

**Barbara Czerniachowicz**  
Uniwersytet Szczeciński

## **BUDOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W PODEJŚCIU ZASOBOWYM NA PODSTAWIE FIRMY „A”**

### **STRESZCZENIE**

W literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej pojęcie konkurencyjności jest wieloznaczne i różnorodnie rozpatrywane. Narastający stopień skomplikowania działalności gospodarczej nakazuje rozpatrywanie konkurencyjności w kontekście efektywności ekonomicznej, skuteczności czy sprawności działania organizacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie teorii i praktycznego podejścia do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, opartej na podejściu zasobowym. Podejście to uwypukla potrzebę kształtowania wiązki unikatowych zasobów w przedsiębiorstwie, co zobrazowano na przykładzie przedsiębiorstwa „A”, prowadzącego działalność na rynku usług medycznych w województwie zachodniopomorskim. Nowe warunki funkcjonowania wpłynęły na zakłady opieki zdrowotnej i zmusiły je do konkurowania z podobnymi sobie podmiotami. Spowodowało to potrzebę dywersyfikacji działalności oraz konieczność efektywniejszego zarządzania posiadanymi zasobami. Przedsiębiorstwa w sektorze usług medycznych muszą działać zgodnie z zasadami rynkowymi, ale przede wszystkim według potrzeb zdrowotnych swoich klientów – pacjentów.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, podejście zasobowe, sektor MS

### **Wstęp**

Zasoby przedsiębiorstwa coraz częściej traktuje się jako potencjał strategiczny podmiotu oraz warunek jego rozwoju. Teoria zasobowa podkreśla znaczenie wszystkich zasobów w organizacji, których jednostka jest właścicielem lub którymi może

dysponować. Jednak szczególną rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej odgrywają zasoby ludzkie (głównie wiedza i kompetencje pracowników, zdolności przywódcze kadry menedżerskiej) oraz zasoby niematerialne (m.in. reputacja, kultura organizacyjna, prawa własności intelektualnej, technologia, *know how*). Zasoby te są niezwykle istotne w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa czy też dążenia do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podejście zasobowe jest koncepcją wewnątrzno-zewnętrzną, ponieważ po pierwsze skupia się na zasobach organizacji, a po drugie ocenia działania w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zatem budowanie konkurencyjności podmiotu gospodarczego jest niewątpliwie związane z koniecznością zidentyfikowania zasobów w organizacji oraz odpowiedniego ich kształtowania. W prowadzonej działalności dużą rolę odgrywa alokacja zasobów w przedsiębiorstwie oraz ich rozwój pod kątem kreowania kluczowych kompetencji. Rozważanie opcji strategicznych i wybór odpowiedniej strategii przez podmiot gospodarczy obliguje go do konkretnego nastawiania na zarządzanie swoimi zasobami w celu wzmocnienia wyróżniających go zdolności czy kluczowych kompetencji. Dzięki temu można wskazać dokładną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku i wprowadzać takie działania, które wzmocnią jego konkurencyjność w długim okresie.

## 1. Istota i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencja jest istotnym narzędziem i zasadniczym wymiarem życia gospodarczego. Termin ten pochodzi od słowa „konkurować” i oznacza „poszukiwanie razem”<sup>1</sup>, zatem stymuluje poziom aspiracji ludzkich, umożliwia osiąganie najwyższych wyników, jest jedną z sił napędowych innowacji technologicznych oraz wzrostu produktywności. Konkurowanie wniosło duży wkład w poprawę jakości życia, materialnego i pozamaterialnego poziomu dobrobytu. Poza życiem gospodarczym konkurencja utożsamiana jest z rywalizacją, uznawana jest również jako źródło mobilizacji i kreatywności ludzi w każdej sferze życia<sup>2</sup>.

Konkurencja może być postrzegana jako proces albo akt, w którym uczestnicy rynku, realizując swoje przyjęte cele, przedstawiają korzystniejsze oferty niż pozostali.

