

Dr Stanisław Łobejko

**Katedra Zarządzania Strategicznego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**

ŹRÓDŁA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW POSTRZEGANE PRZEZ MENEDŻERÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstw od wielu lat znajduje się w polu zainteresowania zarówno pracowników nauki, jaki i menedżerów firm. Przystępując do badania, w ramach projektu „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej” przyjęto założenie, że praktycy – menedżerowie mają niepełną wiedzę na temat mechanizmów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika to między innymi z faktu, iż mechanizmy tworzenia, utrzymania i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstwa są na tyle skomplikowane, iż stanowią wiedzę stosunkowo nielicznych ekspertów (także pewnej liczby praktyków). Gdyby przyjąć założenie, że wiedza ta jest pełna to oznaczałoby, że wszyscy menedżerowie są w jej wówczas wszystkie przedsiębiorstwa byłyby konkurencyjne, gdyż wiedza ta nie byłaby unikalna, a unikalność właśnie jest podstawą konkurencyjności.¹

Celem referatu jest określenie sposobu postrzegania przez menedżerów wewnętrznych źródeł konkurencyjności, określenie źródeł wiedzy menedżerów o podstawach konkurencyjności oraz ocena znajomości zaawansowanej wiedzy o teoriach źródeł konkurencyjności. W badaniu postawiono hipotezę, że menedżerowie postrzegają źródła konkurencyjności w sposób uproszczony i niepogłębiony: źródła konkurencyjności menedżerowie traktują (w większości przypadków) jako czynniki bezpośrednie, takie jak technologia, umiejętności marketingowe, innowacje, organizację produkcji i zaopatrzenie.

Potwierdzenie tak postawionej hipotezy wymaga określonej wizji badaczy czynników i mechanizmów konkurencyjności przedsiębiorstwa, która znajduje swoje odzwierciedlenie w zastosowanej metodzie badawczej.

Wiedza badaczy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstwa jest kształtowana pod wpływem osiągnięć teoretyków (wiedza jawna) oraz w wyniku własnych doświadczeń pochodzących z prowadzonych badań, oraz ewentualnie z

¹ Por. Raport z badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009, r. III.

zatrudnienia w przedsiębiorstwach (wiedza ukryta). Wiedza praktyków – menedżerów kształtowana jest głównie przez doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także pod wpływem literatury lansującej określone teorie oraz wyniki badań weryfikujące je.²

We współczesnej literaturze przedmiotu wskazuje się, że na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się następujące elementy³:

1. zestawy rynkowych instrumentów konkurowania,
2. wewnętrzne i zewnętrzne źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej,
3. sposoby i struktury kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności,
4. sposoby sytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów (konfrontacja, alianse, unikanie konkurencji, ignorowanie konkurencji).

Wymienione elementy są ze sobą ściśle powiązane i tworzą określoną koncepcję konkurowania. Spośród wielu różnych koncepcji konkurencyjności można wyróżnić koncepcje bazujące na wewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej. W ramach tej koncepcji źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa dzielą się na⁴:

- bezpośrednie źródła rynkowej przewagi konkurencyjnej,
- bazowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa,

Do bezpośrednich czynników konkurencyjności zalicza się: marketing, technologie, organizacja produkcji i zaopatrzenia, innowacje. Natomiast bazowe źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa obejmują między innymi: kluczowe kompetencje, zdolność firmy, wyróżniające firmę zdolności, redukcję czasu.

Tworzenie skutecznych zasobowych strategii konkurencji wymaga wiedzy w zakresie zaawansowanych koncepcji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, wiedzy, którą powinni posiadać menedżerowie firm. Temu zagadnieniu poświęcone była część B projektu badawczego realizowanego przez Katedrę Zarządzania Strategicznego. Badani menedżerowie zostali zapytani o podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące dla jego konkurencyjności (por. pyt. B1 w kwestionariuszu wywiadu w załączniku 1 do referatu Z. Pierścionka). W celu pogłębienia pytania na temat znajomości przez menedżerów na temat czynników i mechanizmów wewnętrznych przedsiębiorstwa decydujących o jego konkurencyjności zostały zadane pytania dotyczące najbardziej głębokich, ukrytych źródeł konkurencyjności (pyt. B3), a także tych, które zdaniem menedżerów mają charakter unikalny (pyt. B4).

