

OCENA KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH FIRM BUDOWLANYCH REGIONU ŁÓDZKIEGO

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Konkurowanie jest immanentną cechą bytu gospodarczego przedsiębiorstw, a konkurencyjność stanowi podstawową kategorię w zarządzaniu strategicznym. Powszechnie terminu „konkurencyjność” używa się do określenia stosunku cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi [17,s.215]. Można zatem stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do znajdowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [9,s.108], która w literaturze nie jest jednoznacznie definiowana. M.J. Stankiewicz określa przewagę konkurencyjną jako „...*duszę wyników firm na konkurencyjnych rynkach*” i definiuje ją jako „*zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jaka umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstanie wartości dodanej*” [15,s.165-174]. Przewagę konkurencyjną interpretuje się także jako sumę wartości i atutów danego przedsiębiorstwa, które stanowią wartość dla rynku [16, s. 56] lub też jako element składowy strategii konkurencyjnej określonej jako sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej [14,s. 262]. Natomiast pozycja konkurencyjna rozumiana jest jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów [15,s.89]. Wobec tego pozycja konkurencyjna jest miarą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przewaga konkurencyjna zazwyczaj składa się z jednego lub kilku czynników wyróżniających sposób działania przedsiębiorstwa, określanymi jako czynniki sukcesu. Należy jednak zauważyć, że przewaga konkurencyjna nie jest trwała. Z powodu dynamicznych zmian w otoczeniu tracą na atrakcyjności niektóre z cech przewagi konkurencyjnej, a zyskują inne. Jednak kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest system biznesowy stosowany przez przedsiębiorstwo, czyli kompozycja zasobów (wkład), działań (przetwarzanie) oraz oferowanych produktów lub usług (produkt końcowy) służąca wytwarzaniu

wartości na rzecz klientów [4,s. 147]. Wskutek tego przedsiębiorstwo uzyskuje większy potencjał wzrostu i większą wartość przedsiębiorstwa [10].

Sektor MSP, który jest najbardziej dynamicznym sektorem we wszystkich krajach gospodarki rynkowej przewagę konkurencyjną opiera na swoich mocnych stronach, do których należy zaliczyć: innowacyjność i kreatywność, elastyczność działania, uproszczone metody zarządzania, efektywność wynikającą z niskiej kapitałochłonności i lokalność [1, s.375]. **Celem referatu** jest przedstawienie i ocena czynników konkurencyjności łódzkich małych firm usługowo – produkcyjnych działających w branży budowlanej. Analizie podany został zarówno wpływ poszczególnych czynników na skuteczność konkurowania w branży, stopień konkurencyjności tych czynników w badanych przedsiębiorstwach oraz ich wzajemne korelacje.

2. Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy postrzegają konkurencyjność przez pryzmat rynkowych czynników, takich jak: koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku (podejście tradycyjne), zaś inni wiążą konkurencyjność z innowacjami, przedsiębiorczością i aliansami (podejście współczesne) [12,s.17].

Początkowo zakładano, że przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy, a więc przyjmują postawę konfrontacyjną. Dominowały wówczas takie koncepcje konkurencyjności, jak [11, s. 200]:

- koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia;
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością;
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku);
- marketingowa koncepcja konkurencyjności polegająca na podporządkowaniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem potrzebom rynku, w tym aktywne oddziaływanie na rynek w celu wypromowania nowych produktów;
- przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja.

Koncepcje te koncentrowały się przede wszystkim na kosztach, następnie jakości, dalej różnicowaniu ofert oraz intensywnej promocji.

Z biegiem czasu konkurencja z lokalnej oraz krajowej przekształciła się w międzynarodową oraz globalną. Wzrosło tempo zmian w otoczeniu, a przedsiębiorstwa zmuszone zostały do poszukiwania nowych koncepcji konkurencyjności, w większym stopniu opartych na współpracy. Wynikiem tych poszukiwań jest strategia relacyjna, która opiera się nie na założeniu konkurencji, lecz istnieniu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia [16, s.255]. Istnieje wiele form strategii relacyjnych zróżnicowanych ze względu na rodzaj partnerów, jak i obszar relacji. Najczęściej wyróżnia się tu: protekcjonizm