<sup>1</sup> Por. K. Roślanowska-Plichcińska, M. Jarosiński, *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996, s. 13.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 13–15, 132–134.

stałe podmioty ze względu na czynniki (cenę, jakość, warunki dostawy oraz inne) wpływające na decyzję zawarcia transakcji. Przegląd różnych propozycji interpretacji istoty konkurencyjności z uwzględnieniem ich autorstwa prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przegląd wybranych propozycji definiowania pojęcia konkurencyjności

Autor	Istota konkurencyjności
<i>The World Competitiveness Report 1994</i>	Konkurencyjność oznacza „zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna jest rezultatem przekształceń zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniku ekonomiczne, które są następnie weryfikowane na rynkach międzynarodowych <sup>A</sup>
Publikacje EWG	Przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem a produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie <sup>B</sup>
M.E. Porter	Proponuje odejście od definiowania konkurencyjności jako zjawiska makroekonomicznego, efektu racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów, cechy kreowanej przez politykę gospodarczą, rezultatu określonego stylu zarządzania i innych tego typu propozycji na rzecz utożsamienia pojęcia konkurencyjności z pojęciem produktywności <sup>C</sup>
D. Hübner	Przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozycenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych <sup>D</sup>
H.G. Adamkiewicz	Pod pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie się właściwość, która określa jego możliwości do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów dóbr (towarów i/lub usług): nowych, lepszych, tańszych <sup>E</sup>
B. Winiarski	Konkurencyjność opisywana jest jako „rywalizacja” między osobami prywatnymi lub jednostkami gospodarczymi, mająca na celu zdobycie rynków zbytu, źródeł zakupu surowców i osiągnięcie jak największych korzyści przy sprzedaży towarów <sup>F</sup>

<sup>A</sup> *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

<sup>B</sup> Por. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 101.

<sup>C</sup> Por. M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990, s. 71.

<sup>D</sup> D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994, nr 3, s. 13.

<sup>E</sup> H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji konkurencji*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Karpacz 29–30 maja 1998 roku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 786, Wrocław 1998, s. 61.

<sup>F</sup> B. Winiarski, *Czynniki konkurencyjności regionów*, w: *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 48.

Źródło: B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 33–43.

Konkurencja jest powszechnym zjawiskiem, które można odnieść do różnych sfer życia gospodarczego i społecznego. Elementy występujące w ramach analizy dynamicznej konkurencji to: przedmiot konkurencji, formy konkurencji, narzędzia konkurencji, reguły konkurencji.

Do podmiotów konkurujących zaliczyć można między innymi gospodarki narodowe, przedsiębiorstwa czy komórki organizacyjne. Przedmiotami konkurencji są produkty (usługi) lub zasoby, natomiast zakres konkurencji może być globalny, międzynarodowy, krajowy, regionalny czy lokalny. Z punktu widzenia charakteru konkurencji wyróżnia się konkurencję doskonałą, którą stanowi teoretyczny model, oraz niedoskonałą, czyli przykładowo monopolistyczną lub oligopolistyczną<sup>3</sup>.

W definicjach konkurencyjności wyróżnić można następujące wymiary<sup>4</sup>:

1. Mikrokonkurencyjność – kiedy jest obszarem zainteresowania i celem dla przedsiębiorstwa, działającego na rynku krajowym lub zagranicznym.
2. Mezokonkurencyjność – odnosi się do obszaru sektora przemysłowego, do wymiany zagranicznej konkretnej gałęzi czy sektora gospodarki.
3. Makrokonkurencyjność – uwzględnia wszystkie aspekty konkurencyjności gospodarki narodowej kraju na rynku światowym;
4. Megakonkurencyjność – wyraża zjawisko konkurencji między grupami krajów występujących w ramach na przykład jednego ugrupowania integracyjnego, obszaru geograficznego.

Zwracając uwagę na względność tego pojęcia i wykazując możliwość konkurowania na wszystkich płaszczyznach życia gospodarczego, Marian Gorynia wyróżnia jeszcze dwa poziomy konkurencyjności<sup>5</sup>:

- poziom konkurencji globalnej, który jednak nie ma swojego desygnatu, co powoduje niemożliwość włączania do analizy;
- poziom konkurencji mikro-mikro, oznaczający konkurencyjność na najniższym szczeblu organizacji, np. między pracownikami.

<sup>3</sup> Szerzej: D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 559–584, 611–634.

<sup>4</sup> Por. S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9, s. 391.

