zasobach mających odpowiednio charakter materialny lub niematerialny. Utworzenie zaś takiego niepowtarzalnego w swej istocie fundamentu może przyczynić się do zbudowania skutecznej strategii konkurowania danej organizacji.

U podstaw aktywności rynkowej przedsiębiorstwa ulokowane są źródła konkurencyjności, które w zależności od swej charakterystyki mogą zostać przeistoczone (w zależności od specyfiki jego otoczenia) w odpowiednio wybrany sposób prowadzenia konkurencyjnej gry na rynku. I to właśnie ten ostatni rodzaj decyzji, a precyzyjniej rzecz ujmując, ich determinanty, stanowią kluczowy obszar analizy niniejszego opracowania.

Dążąc do identyfikacji czynników wyznaczających zachowania konkurencyjne średnich przedsiębiorstw, warto zauważyć, że konkurencja to stan, w którym uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do niemal identycznych celów. Lecz jednocześnie działania podejmowane w kierunku ich osiągnięcia przez jednych mogą utrudniać ich realizację innym uczestnikom [10, s. 18]. Dlatego też skuteczne prowadzenie działań konkurencyjnych wywołuje potrzebę szybkiej reakcji, a zatem takiej, która umożliwi osiągnięcie celu przed rywalami. Działając z takim nastawieniem, średnie przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o wyborze strategii konkurencyjnej. Jednak tego rodzaju decyzja powinna zostać poprzedzona określeniem [3, s. 23]:

- możliwych do wykorzystania źródeł stwarzających przewagę nad konkurentami rynkowymi oraz jednocześnie obszaru prowadzenia działań konkurencyjnych,
- sposobu zachowań względem pozostałych uczestników gry.

Należy jednak podkreślić, że wyznaczone w ten sposób rozwiązania powinny nie tylko stwarzać przedsiębiorstwu możliwość uzyskania przewagi nad konkurentami, ale także zapewnić mu zdobycie i utrzymanie jak najkorzystniejszej, a więc i trwałej pozycji konkurencyjnej (w domyśle można przyjąć, że działania te powinny być nastawione na osiągnięcie, a następnie utrwalenie pozycji lidera na rynku). Wyznaczenie obszaru działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa sprowadza się do określenia kombinacji produkt/rynek. Oznacza to określenie (zdefiniowanie) zakresu granic geograficznie wyznaczonego rynku (lokalnego, regionalnego, krajowego, zagranicznego) lub produktu czy jego wybranego segmentu na tak zdefiniowanym rynku. Wskazane opcje strategicznego wyboru rynków w pełni odnoszą się do średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy zostaną one ujęte w optyce internacjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju. Nie można bowiem pominąć tych przedsiębiorstw, które efektywnie konkurują często na skalę światową³. Mimo wszystko grupa w ten sposób działających przedsiębiorstw nie jest nazbyt liczna, co powodu-

³ Przykładem takiego średniego przedsiębiorstwa może być działający w regionie świętokrzyskim Formaster SA, który efektywnie konkuruje w dziedzinie filtrów i przepływowych ogrzewaczy wody na wielu rynkach zagranicznych. Szerzej na temat działania tego przedsiębiorstwa zobacz www.formaster.pl.

je, że większość przedsiębiorstw tego sektora funkcjonuje na obszarze ograniczonego rynku, koncentrując się na konkurencji lokalnej i regionalnej oraz nieco rzadziej krajowej [5, s. 119-120]. Konieczność wyspecjalizowania działalności do zaspokajania potrzeb klientów jednego segmentu rynku wiąże się z opracowaniem strategii opierającej się na koncentracji⁴. W istocie swej owa strategia jest nakierowana na uzyskanie niskich kosztów oraz zbudowanie silnej marki w odniesieniu do określonego terytorialnie lub branżowo segmentu sektora.

Powstaje więc jeszcze pytanie o to, czy i na ile możliwe jest wykorzystanie przez średnie przedsiębiorstwa „czystych” (lidera kosztowego i zróżnicowania) typów strategii konkurencyjnych zaproponowanych przez M. Portera.