państwowy, porozumienia, alianse strategiczne, kluby dostawców dla państwa, strategie polityczno – technologiczne oraz strategie polityczno – związkowe. Należy jednak zauważyć, że strategie relacyjne nie są alternatywą w stosunku do tradycyjnych strategii konkurencji, lecz są one względem nich komplementarne. Wobec takiego podejścia grupa Strategor stworzyła trójwymiarowy model strategii opisany przez: wartość (atrakcyjność) dziedziny działalności przedsiębiorstwa, kompetencje (umiejętności) kadry przedsiębiorstwa oraz bezpieczeństwo rozumiane jako ograniczenie konkurencji. Na bazie tych trzech wymiarów wyodrębniono strategie: championa, niezależności, awanturczą, usynowienia, podopiecznego, filantropa, inżynierską i samobójcy [szerzej 16, s.259-261].

Inne założenia przyjmuje koncepcja hiperkonkurencji oparta na umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych. Związana jest ona z atakiem na konkurentów, dynamizacją rynku, wyjściem z rynku w odpowiednim momencie i przeniesieniem się na nowy rynek, który zapewni dalsze sukcesy [3, s. 220].

Współczesne podejście do konkurencyjności odzwierciedlają także koncepcje zasobowe, które identyfikują bazowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zasady ich rozwijania w długim okresie. Za zasoby uznaje się wszystko to, co znajduje się w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane i co stanowi podstawę działalności gospodarczej, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców. Należy przy tym zauważyć, że to co organizacja „ma” (np. reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego) określa się mianem zasobów- aktywów, zaś to co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania określa się umiejętnościami i kompetencjami [13, 139]. Do najbardziej znanych zasobowych koncepcji konkurencyjności należy zaliczyć:

- koncepcję kluczowych kompetencji G.Hamela i C. Prahalada;
- koncepcję wyróżniających firmę zdolności J. Kaya.

Pierwsza z nich zakłada, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zdolności do kreowania innowacji, wynikające z posiadania przez dane przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji. Według G. Hamela i C. Prahalada kluczowe kompetencje są zdolnością organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii. Kluczowe kompetencje należy tworzyć, co wymaga posiadania wizji rozwoju rynku oraz aktywnego uczestnictwa w procesie konkurencji o nowe zasoby i umiejętności [7].

Natomiast koncepcja konkurencyjności zaproponowana przez J. Kaya zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są wyróżniające firmę zdolności. Autor ten zalicza do nich: innowację, architekturę strategiczną, reputację oraz zasoby strategiczne. Według niego „zdolność może być wyróżniająca tylko wtedy, gdy wynika z cechy, której brak innym firmom (...) powinna być też trwała i stanowić wyłączną własność” [8, s. 29].

Zasadniczą różnicą tych dwóch koncepcji jest ocena możliwości świadomego tworzenia źródeł konkurencyjności. W pierwszej podkreśla się, że tworzenie kluczowych kompetencji jest możliwe i konieczne, zaś w drugiej podkreśla się, że tworzenie źródeł konkurencyjności w postaci wyróżniających firmę zdolności jest niemożliwe, a istotne jest znaczenie doboru rynków do tych zidentyfikowanych zdolności. Obie koncepcje podkreślają rolę uczenia się przedsiębiorstwa w kształtowaniu kluczowych kompetencji, w procesie identyfikacji wyróżniających zdolności oraz wyboru rynków [11, s.258].

Wśród innych ważnych koncepcji konkurencyjności wyróżnia się również takie, które źródło swojej przewagi konkurencyjnej opierają na systemach informacyjnych i informatycznych, metodach i procedurach podejmowania decyzji, zasobach wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, metodach i procedurach uczenia się organizacji, formach organizacyjnych przedsiębiorstwa (zwłaszcza wirtualizacji i tworzeniu sieci przedsiębiorstw) oraz strukturach zarządzania.