<sup>5</sup> Por. M. Gorynia, *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 95, 106.

Każdy z powyższych wymiarów konkurencyjności można stosować do różnych, służących analizie odpowiedników w gospodarce. Badania konkurencyjności na poziomie mikro odnosi się do analizy w ujęciu wewnętrznym, tzn. zarówno na rynku krajowym, jak i zewnętrznym, czyli międzynarodowym. Natomiast w skali mega, makro- i mezokonkurencyjność może być analizowana i porównywana na podstawie punktu odniesienia, znajdującego się za granicą, ma więc charakter wyłącznie zewnętrzny – międzynarodowy<sup>6</sup>.

Poziom konkurencyjności niższego systemu (bądź systemów) determinuje konkurencyjność wyższego systemu, w którym działa, i to zarówno w przekroju przedmiotowym, jak i podmiotowym. Przedmiotowo odniesiona konkurencyjność może być w stosunku do poszczególnych produktów (lub ich grup), sektorów, przemysłów, natomiast podmiotowo w stosunku do przedsiębiorstw, ich grup, związków, sojuszy strategicznych, państw itp.<sup>7</sup> Konkurencyjność narodowa nie jest tylko rezultatem konkurencyjności przedsiębiorstw, to raczej zbiorowy wynik interakcji rządu, banku centralnego, jednostek gospodarczych i zdolności organizacyjnej społeczeństwa<sup>8</sup>.

Konkurencyjność uznawana jest za naturalne zjawisko w życiu gospodarczym oraz główne źródło tworzenia bogactwa. Oznacza z jednej strony rywalizację, „walkę między rywalami”, z drugiej zaś wspólne poszukiwania najlepszego rozwiązania danego problemu<sup>9</sup>. Obecnie konkurencja traktowana jest jako współzawodnictwo między rywalami, ale również jako możliwość współpracy między partnerami w biznesie. Organizacje gospodarcze, rozważając możliwość budowania swojej konkurencyjności na rynku, muszą wziąć pod uwagę swoje warunki funkcjonowania, bieżące i przyszłe, pozytywny i negatywny wpływ otoczenia zewnętrznego, a szczególnie globalnych procesów, problemów i różnorodnych wzajemnych zależności.

---

<sup>6</sup> Por. K. Szarzec, *Możliwości interpretacyjne pojęcia konkurencyjność*, Materiały konferencyjne z II Konferencji Młodych Pracowników Nauki pt. *Firma – Rynek – Konsument, szanse i zagrożenia*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 87–91.

<sup>7</sup> *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarcza Polski – uwarunkowania i perspektywy. Raporty i Studia nad Konkurencyjnością*, IRiSS 1995, nr 35, s. 13, cyt. za: K. Szarzec, *op.cit.*, s. 87–91.

<sup>8</sup> M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6, s. 11.

<sup>9</sup> K. Rosłanowska-Plicheńska, M. Jarosiński, *op.cit.*, s. 132–135.

## 2. Klasyfikacja metod oceny konkurencyjności przedsiębiorstw

Zdzisław Pierścionek wyróżnia następujące metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na zakres analizy<sup>10</sup>:

1. Bazujące na ocenie efektów prowadzonej działalności przez podmiot gospodarczy. Wykorzystywane są w nich dwa wskaźniki: udział firmy w rynku oraz poziom rentowności<sup>11</sup>.
2. Odnoszące się do ocen porównawczych najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców cech<sup>12</sup>.
3. Bazujące na ocenach zasobów (czynników produkcji) przedsiębiorstwa. Polegają one na ocenie, czy, ile i jakie zasoby posiada dana organizacja<sup>13</sup>. Najczęściej są to analizy porównawcze między podmiotami w sektorze bądź na docelowym rynku działania. Dotyczą porównania umiejętności pracowników, technologicznych, marketingowych, zarządzania, zasobów finansowych, wielkości i struktury kosztów, lokalizacji, kontaktów itd. Metoda ta jest chętnie wykorzystywana do oceny potencjalnej konkurencyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych, określa bowiem zdolność jednostki organizacyjnej do śledzenia zmian preferencji rynku oraz zdolności dostosowania się do nich. Wyższą konkurencyjność reprezentowałoby przedsiębiorstwo dywersyfikujące swoją działalność, ponieważ oferowałoby bardziej zrównoważony portfel produktów i rynków<sup>14</sup>.
4. Metody mieszane, które bazują głównie na ocenie efektów działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa, a także na ocenach porównawczych cech istotnych dla odbiorców oraz na ocenach zasobów (czynników produkcji).