Strategia przywództwa kosztowego zakłada, że przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynkach mocno uwrażliwionych na cenę, a zatem masowych, gdzie to właśnie ona stanowi podstawowy czynnik decydujący o decyzjach zakupowych konsumentów. Bezwzględnie koniecznym warunkiem uprawniającym do realizacji tej strategii jest możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo ekonomii skali produkcji, zakładającej osiągnięcie najniższego w sektorze kosztu przypadającego na jednostkę wytworzonego produktu w danym czasie. Przy czym permanentne ograniczanie kosztów nie może się przełożyć na pogorszenie jakości produktów, a wręcz przeciwnie, z założenia przedsiębiorstwo oferuje produkty odpowiadające najnowszej technologii. Już z tej pobieżnej charakterystyki można wnioskować, że strategia ta może być stosowana jedynie w nielicznych średnich przedsiębiorstwach i to z założeniem, że na obsługiwanych przez nie rynkach nie dominują więksi gracze, którzy z zasady mają większe szanse uzyskania korzystniejszego rozkładu kosztów jednostkowych. Ponadto konkurencja w tych warunkach opiera się na cenie.

Strategia dyferencjacji opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo dąży w określonym sektorze do ukształtowania, a nade wszystko utrzymania silnej marki, która pozwala mu zmniejszyć wyczulenie klientów na cenę. Dzięki temu będą oni skłonni zapłacić nieco więcej za dany produkt, nabywając nie tylko jego proste cechy użytkowe, ale także czynniki dodatkowe (prestż, bezpieczeństwo itp.). Strategia ta wymusza jednak na przedsiębiorstwie wygenerowanie znacznych nakładów niezbędnych do utrzymywania wizerunku marki na rynku. Z tego względu ten rodzaj strategii może okazać się trudny do uzyskania dla średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy w grę wchodzi duże wydatki promocyjne. Choć nie brak i w tym wypadku przykładów przedsiębiorstw, które jako średniej wielkości przedsiębiorstwa doskonale radzą sobie na rynku, kształtując markę. Pewnego rodzaju ułatwieniem są bowiem tworzone coraz liczniej przez średnie przedsiębiorstwa sieci franchisingowe, które wspomagają kreację rynkową danej marki, a nadto stwarzają poczucie jej rozwoju. Po wtóre, ten rodzaj wzrostu przedsiębiorstw średnich po-

⁴ Strategię koncentracji wyróżnił M.E. Porter jako strategię łączącą w sobie elementy strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych oraz strategii zróżnicowania, czyli marki.

zwala na korzystną alokację kosztów wynikających z aktywności rynkowej pomiędzy franczyzodawców i franczyzobiorców⁵.

Warto jeszcze poruszyć problem wyboru przez przedsiębiorstwo sposobu prowadzonej walki konkurencyjnej. Zawężając go ze względu na ograniczony charakter opracowania do problemu postaw wobec konkurentów [3, s. 24-26], wydaje się, że średnie przedsiębiorstwo – co potwierdzają m.in. przeprowadzone przez autorów badania – może skutecznie realizować strategię [11, s. 116-139]:

- walki nakierowanej na określony segment strategiczny rynku bez zamiaru zniszczenia konkurentów,
- imitacji działań konkurentów, która znajduje uznanie głównie wśród przedsiębiorców poszukujących gotowych, sprawdzonych rozwiązań,
- kooperacji nastawionej na współpracę z wybranymi partnerami przeciwko innym konkurentom, choć może być ona mniej chętnie stosowana przez przedsiębiorców, ze względu na obawę o utratę autonomii decyzji strategicznych,
- luk rynkowych, polegającą na poszukiwaniu nisz, w których konkurencja jest mniej intensywna; ten rodzaj rywalizacji wydaje się niezwykle wskazany,
- wycofywania się z rynku, w przypadku ponoszenia zbyt wysokich kosztów koniecznych do uczestnictwa na danym rynku.