Wszystkie koncepcje zasobowe to koncepcje przedsiębiorcze, w których zakłada się, że trwałą konkurencyjność można osiągnąć tylko przez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji oraz wchodzenie na nowe rynki i w nowe dziedziny [12, s.17].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa, bez względu na koncepcję, może być oceniana przez pryzmat działań lub skutków. Mówi się wtedy o konkurencyjności czynnikowej (określa zdolność firm do działań tworzących podstawy ich skutecznego konkurowania, np. umiejętne wykorzystanie zasobów, szybkie reagowanie na zmiany otoczenia itp.) i konkurencyjności wynikowej (określa wyniki konkurowania, np. udział w rynku, silna marka itp.) [15,s.36]. M Gorynia wyróżnia konkurencyjność *ex post* rozumianą jako obecną pozycję konkurencyjną, która jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnej rywali oraz konkurencyjność *ex ante* czyli przyszłą (prospektywną) pozycję konkurencyjną, która jest określona przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny. Innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania [6].

Przewaga konkurencyjna, jak i pozycja konkurencyjna może też być mierzona kluczowymi czynnikami sukcesu, przez które rozumie się zasoby i atuty, jakich przedsiębiorstwo potrzebuje, aby w danej dziedzinie dalej odnosić sukcesy. Określenie tych czynników wymaga odniesienia do kontekstu konkurencyjności. Choć każda dziedzina działalności ma własną ich kombinację, to często można je podzielić na sześć dużych grup [5, s.172]:

- pozycja rynkowa (np. udział w rynku, dynamika wzrostu udziału w rynku, względny udział w rynku),
- pozycja kosztowa (np. koszt jednostkowy, relacja kosztów zmiennych i stałych, struktura kosztów, dynamika wybranych grup kosztów),
- marka i zachowanie rynkowe (np. rozpoznawalność marki, reputacja, zaufanie),

- kompetencje technologiczne i technologia (np. jakość produktów, stan techniczny przedsiębiorstwa, umiejętności techniczne zatrudnionych, wydatki na rozwój, zakup nowych technologii),
- rentowność i siła finansowa (np. rentowność, produktywność, standing finansowy, możliwości kredytowania działalności),
- poziom organizacji i zarządzania (np. umiejętności kadry kierowniczej, struktura organizacyjna, organizacja procesów, kultura organizacji, sytuacja właścicielska, jakość i realizacja strategii).

Czynniki te wpływają na pozycję konkurencyjną firmy z różną siłą w zależności od specyfiki branży, jak i samego przedsiębiorstwa. Ponadto czynniki te nie działają w odosobnieniu, lecz współpracują ze sobą lub na siebie zachodzą. Od oceny znaczenia poszczególnych czynników zależy wewnętrzne rozmieszczenie zasobów i ich wykorzystanie, co z kolei w znacznym stopniu decyduje o konkurencyjności firmy.

3. Analiza i ocena wybranych czynników konkurencyjności małych firm budowlanych regionu łódzkiego

Badaniami objęto 25 małych przedsiębiorstw produkcyjno – usługowych działających w branży budowlanej w regionie łódzkim. Badania przeprowadzono metodą ankiety w 2009r. Respondentami byli właściciele badanych firm. Większość firm (17 jednostek) funkcjonuje na rynku ponad 10 lat, 5 przedsiębiorstw zostało założonych w latach 1999- 2003, a tylko 3 przedsiębiorstwa mają historię krótszą niż 5 lat. Biorąc pod uwagę formę organizacyjno – prawną dominowało przedsiębiorstwo osoby fizycznej (9 podmiotów) oraz spółka z o.o. (8 firm). Pięć badanych jednostek przyjęło formę spółki cywilnej, a trzy spółki jawnej. Ponad połowa analizowanych podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa, w których zatrudnienie waha się od 0 do 9 osób, zaś pozostała część (10 jednostek) stanowią firmy małe o zatrudnieniu od 10 do 49 osób. Dokonując analizy konkurencyjności badanych firm poproszono respondentów z jednej strony o ocenę wpływu poszczególnych czynników na skuteczność konkurencyjności w sektorze budowlanym, zaś z drugiej o ocenę konkurencyjności ich firmy w odniesieniu do tych właśnie czynników. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Zdaniem badanych osób największy wpływ na konkurencyjność w sektorze budowlanym mają: cena produktu, reputacja firmy, czas realizacji zamówień, jakość produktu, kompetentna kadra zarządzająca i wykwalifikowani pracownicy. Średnia ocen wpływu tych czynników wyniosła powyżej 4. Wysoko oceniono także wpływ na konkurencyjność w sektorze takich czynników, jak: warunki płatności, więzi z klientami, nowoczesność i marka produktu, zakres i jakość serwisu, różnorodność oferty oraz system dystrybucji. Świadczy o tym wartość mediany, która w każdym przypadku równa była 4, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów czynniki te mają duży i bardzo duży wpływ. Najmniejszy wpływ na przewagę konkurencyjną w sektorze mają

zadaniem badanych osób: intensywność i jakość promocji, wielkość firmy, jej rentowność oraz udział w rynku. Należy jednak zaznaczyć, że w odniesieniu do tych elementów respondenci mieli zróżnicowane poglądy (mediana równa 3).