<sup>10</sup> Por. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 184–189.

<sup>11</sup> Szerzej: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 34–43.

<sup>12</sup> Szerzej: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody badania. Case study*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 11–13.

<sup>13</sup> Szerzej: B. Czerniachowicz, *Zasoby jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 143–164.

<sup>14</sup> Por. B. Czerniachowicz, *The role of enterprise's resources in the development of competitiveness in the market*, w: *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, ed. R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Kraków 2010, s. 313–320.

Przy ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych dodatkowo w literaturze przedmiotu wyróżnia się: metodę badania pełnego (wyczerpującego) oraz metodę szacunkową. Metoda badania wyczerpującego (pełnego) ma statystyczny charakter, obejmuje wszystkie jednostki badanej zbiorowości statystycznej (wszystkie podmioty w danym sektorze gospodarczym). Jeżeli badanie to ma dać materiał statystyczny należycie przedstawiający analizowane zjawisko konkurencyjności, musi on spełniać pewne warunki: badana zbiorowość, termin badania i zakres zagadnień nim objętych muszą być ściśle określone.

Metoda szacunkowa jest stosowana wówczas, gdy uzyskanie danych o zbiorowości statystycznej metodą badania wyczerpującego lub metodą reprezentacyjną jest niemożliwe (np. zbyt duża liczba rozdrobnionych podmiotów gospodarczych, za duży obszar zbierania danych). Polega ona na ustalaniu liczbowym nieznanymi cech zbiorowości na podstawie innych jej cech oraz walorów nieznaną grupy w oparciu o rozpoznane wcześniej cechy innej znanej zbiorowości.

W ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych istotną rolę odgrywają metody analizy otoczenia bliższego, zwanego konkurencyjnym. Wśród metod analizy otoczenia konkurencyjnego można wyróżnić<sup>15</sup>: krzywą doświadczeń, analizę „pięciu sił” Michaela E. Portera, mapę grup strategicznych, ocenę atrakcyjności sektora, analizę grzebieniową, punktową ocenę czynników zewnętrznych, ocenę profilu konkurencyjnego. Metody oceny konkurencyjności można również podzielić na jakościowe i ilościowe. Do metod jakościowych oceny konkurencyjności przedsiębiorstw zaliczyć można m.in. metodę kwestionariuszową, metody ocen eksperckich, studia przypadków<sup>16</sup>.

### 3. Potencjał i działalność konkurencyjna przedsiębiorstwa „A” – studium przypadku

Budowanie konkurencyjności oparte na zasobach zostało przedstawione na podstawie analizy przypadku przedsiębiorstwa „A” z sektora MSP. Oceniając konkurencyjność podmiotu na rynku, wykorzystano zebrane dane wtórne<sup>17</sup>, materiały

<sup>15</sup> Szerzej: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004, s. 121–160.

<sup>16</sup> Szerzej: B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, *op.cit.*, s. 35–54.

<sup>17</sup> Szerzej: B. Czerniachowicz, *Resource-based view in the development of enterprise's competitiveness – quoting the example of Enterprise B operating in SME sector*, w: *Creating Organisation's*

wewnętrzne organizacji oraz informacje bezpośrednio pozyskane w wywiadach z właścicielami oraz pracownikami, a także na podstawie kwestionariusza ankietowego<sup>18</sup>. Pojęcie „konkurencyjności przedsiębiorstwa” zostało utożsamione z pozycją rynkową organizacji, będącą efektem oferowania wyspecjalizowanego produktu/usługi oraz posiadania wysoko wyspecjalizowanego i wykształconego personelu. Odwołując się do tej charakterystyki, badane przedsiębiorstwo ankietowani postrzegają jako konkurencyjne.