W przypadku średnich przedsiębiorstw, funkcjonujących zazwyczaj na ograniczonych terytorialnie czy branżowo rynkach, podjęcie decyzji o wyborze określonego typu strategii wydaje się ściśle związane z warunkami konkurencji panującymi w obrębie danego sektora.

4. Badania empiryczne – źródła i instrumenty konkurowania

W celu precyzyjniejszej identyfikacji determinantów strategii konkurencyjnych średnich przedsiębiorstw wykorzystane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w maju 2003 r. na próbie 58 średnich przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego, oraz ponownie w maju i czerwcu 2005 r. na tej samej próbie badawczej, przy czym w miejsce przedsiębiorstw, które nie udzieliły odpowiedzi lub zostały zlikwidowane, wylosowano nowe.

Kluczowe pytanie zadane przedsiębiorcom dotyczyło dokonania przez nich oceny źródeł oraz czynników przewagi konkurencyjnej prowadzonych przez nich przedsiębiorstw średnich. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tab. 1. Za podstawę diagnozy tego obszaru został przyjęty model strumieni budowy konkurencyjności przedsiębiorstw. Na podstawie tego modelu zostały pogrupowane poszczególne oceniane elementy działalności badanych przedsiębiorstw [7, s. 83].

⁵ Szerzej na temat oferty franczyzowej średnich przedsiębiorstw na rynku polskim zobacz w: „Franchising Info” lub w wersji internetowej tego periodyku (www.franchisinginfo.pl).

Tabela 1. Ocena źródeł przewagi konkurencyjnej średnich przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Respondenci w średnich przedsiębiorstwach	
	w 2003 r.	w 2005 r.
Technologia	2,73	2,80
Koszty	2,76	2,50
Możliwości finansowe	2,50	2,14
Terminowość dostaw	3,26	3,23
Własna sieć dystrybucji	2,95	2,97
Nawiązywanie więzi z klientami	3,26	3,17
Kadra zarządzająca	3,14	3,25

Skala przyjętych wag: od 0 – nieistotna cecha, do 5 – bardzo istotna cecha konkurencyjna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Zgodnie z przyjętymi założeniami dane tab. 1 ukazują ocenę źródeł przewagi konkurencyjnej średnich przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego. Wartościowaniu (przez przydzielenie określonych wag) poddano ostateczną formę ukształtowania tych źródeł, a nie przyczyny, które sprawiły nadanie im obecnej postaci. Najcenniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej średnich przedsiębiorstw, zdaniem badanych przedsiębiorców, jest kadra zarządzająca. Można przypuszczać, że ranga tego czynnika zawiera także ocenę, jaką przedsiębiorcy przypisali sobie w procesie prowadzonej gry konkurencyjnej. Nie wydaje się to specjalnie niepokojące, zwłaszcza gdy zauważymy, że w istocie przedsiębiorca w organizacji tej wielkości może stanowić niekiedy kluczowy czynnik leżący u podstaw jej konkurencyjności [5, s. 30-32].

Przedsiębiorcy wysoko ocenili również nawiązywane więzi z klientami, które można uznać za pochodną sposobu zarządzania, opierającego się często na bezpośrednich kontaktach z odbiorcami. Choć w tym względzie nie można pominąć znaczenia, jakie w procesie nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientem ma właściwa, bo oparta na odpowiednich standardach oczekiwanych przez klienta, obsługa⁶. Pozytywne więzi z odbiorcami mogą przyczynić się do ich współdecydowania o relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Oczekiwane zaś z tego tytułu korzyści mogą wyraźnie wpłynąć na dalsze doskonalenie kontaktów przedsiębiorców z nabywcami.

Ponadto, na podstawie przeprowadzonych badań, można zauważyć duże znaczenie dwóch czynników, mianowicie: posiadania własnej sieci dystrybucji oraz terminowości dostaw, będącej wynikiem sprawności służb logistycznych. Przy czym zarządzanie własnymi sieciami dystrybucyjnymi w tych przedsiębiorstwach opiera się niekiedy na outsourcingu działań logistycznych, efektywnie wspomagających odpowiednio szybkie dotarcie do odbiorców.