Tabela 1 Ocena wpływu wybranych czynników na konkurencyjność w sektorze budowlanym¹

Czynniki konkurencyjności	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa			
	\bar{X}	Sd	M	Kr
Cena produktu (usługi)	4,32	0,75	4	1
Warunki płatności	3,84	0,75	4	1
Jakość oferowanego produktu (usługi)	4,04	0,93	4	2
Różnorodność oferty	3,60	0,71	4	1
Nowoczesność produktu (usługi)	3,76	0,83	4	1
Czas realizacji zamówień	4,12	0,93	4	2
Więzi z klientami (możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formę dostawy, formę płatności)	3,80	1,08	4	1
Intensywność i jakość promocji	3,40	1,15	3	1
Marka produktu	3,76	1,05	4	1
Reputacja firmy	4,20	1,04	4	1
System dystrybucji	3,44	1,29	4	1
Zakres i jakość serwisu	3,68	1,18	4	1
Kompetentna kadra zarządzająca	4,04	0,98	4	1
Wykwalifikowani pracownicy	4,04	1,02	4	1
Wielkość firmy i perspektywy rozwoju	3,20	1,00	3	1
Rentowność firmy	3,20	1,12	3	2
Udział w rynku	2,88	1,20	3	1

\bar{X} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne.

Dokonując analizy oceny konkurencyjności badanych firm w odniesieniu do poszczególnych czynników można zauważyć, że większość z nich respondenci ocenili wysoko (mediana równa 4). Najwyższą konkurencyjność respondenci wskazali w zakresie: reputacji firmy (średnia ocen 4,40) kompetentnej kadry zarządzającej (4,36), jakości oferowanego produktu (4,32) oraz wykwalifikowanej kadry pracowniczej (4,28). Tylko w stosunku do intensywności i jakości promocji oraz udziału w rynku konkurencyjność badanych przedsiębiorstw oceniono jako przeciętną (mediana równa 3), co wynika prawdopodobnie z wielkości analizowanych firm.

¹ Respondenci poproszeni zostali o ocenę wpływu wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany czynnik ma bardzo mały wpływ na skuteczność konkurencyjności w sektorze budowlanym, zaś 5 że ma wpływ bardzo duży.

Tabela 2 Ocena konkurencyjności wybranych czynników w badanych przedsiębiorstwach²

Czynniki konkurencyjności	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa			
	\bar{x}	Sd	M	Kr
Cena produktu (usługi)	3,88	0,93	4	2
Warunki płatności	3,76	0,78	4	1
Jakość oferowanego produktu (usługi)	4,32	0,75	4	1
Różnorodność oferty	4,04	0,79	4	1
Nowoczesność produktu (usługi)	4,12	0,67	4	1
Czas realizacji zamówień	4,12	0,88	4	2
Więzi z klientami (możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formę dostawy, formę płatności)	4,16	0,80	4	1
Intensywność i jakość promocji	3,52	1,00	3	1
Marka produktu	3,88	0,67	4	0
Reputacja firmy	4,40	0,58	4	1
System dystrybucji	3,48	1,19	4	1
Zakres i jakość serwisu	4,00	0,96	4	1
Kompetentna kadra zarządzająca	4,36	0,76	4	1
Wykwalifikowani pracownicy	4,28	0,74	4	1
Wielkość firmy i perspektywy rozwoju	3,68	1,03	4	2
Rentowność firmy	3,68	0,90	4	1
Udział w rynku	3,24	0,93	3	1

\bar{x} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartyłowy rozstęp

Źródło: badania własne.