Przedsiębiorstwo „A” rozpoczęło swoją działalność w 2000 r. jako jednoosobowa działalność gospodarcza, w 2005 r. zostało przekształcone w spółkę cywilną. Opisywany podmiot gospodarczy prowadzi działalność na rynku usług medycznych, a polem jego działania jest podstawowa opieka medyczna, w ramach której znajduje się opieka pielęgniarok i położnych środowiskowo-rodzinnych na rzecz zadeklarowanych pacjentów, współpraca z lekarzem podstawowej opieki zdrowotnej (lekarzem rodzinnym) oraz innymi świadczeniodawcami, zgodnie z potrzebami podopiecznych oraz z przedstawicielami organizacji i instytucji działających na rzecz zdrowia rodziny. W podstawowej opiece zdrowotnej przedsiębiorstwa „A” zatrudnione są 34 osoby, które mają kierunkowe wykształcenie i długoletnie doświadczenie zawodowe, łącznie z pracownikami pionu administracji w badanej organizacji pracuje 48 osób. Obszarem działania przedsiębiorstwa „A” jest województwo zachodniopomorskie.

Za podstawowe pole działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa uznano koncentrację wszystkich posiadanych zasobów w jednej dziedzinie działalności. Wybór koncentracji wynika z dążenia do zapewnienia przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem ograniczonych zasobów. Współwłaściciele, decydując się na prowadzenie działalności w zakresie usług medycznych związanych z leczeniem bólu, długoterminową opieką pielęgniaroką i podstawową opieką zdrowotną, kierowali się przekonaniem o możliwości podjęcia walki konkurencyjnej w danym sektorze oraz przekonaniem o posiadanym potencjale umożliwiającym kompleksową obsługę klientów.

---

*Competitiveness*, ed. A. Becht, Wydawnictwo Media Press, Technical University of Lodz, Łódź 2009, s. 89–100.

<sup>18</sup> Badanie zostało przeprowadzone w terminie 3.04.2011 r. na podstawie kwestionariusza ankietowego opracowanego przez Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego oraz wywiadów. Ankieta zawiera 32 pytania zamknięte i otwarte. W badaniu uczestniczyło 39 pracowników z badanej jednostki.



Na podstawie wywiadów oraz odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym przeanalizowano czynniki wpływające na budowanie wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wśród zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa „A” najwyżej oceniono wypracowaną reputację (w skali 1–5, średnia ocen wyniosła 4,9). Można zatem wnioskować, że przedsiębiorstwo w trakcie prowadzenia działalności zdołało wypracować jeden z najistotniejszych zasobów niematerialnych – reputację. Za istotnie wpływające na potencjał przedsiębiorstwa uznano także czynniki związane z kapitałem relacyjnym (wpływ relacji wewnętrznych i zewnętrznych oceniono na 4,5 w skali 1–5), co dodatkowo potwierdza przekonanie właścicieli o silnej pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa zarówno wśród pracowników, jak i zewnętrznych partnerów organizacji. Niżej oceniono zdolność do innowacyjności (3 punkty w skali 1–5). Co może być związane z relatywnie niewysokimi nakładami na sferę B + R (za 2010 r. wysokość nakładów na B + R wyniosła 15 tys. zł). Wśród innych zasobów determinujących potencjał przedsiębiorstwa wskazywano kulturę organizacyjną zorientowaną na doskonalenie jakości. Narzędziem wykorzystywanym w tych dążeniach jest system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001:2000. Motywem przyświecającym wdrażaniu systemu było przekonanie właścicieli o konieczności ciągłego doskonalenia jakości, co prowadzi do zwiększenia wiarygodności organizacji na rynku (rośnie zaufanie klientów, a także pracowników). W związku z tymi odpowiedziami można pozytywnie ocenić konkurencyjność zasobów badanej organizacji, również na tle innych przedsiębiorstw sektora, przypisując zasobom niematerialnym (zwłaszcza reputacji i kulturze organizacyjnej) oraz zasobom ludzkim rolę głównych czynników sukcesu rynkowego.

Analizie poddane zostało również znaczenie zasobów ludzkich w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa „A”. W ocenie roli osoby w tworzeniu pozycji konkurencyjnej organizacji, ankietowani największe znaczenie przypisali cechom kierowniczym (przywódczym). Najwięcej, 3 punkty w skali 1–3, otrzymały:

- autorytet,
- zdolność do przewodzenia,
- umiejętność motywowania,
- roztropność w sprawach finansowych.