Respondenci przypisali stosunkowo wysoką rangę własnym możliwościom finansowym oraz kosztom produkcji, choć warto odnotować, że w obu przypadkach

⁶ Tego typu relacja może mieć kluczowe znaczenie w prowadzonej przez średnie przedsiębiorstwa działalności handlowej. Szerzej na ten temat zobacz [8, s. 194].

wartość przydzielonych ocen w badanych okresach spadła. Zaobserwowana prawidłowość może wynikać z ukształtowanego wśród wielu przedsiębiorców przekonania o niewielkich możliwościach finansowych wynikających z rozpowszechnionej opinii o niedostępności środków finansowych i przewartościowywaniu możliwości, jakie w tym względzie ma konkurencja, w tym zagraniczna. Choć w istocie kondycja finansowa średnich przedsiębiorstw nie zawsze stanowi ich mocną stronę, a oczekiwanie przez przedsiębiorców jej poprawy do poziomu zbliżonego do dużych przedsiębiorstw wydaje się mało realne, to jednak należy zauważyć, że w obecnych warunkach zasadniczo zwiększa się dostępność kapitału obcego, jakim przedsiębiorcy mogą zasilić swoją działalność⁷. Podstawą ich pozyskania są rozwinięte umiejętności w zakresie zarówno odpowiedniego ich zidentyfikowania (a zatem podmiotu finansującego), jak i następnie efektywnego ich wykorzystania.

Warto zwrócić też uwagę, że żaden z ocenianych przez przedsiębiorców czynników nie został uznany za nieistotny (marginalny). Dlatego można zaryzykować twierdzenie o różnicowaniu ich przedsiębiorstw, a jednocześnie o ich względnie stabilnej pozycji, uprawniającej do rywalizacji rynkowej.

W świetle powyższych stwierdzeń warto podjąć próbę określenia instrumentów konkurencji stosowanych na bazie wskazanych źródeł przez średnich przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego, co przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Ocena instrumentów konkurencji średnich przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Respondenci w średnich przedsiębiorstwach	
	w 2003 r.	w 2005 r.
Cena	3,07	2,77
Jakość produktów	3,59	2,86
Atrakcyjna i zróżnicowana oferta	3,28	3,23
Kompleksowość oferty	2,92	2,84
Sprawność działań marketingowych	2,83	2,84
Warunki płatności	2,90	2,70
Dobry wizerunek firmy	3,30	3,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Efektem wysokiej rangi przypisanej przez przedsiębiorców źródłom potencjału konkurencyjnego, opierających się na kontaktach z nabywcami, jest znaczenie instrumentu walki konkurencyjnej, jakim jest wizerunek przedsiębiorstwa (marka). Dobra marka pozwala na prowadzenie efektywnej walki konkurencyjnej i jest to dość oczywiste, ale nie można przy tym zapominać, że wymaga ona rozwiniętych kompetencji marketingowych, które przedsiębiorcy ocenili nieco niżej. Można więc przypuszczać, że jej kreowanie i umacnianie będzie się wiązało z konieczno-

⁷ Szczególną rolę w tym względzie pełnią środki, jakie mogą pozyskać średni przedsiębiorcy z regionu świętokrzyskiego z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

ścią wzmocnienia tej sfery działania średnich przedsiębiorstw. Sprowadzenie bowiem realizacji tego procesu do kontaktów między właścicielami przedsiębiorstw a klientami może się okazać czynnikiem niewystarczającym do budowy trwałej więzi z nabywcami w oparciu o markę. Owszem, kontakty te mogą stać się niezwykle istotnym czynnikiem inicjującym oraz wspomagającym ów proces, ale nie mogą efektywnie zastąpić jego pozostałych elementów.