W celu określenia wzajemnych korelacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami konkurencyjności w sektorze budowlanym, jak i w badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono analizę korelacji rang Spearmana. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 3. Kolejne numery oznaczają poszczególne czynniki konkurencyjności w sektorze, jak i w badanych firmach, a mianowicie:

1. Cena produktu (usługi)
2. Warunki płatności
3. Jakość oferowanego produktu (usługi)
4. Różnorodność oferty
5. Nowoczesność produktu (usługi)
6. Czas realizacji zamówień
7. Więzi z klientami
8. Intensywność i jakość promocji
9. Marka produktu
10. Reputacja firmy
11. System dystrybucji

² Respondenci poproszeni zostali o ocenę konkurencyjność swojej firmy w odniesieniu do wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, bardzo niską konkurencyjność, zaś 5 bardzo wysoką.

12. Zakres i jakość serwisu
13. Kompetentna kadra zarządzająca
14. Wykwalifikowani pracownicy
15. Wielkość firmy i perspektywy rozwoju
16. Rentowność firmy
17. Udział w rynku

Tabela 3. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami sukcesu w badanych przedsiębiorstwach

Lp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	0,26	0,30	-0,07	0,06	0,14	0,28	0,13	0,06	-0,23	0,03	-0,03	-0,04	0,11	-0,30	0,00	0,00	-0,28
2		0,51	0,02	0,15	0,41	0,52	0,44	0,30	0,33	0,46	0,58	0,23	0,26	0,41	0,21	0,24	0,30
3			0,39	-0,26	-0,03	-0,11	-0,07	-0,14	0,23	0,07	-0,06	-0,07	-0,10	0,13	-0,20	-0,10	-0,05
4				0,28	0,24	0,08	-0,07	-0,27	0,06	0,12	0,14	0,36	0,15	0,39	0,00	-0,06	0,01
5					0,29	-0,14	0,07	0,12	0,29	0,27	0,30	0,38	0,05	0,43	0,10	0,04	0,20
6						0,68	0,30	0,37	0,47	0,60	0,56	0,45	0,32	0,17	0,18	0,05	0,15
7							0,70	0,25	0,32	0,37	0,66	0,48	0,23	0,32	0,30	0,10	0,31
8								0,82	0,48	0,67	0,66	0,54	0,49	0,46	0,69	0,40	0,60
9									0,74	0,49	0,47	0,39	0,36	0,59	0,13	0,14	0,39
10										0,59	0,65	0,28	0,14	0,32	0,30	0,18	0,37
11											0,93	0,69	0,38	0,34	0,57	0,33	0,62
12												0,80	0,49	0,61	0,36	0,15	0,47
13													0,59	0,66	0,28	0,13	0,47
14														0,74	0,36	0,26	0,53
15															0,71	0,60	0,74
16																0,57	0,57
17																	0,68

R \geq |0,40| istotne dla p min. \leq 0,05

Źródło: badania własne.

Z zaprezentowanych danych wynika, że większość zależności jest istotna statystycznie ($p \leq 0,05$) i koreluje dodatnio. Biorąc pod uwagę korelację ocen poszczególnych czynników w sektorze i w odniesieniu do przedsiębiorstwa można zauważyć, że najwyższą korelują: system dystrybucji (współczynnik korelacji $R=0,93$), intensywność i jakość promocji ($R=0,82$), zakres i jakość serwisu ($R=0,80$). Wysokie siły związku tych zależności świadczą o tym, że jeżeli dany czynnik był oceniony jako silnie wpływający na konkurencyjność w sektorze (bądź słabo), to został oceniony tak samo, to znaczy także jako o wysokiej konkurencyjności (bądź niskiej) w badanej firmie.

Natomiast nieistotne statystycznie są związki pomiędzy ceną, jakością oferowanego produktu, różnorodnością oferty i nowoczesnością produktu w ocenie ich konkurencyjności w sektorze i w badanych firmach. Oznacza to, że respondenci wskazali te czynniki jako silnie wpływające na konkurencyjność w sektorze i jednocześnie ocenili je na niższym poziomie z punktu widzenia konkurencyjności swojej firmy. Można zatem stwierdzić, że pozycja konkurencyjna analizowanych przedsiębiorstw w sektorze łódzkich firm

budowlanych jest umiarkowana. Potwierdzają to wyniki odpowiedzi respondentów w stosunku do oceny swojej pozycji w sektorze na lokalnym rynku. Zdaniem 13 badanych osób pozycja ich firmy jest przeciętna, w dwóch przedsiębiorstwach określono ją jako słabą, a w 10 jednostkach jako silną.