² Ibidem.

³ *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. nauk. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, SGH, Warszawa, s.15.

⁴ Ibidem, s.16.

Respondenci odpowiadając na pytanie podstawowe o czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące dla jego konkurencyjności (pyt. B1) najczęściej wskazywali takie czynniki jak: kadra – kompetentna, wykwalifikowana, lojalna – 35% wskazań, organizacja pracy/elastyczność w działaniu/dyspozycyjność – 22% wskazań oraz nowe/nowoczesne technologie/efektywność procesów technologicznych – 20% wskazań. Najrzadziej, bo zaledwie 0,5% wskazań otrzymały takie czynniki jak komunikacja wewnętrzna w firmie, organizacja sprzedaży, planowanie potrzeb rynku, odległość od kontrahenta, chęć bycia liderem (zob. rys. 1).

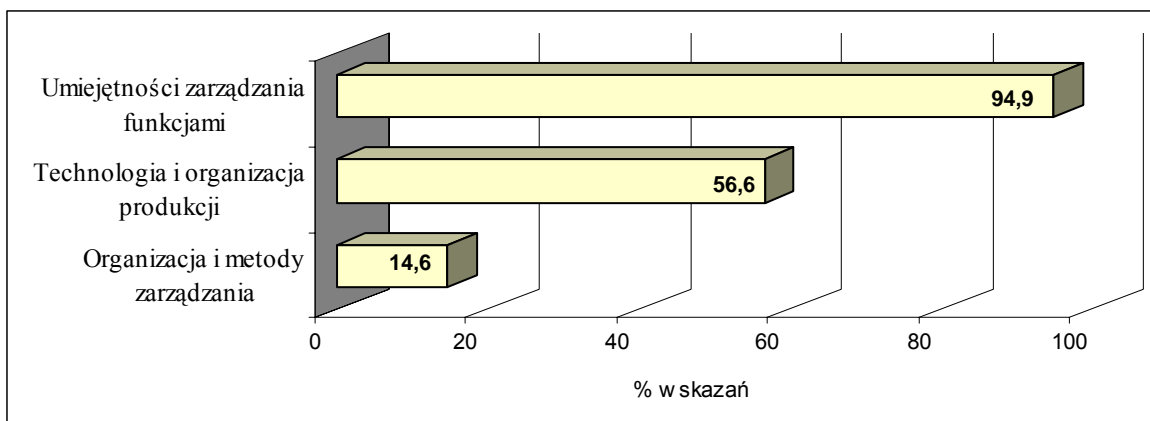


Odpowiedzi zagregowane do 23 kategorii. Rysunek prezentuje czynniki, które otrzymały 9,0% i więcej wskazań. Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Rysunek 1. Najczęściej wymieniane przez Respondentów czynniki i mechanizmy konkurencyjności przedsiębiorstwa (wewnętrzne źródła konkurencyjności)

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

W celu uogólnienia odpowiedzi Respondentów zostały zagregowane do siedmiu kategorii, z których najwięcej wskazań uzyskały umiejętności zarządzania funkcjami, technologia i organizacja produkcji oraz organizacja i metody zarządzania (zob. rys. 2).



Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Rysunek 2. Trzy najczęściej wymieniane przez Respondentów wewnętrzne źródła konkurencyjności

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Menedżerowie firm poproszeni zostali także o wskazanie czynników i mechanizmów, które ich zdaniem stanowią najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w przedsiębiorstwie (pyt. B3). Najczęściej wskazywano na źródło obejmujące kadre kierowniczą, jej fachowość, zaangażowanie, wizja sukcesu oraz umiejętności kierownicze – 21,95% wskazań. Na drugim miejscu znalazły się zasoby ludzkie (dobrzy pracownicy, fachowcy, specjaliści itd.) – 18,90% wskazań. Pozostałe wymieniane przez menedżerów źródła uzyskały poniżej 10% wskazań (tabela 1.)