Po 2 punkty w skali 1–3 otrzymały umiejętności rozwiązywania problemów i zdolności menedżerskie. Mniejsze znaczenie w budowaniu pozycji lidera na rynku przypisano tzw. cechom przedsiębiorczym właściciela. Tylko 2 (gotowość do in-

nowacji i dynamizm) spośród 6 zaproponowanych cech uzyskało najwyższą punktację (3 punkty w skali 1–3). Warto jednak podkreślić, że pozostałe cechy przedsiębiorcze (umiejętność negocjacji, inicjatywa, skłonność do ryzyka i dążność do celu) zostały także wskazane jako ważne (2 punkty w skali 1–3) atrybuty przedsiębiorcy-właściciela.

Podobnie wśród cech intelektualnych przedsiębiorcy, sprzyjających budowie i umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ankietowani nie wskazali żadnej o nieistotnym znaczeniu. Wiedza, intuicja i myślenie systemowe zostały ocenione jako te najważniejsze (3 punkty w skali 1–3).

Wyniki te dowodzą, że osoby biorące udział w badaniu przypisują dużą wagę cechom przedsiębiorcy w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wskazując tym samym na potrzebę istnienia w firmie przywódcy – lidera, który dzięki pewnym predyspozycjom osobowościowym, a także posiadanej wiedzy merytorycznej, jest w stanie inspirować pracowników, przewidywać zmiany rynkowe i inicjować proces adaptacji.

#### **4. Atrakcyjność sektora i pozycja konkurencyjna firmy**

Przedsiębiorstwo „A” działa na rynku usług medycznych, a według respondentów jest on trudny i wymagający, szczególnie ze względu na wysoką niestabilność i burzliwość wywoływaną przede wszystkim przez zmiany technologiczne w zakresie technik medycznych (stabilność technologiczną w sektorze oceniono nisko – na poziomie 1,9 w skali 1–5). Wartość ważona atrakcyjności sektora wynosi 2,9, można go więc określić jako średnio atrakcyjny.

Największy wpływ na charakter sektora usług medycznych mają jednak wysokie bariery wejścia (konieczność spełnienia wielu wymogów formalnoprawnych i konieczność poniesienia dużych nakładów kapitałowych na rozpoczęcie działalności). Wynika stąd przekonanie o niskim poziomie ostrości walki konkurencyjnej (1,5 w skali 1–5) i średnim prawdopodobieństwie ryzyka pojawienia się nowych graczy rynkowych (2,8 w skali 1–5). Bardzo wysokie bariery wejścia zniechęcają do rozpoczęcia działalności gospodarczej przez nowe podmioty w analizowanym sektorze, co z kolei powoduje, że liczba uczestników sektora nie sprzyja zaostrzaniu walki o klienta. Bariery wyjścia z sektora są czynnikiem o średnim wpływie na atrakcyjność sektora (3 punkty w skali 1–5). Można więc wnioskować, że koszty społeczne

i finansowe związane z likwidacją działalności w sektorze mogą mieć wpływ na opóźnianie decyzji wyjścia gracza z rynku, nie będą one jednak stanowiły głównej zmiennej decyzyjnej.

Ankietowani średnio ocenili atrakcyjność sektora usług medycznych ze względu na jego aktualną wielkość, ale bardzo optymistycznie podchodzili do tendencji rozwojowych rynku. Na atrakcyjność tego sektora na pewno pozytywnie wpływa niski stopień koncentracji uczestników oraz niskie prawdopodobieństwo pojawienia się wyrobów (usług) substytucyjnych względem świadczonych przez badane przedsiębiorstwo. Brak substytucji z jednej strony skutkuje mniejszym ryzykiem konieczności obniżania cen świadczonych usług, z drugiej jednak powoduje niewielkie możliwości różnicowania produktów/usług w sektorze. Wysoka standaryzacja produktów/usług stwarza większe ryzyko wojny cenowej w sytuacji nasilenia się konkurencji w sektorze.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa „A” na rynku usług medycznych w dużej mierze zdeterminowane jest siłą oddziaływania dostawców (4,2 w skali 1–5). Pewność zaopatrzenia, a więc przede wszystkim terminowość i jakość dostaw materiałów medycznych, warunkuje jakość i terminowość świadczonych przez jednostkę usług, a więc tym samym współdecyduje o pozycji konkurencyjnej firmy. Wysoki poziom uzależnienia od dostawców wynika także z małego prawdopodobieństwa integracji w tył (przyjęcia przez przedsiębiorstwo „A” procesu produkcji wykorzystywanych materiałów medycznych).