Jednocześnie respondenci stwierdzili, że konkurencja na łódzkim rynku budowlanym jest duża (12 wskazań) i bardzo duża (13 wskazań).

Większość badanych firm (14 jednostek) konkuruje ceną, mimo iż cena jako czynniki konkurencyjności w znacznej części z nich została oceniona na umiarkowanym poziomie. Siedem przedsiębiorstw konkuruje przede wszystkim jakością, a w pozostałych firmach jako kluczowy czynnik konkurencyjności na lokalnym rynku wskazano albo czas realizacji zamówienia (2 jednostki) albo reputację firmy (2 podmioty). Wydaje się zatem, że w badanych firmach stosuje się raczej tradycyjne koncepcje konkurencyjności.

4. Podsumowanie

Podstawą przewagi konkurencyjnej, która determinuje konkurencyjność przedsiębiorstwa, jest wyjątkowa wartość dla klienta i jej niewrażliwość na szybką utratę tego, co oryginalne i cenne. Źródeł konkurencyjności małych i średnich firm często upatruje się w ich innowacyjności (B+R oraz marketingu nowych produktów, sprzedawaniu produktów drogich, posiadaniu patentów i praw autorskich, nowatorskich technik marketingowych), marketingu (budowaniu systemu identyfikacji firmy/marki, programach reklamy/promocji, zabezpieczeniu niezawodnych kanałów dystrybucji, rozwoju produktów, produkowaniu szerokiej gamy produktów), niskich kosztach (poprawie efektywności, rozwoju nowych procesów produkcyjnych, redukcji kosztów całkowitych oraz kosztów produkcji), jakości (ściślejszej kontroli jakości produktów, benchmarkingu, szybkim reagowaniu na problemy klientów, procesie wprowadzania produktów bazujących na zaspokajaniu oczekiwań klientów) i usługach (wprowadzaniu nowych oraz rozwoju istniejących usług, poprawie wyników sprzedaży) [2,s.27-47]. Jednakże, z perspektywy najnowszych koncepcji konkurencyjności, niezwykle istotne jest także tworzenie kluczowych kompetencji firmy oraz dobór rynków do zidentyfikowanych przez firmę zdolności, przy uwzględnieniu uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą jako zasadniczych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Badania przeprowadzone w małych firmach budowlanych wskazują, że czynnikami konkurencyjności w sektorze są przede wszystkim cena i jakość produktu, reputacja firmy oraz czas realizacji zamówień. W oparciu właśnie o te czynniki analizowane firmy konkurują na lokalnym rynku. Pomimo, że w literaturze przedmiotu podkreśla się często, że to innowacyjność jest głównym źródłem konkurencyjności małych firm, to w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie uznano tego czynnika jako kluczowego w oparciu, o który firma buduje swoją przewagę konkurencyjną.

Literatura

- [1] **Adamik A.:** *Konkurować czy współpracować, strategiczny dylemat rozwojowy MiSP w dobie globalizacji* [w:] „*Determinanty pozycji konkurencyjnej Polski w Unii Europejskiej*” pod red. R. Piaseckiego, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2005
- [2] **Beal R. M.:** *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management*, vol.38, no.1, 2000
- [3] **D’Aventi R.A.:** *Hypercompetitive Rivalries*, The Free Press, New York 1995
- [4] **De Wit B., Meyer R.:** *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
- [5] **Gierszewska G., Romanowska M.:** *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003
- [6] **Gorynia M.:** *Luka konkurencyjna - koncepcja i metodyka badań*, [w:] „*Organizacja i Zarządzanie*” nr 32, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001
- [7] **Hamel G., Prahalad C.K.:** *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
- [8] **Kay J.:** *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996
- [9] **Moszkowicz M. (red.):** *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
- [10] **Obłój K.:** *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
- [11] **Pierścionek Z.:** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- [12] **Pierścionek Z., Jurek-Stepień S.:** *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2006
- [13] **Rokita J.:** *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
- [14] **Romanowska M.:** *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004
- [15] **Stankiewicz M.J.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005
- [16] **Strategor:** *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- [17] **Urbanowska Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.:** *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007