Tabela 1. Najczęściej wymieniane najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w przedsiębiorstwie (tj. przyczyny przyczyn)

Źródła konkurencyjności	% wskazań
Kadra kierownicza /fachowość/zaangażowanie /wizja sukcesu / umiejętności kierownicze	21,95
Zasoby ludzkie/specjaliści/b. dobrzy pracownicy/potencjał pracowniczy/świetny zespół	18,90
Dobra znajomość rynku/potrzeb klienta	9,76
Elastyczność działania/sprawność działania/elastyczne dostosowanie do potrzeb klienta	7,93
Jakość produktu/usługi / Jakość surowca	7,93
Dobre zarządzanie	7,32
Doświadczenie /Determinacja	6,71
Unikalne technologie/poziom technologiczny produktów/nowoczesne technologie	5,49
Unikalność produktu/indywidualizacja produktu/unikalne wzornictwo	5,49
Szkolenia pracowników	5,49

Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Również w przypadku najbardziej głębokich źródeł konkurencyjności, w celu uogólnienia uzyskanych wyników dokonano agregacji uzyskanych odpowiedzi. Na pierwszym miejscu pod względem liczby wskazań znalazła się kategoria określona jako kadry i zarządzanie kadrami – 62,5% wskazań, na drugim zarządzanie marketingowe – 21,53% wskazań a na trzecim technologia i organizacja produkcji – 20,83% wskazań (zob. rys. 3).



Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Rysunek 3. Najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w przedsiębiorstwie (tj. przyczyny przyczyn) po dokonaniu agregacji

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Najczęściej wymieniane przez menedżerów podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące o jego konkurencyjności (wewnętrzne źródła konkurencyjności przekodowane do struktury 7 kategorii) zostały poddane analizie krzyżowej z wielkością firmy mierzoną wielkością zatrudnienia. Uzyskane wyniki pokazują, że jedynie w kategorii technologia i organizacja produkcji liczba wskazań wykazuje tendencję rosnącą wraz ze wzrostem wielkości firmy. Im firma większa tym częściej menedżer wskazuje na technologię i organizację produkcji – firmy duże 71,05%, średnie 55,36%, małe 58,33, a firmy mikro 16,67% wskazań (tabela 2.).

Tabela 2. Najczęściej wymieniane przez Respondentów podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące o jego konkurencyjności według wielkości zatrudnienia

Czynniki i mechanizmy wewnętrzne	Liczba zatrudnionych			
	250 osób i więcej	50–249	10–49	do 9 osób
	% wskazań			
Technologia i organizacja produkcji	71,05	55,36	58,33	16,67
Organizacja zarządzania i metody zarządzania	31,58	8,93	11,11	25,00
Outsourcing, insourcing	0,00	1,79	0,00	0,00
Mobilność i elastyczność produkcji	0,00	0,89	5,56	0,00
Kultura organizacyjna	0,00	1,79	0,00	0,00
Korzystne położenie	0,00	0,89	5,56	0,00
Umiejętności zarządzania funkcjami**	86,8	97,3	97,2	91,7

Suma wskaźników % wyższa od stu, ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi. Odpowiedzi przekodowane do struktury 7 kategorii.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Analiza krzyżowa odpowiedzi na pytanie o najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia jedynie dla kategorii kadry i zarządzanie kadrami wskazuje na występowanie zależności wprost proporcjonalnej do wielkości firmy. Im większa firma tym menedżerowie częściej wskazują tę kategorię jako najbardziej ukryte źródło konkurencyjności. Wśród pozostałych kategorii odpowiedzi brak jest wyraźnych prawidłowości w analizie według wielkości firmy mierzonej zatrudnieniem (por. dane w tab. 3).

Analizie krzyżowej względem wielkości firmy mierzonej liczbą zatrudnionych poddane zostały także odpowiedzi menedżerów na pytanie o to, które z wymienianych przez nich czynników i mechanizmów konkurencyjności stanowią są dla ich firmy unikalne (pyt. B4). W tym przypadku brak jest wyraźnych zależności liczby wskazań poszczególnych kategorii od wielkości przedsiębiorstwa (zob. dane w tab. 4).