Ponadto badani przedsiębiorcy przydzielili znaczną wagę odpowiednio zróżnicowanej ofercie, a warto zaznaczyć, że to kolejny czynnik z grona kompetencji rynkowych, który został wysoko oceniony w badaniu. Wskazuje to więc na znaczne oddziaływanie nabywców na funkcjonowanie średnich przedsiębiorstw, co potwierdzałoby twierdzenie o ich nadrzędnej roli w procesie formułowania strategii tej wielkości przedsiębiorstwa. Skoro tak, to można przypuszczać, że proponowana przez przedsiębiorstwo oferta jest zróżnicowana, ale tylko w stopniu odpowiadającym nabywcom i akceptowanym przez nich, co czyni ją zarazem dla nich atrakcyjną. Jest ona zatem odbiciem ich potrzeb, które ulegając ewolucji, będą wyznaczać także kierunki zmian w przedsiębiorstwie. Dlatego też na ich diagnozę przedsiębiorstwa średnie powinny być wyczulone.

Z przeprowadzonych badań wynika, że nie najsilniejszymi w tych przedsiębiorstwach instrumentami konkurencyjności są cena i warunki płatności. Trudno się temu dziwić, zwłaszcza gdy spojrzymy na możliwości ich zastosowania przez pryzmat sposobu ich finansowania, którego podstawą są środki własne przedsiębiorców i grona osób najbliższych [5, s. 128-129]. Taki system finansowania może być do zaakceptowania w przypadku mikroprzedsiębiorstw, lecz nie powinien być podstawą działania średnich organizacji, gdyż nie tylko hamuje ich rozwój, ale także zwiększa niestabilność rynkową. Pomijając przyczyny tego zjawiska, można powiedzieć, że średnie przedsiębiorstwa powinny unikać konfrontacji rynkowej z konkurentami w oparciu o instrumenty finansowe.

Tym bardziej przemawia to za tym, by przedsiębiorstwa te wykazywały większą dbałość o koszty swej działalności, co wydaje się tym istotniejsze, gdy powiąże się je z ograniczonymi pod względem liczby klientów rynkami, co praktycznie uniemożliwia uzyskanie ekonomii skali na zadowalającym z punktu widzenia sektora poziomie. Współczesne dynamicznie zmieniające się otoczenie wywiera zasadniczy wpływ na rodzaj i sposób stosowania przez przedsiębiorstwa instrumentów konkurowania, które z kolei powinny współgrać ze znajdującymi się u ich podstaw źródłami przewagi konkurencyjnej.

5. Wnioski

Jak ustalono w toku prowadzonej analizy, w przypadku średnich przedsiębiorstw wyraźnie na znaczeniu przybierają te źródła i zarazem te instrumenty, które są nośnikami trwałych, a zatem unikatowych wartości. We współczesnej rywaliza-

cji rynkowej rośnie bowiem znaczenie kompetencji, w tym zwłaszcza marketingowych, maleje natomiast znaczenie czynników powszechnie dostępnych, takich jak cena czy terminy płatności. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa średnie zmierzają ku kompetencyjnej dyferencjacji gwarantującej odmienność i niepowtarzalność wobec konkurentów.

Co zaś się tyczy wyboru strategii konkurowania, to w świetle wyników przeprowadzonej analizy najbardziej odpowiednia dla średnich przedsiębiorstw wydaje się strategia koncentracji, która pozwala na efektywne wykorzystanie ich unikatowych cech na rzecz rozwoju i wzrostu nawet przy niedomaganiach wynikających z ich ograniczonego wpływu na rynek.

Literatura

- [1] Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej polskiej gospodarce*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2003.
- [2] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995.
- [3] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] Naisbitt J., *Megatrendy*, Zys i S-ka, Warszawa 1997.
- [5] Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy*, OPO, Bydgoszcz 2004.
- [6] Porter M.E., *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
- [8] Sławińska M. (red.), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, AE, Poznań 2005.
- [9] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2001.
- [10] Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2002.
- [11] Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992.

SOURCES AND INSTRUMENTS OF COMPETITIVENESS OF MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary

The paper is an attempt to identify sources and instruments of competitiveness of medium-sized enterprises in Poland. The analysis based on literature research was enriched by results of research conducted among entrepreneurs of medium-sized companies in Swietokrzyski region.