Tabela 3. Najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia

Czynniki konkurencyjności	Liczba zatrudnionych			
	250 osób i więcej	50–249	10–49	do 9 osób
	% wskazań			
technologia i organizacja produkcji (w tym własne technologie, licencje, <i>know-how</i>)	11,11	23,08	24,24	16,67
zarządzanie jakością	22,22	6,41	12,12	0,00
innowacje, zarządzanie innowacjami, zdolności innowacyjne	3,70	8,97	9,09	0,00
kadry, zarządzanie kadrami (w tym kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, system bodźców wydajności)	85,19	65,38	45,45	16,67
zarządzanie marketingowe, (badania marketingowe, dostosowanie ofert, własna dystrybucja, relacje z klientami)	18,52	15,38	27,27	83,33
zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	3,70	8,97	3,03	0,00
zarządzanie finansami	3,70	1,28	3,03	0,00
długa obecność na rynku	14,81	14,10	24,24	33,33
mobilność (elastyczność) produkcji	11,11	15,38	15,15	33,33
nastawienie na przywództwo kosztowe	3,70	7,69	9,09	0,00

Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Tabela 4. Unikalne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa wg wielkości zatrudnienia

Czynniki konkurencyjności	Liczba zatrudnionych			
	250 osób i więcej	50–249	10–49	do 9 osób
	% wskazań			
technologia i organizacja produkcji (w tym własne technologie, licencje, <i>know-how</i>)	30,00	32,35	39,29	0,00
zarządzanie jakością	20,00	13,24	10,71	0,00
kadry, zarządzanie kadrami (w tym kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, system bodźców wydajności)	20,00	44,12	32,14	33,33
zarządzanie marketingowe, (badania marketingowe, dostosowanie ofert, własna dystrybucja, relacje z klientami)	55,00	39,71	53,57	44,44
mobilność (elastyczność) produkcji	5,00	26,47	21,43	33,33
nastawienie na przywództwo kosztowe	0,00	0,00	7,14	0,00

Suma wskaźników % wyższa od stu, ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Menedżerowie byli proszeni także o uszeregowanie znanych im z literatury koncepcji teoretycznych dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod względem ważności (B6). Za najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności

przedsiębiorstwa menedżerowie uznali: przedsiębiorczą koncepcję konkurencyjności, koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji – 25,47% wskazań, standaryzacji oraz efektach doświadczenia – 17,92% wskazań, a także przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością – 16,98% wskazań (tabela 5)

Tabela 5. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wymieniane na pierwszym miejscu pod względem ważności

Koncepcje	% wskazań
przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności	25,47
koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia	17,92
przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością	16,98
marketingowa koncepcja konkurencyjności	12,26
organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą	11,32
konkurowanie na podstawie kluczowych kompetencji (core competencies)	8,49
konkurowanie na podstawie zdolności firmy (capabilities-based competition)	3,77
konkurowanie za pomocą wyróżniających firmę zdolności (distinctive capabilities)	1,89
przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja	0,94
teorie zasobowe	0,94

* % liczone do liczby Respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=106.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Dla uogólnienia prowadzonych analiz odpowiedzi menedżerów zostały zagregowane do czterech głównych kategorii. Za najważniejsze menedżerowie uznali tradycyjne koncepcje konkurencyjności – 58,67 wskazań, następnie zasobowe koncepcje konkurencyjności – 38,67% wskazań, oraz koncepcje M. Portera – 6,67% wskazań. Najmniej ważne w opinii badanych okazały się koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy – 6,67% wskazań.

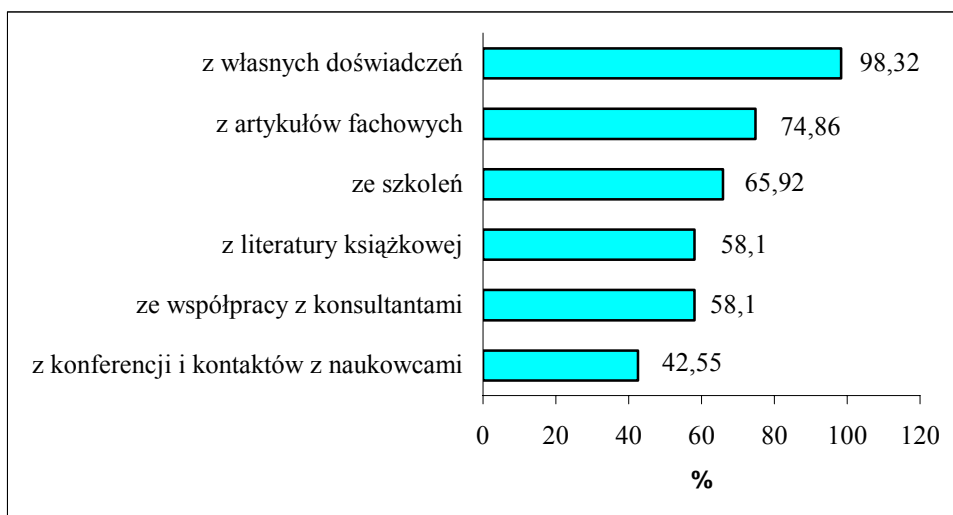
Tabela 6. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, niezależnie od uszeregowania pod względem ważności

Koncepcje	% wskazań
tradycyjne koncepcje konkurencyjności	58,67
zasobowe koncepcje konkurencyjności	38,67
koncepcje Portera	29,33
koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy	6,67

Wskaźniki % liczone do liczby Respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=106
Odpowiedzi zagregowane do 4 kategorii.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Menedżerowie firm proszeni byli także o podanie źródła pochodzenia posiadanej wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności. Na pierwszym miejscu zdaniem menedżerów jako źródło konkurencyjności znalazło się własne doświadczenie – 98,32% wskazań. W następnej kolejności menedżerowie wymieniali takie źródła jak: prasę fachową, szkolenia, książki, konsultantów oraz na ostatnim miejscu konferencje kontakty z naukowcami (rys. 4).



Rysunek 4. Pochodzenie posiadanej przez menedżerów wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Podsumowując stwierdzamy, iż w ramach zrealizowanego projektu badawczego ważnym wątkiem była próba oceny poziomu znajomości przez menedżerów badanych firm, czynników i mechanizmów wewnętrznych konkurencyjności, czyli źródeł konkurencyjności. Odpowiedzi poszukiwano przez postawienie menedżerom firm pytań o to, jakie ich zdaniem są podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące o jego konkurencyjności, czyli stanowią źródła jego konkurencyjności, które z nich stanowią najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności a które z nich są unikalne. Dodatkowo poproszono o uszeregowanie wymienianych źródeł według ich stopnia ważności oraz zapytano o pochodzenie wiedzy na ten temat.

Wyniki badania cechuje duże zróżnicowanie odpowiedzi udzielanych przez kadrę kierowniczą badanych przedsiębiorstw. W celu uogólnienia uzyskanych wyników zastosowana została w badaniu dwustopniowa metoda agregacji wyników, która pozwoliła przejść od szerokiej gamy czynników i mechanizmów wewnętrznych konkurencyjności

wymienianych przez Respondentów do kategorii zagregowanych reprezentujących główne czynniki i mechanizmy wewnętrzne konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

Wyniki uzyskane w badaniu przedstawiają pozytywny obraz postrzegania przez menedżerów badanych firm czynników i mechanizmów konkurencyjności stanowiących źródła konkurencyjności, w sensie zgodności z literaturą przedmiotu. Menedżerowie firm wykazują się stosunkowo dobrą znajomością czynników i mechanizmów konkurencyjności jednak ich wiedza obejmuje przede wszystkim te odpowiadające bezpośrednim czynnikom konkurencyjności. W zakresie koncepcji teoretycznych konkurencyjności, najczęściej wiedza menedżerów odnosi się do tradycyjnych koncepcji a najmniej znane są im koncepcje związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Respondenci znacznie częściej wymieniali bezpośrednio wewnętrzne czynniki konkurencyjności jak na przykład technologia, a znacznie rzadziej czynniki bazowe jak na przykład kompetencje. Wyniki te wydają się być uzasadnione, jeśli weźmiemy pod uwagę to, że dla badanych menedżerów źródłem wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności były przede wszystkim własne doświadczenia, a w najmniejszym stopniu korzystali oni przykładowo z takiego źródła wiedzy jak konferencje naukowe czy kontakty z naukowcami.