Przedsiębiorstwo „A” zajmuje pozycję lidera na rynku usług medycznych. Zostało to ocenione w odniesieniu do innych przedsiębiorstw na regionalnym rynku usług medycznych przy wykorzystaniu metod ilościowych. Za czynniki w największym stopniu (4 punkty w skali 1–5) determinujące pozycję konkurencyjną firm „A” na rynku usług medycznych uznano (tabela 2):

- posiadany udział w rynku,
- umiejętności technologiczne,
- jakość oferowanych usług z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej, długoterminowej opieki lekarskiej i leczenia bólu.

Tabela 2. Czynniki determinujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa „A” w sektorze

Czynnik	Ocena od 1 do 5	Waga	Ocena ważona
Udział w rynku	4	1,5	6,0
Umiejętności technologiczne	4	2,5	10,0
Jakość produktu	4	1,5	6,0
Obsługa posprzedażowa	3	2,0	6,0
Konkurencyjność cenowa	2	0,5	1,0
Koszty operacyjne	3	1,0	3,0
Produktywność	3	1,0	3,0
Łączna ocena:		10	35
Ocena średnia ważona:			3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego i niepublikowanych materiałów.

Zmienne o średnim wpływie na pozycję konkurencyjną podmiotu (oceniane na 3 punkty w skali 1–5) w sektorze usług medycznych to:

- koszty operacyjne,
- produktywność,
- obsługa posprzedażowa (skierowana bezpośrednio do pacjenta po realizacji przez niego świadczenia prozdrowotnego oraz pośrednio związana z potrzebą prowadzenia prac administracyjno-sprawozdawczych, przetwarzania danych, ewidencjonowania pacjentów czy skierowań, sprawozdawczości, zgodnej z wymogami Narodowego Funduszu Zdrowia, zabezpieczenia i przechowywania dokumentacji pacjentów, czy też kontrola prawidłowości funkcjonowania systemów informatycznych).

## 5. Wpływ elementów makrootoczenia na konkurencyjność

Wśród czynników najsilniej oddziałujących na sytuację przedsiębiorstwa „A” można wymienić: tempo zmian technologicznych i zmiany demograficzne, w tym przede wszystkim starzenie się społeczeństwa, i niestabilność systemu prawnego. Otoczenie techniczno-technologiczne, prawne i demograficzne są wymiarami najbardziej zmiennymi i burzliwymi, a zatem najsilniej kształtujące warunki funkcjonowania firmy. Dlatego też zredukowanie liczby regulacji prawnych dotyczących

zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej uznać można za jedne z ważniejszych zmian, które wpłyną na poprawę konkurencyjności badanego podmiotu.

W warunkach kryzysu gospodarczego problem ewentualnego ubożenia społeczeństwa może być kluczową zmienną szczególnie determinującą działalność organizacji. Według respondentów analizowanego podmiotu obecne uwarunkowania polityczno-prawne nie sprzyjają tworzeniu konkurencyjnych warunków działania przedsiębiorstwa. Dlatego ankietowani pozytywnie oceniają konieczność podjęcia ewentualnych działań interwencyjnych przez rząd. Do najistotniejszych kwestii, które powinny podlegać regulacji rządowej, zaliczono: walkę z bezrobociem, dążenie do obniżania poziomu inflacji i kosztów pracy. Wśród najbardziej pożądanых instrumentów pomocy finansowej dla przedsiębiorstwa w obecnych warunkach kryzysowych ujęto niższe opodatkowanie zarówno osób fizycznych, jak i prawnych.

Za nieefektywną uznano również politykę prowadzoną przez władze samorządowe w kwestii tworzenia konkurencyjnych warunków do działania podmiotów na rynku usług medycznych. Za instrumenty najistotniejsze w budowaniu konkurencyjnego otoczenia na szczeblu lokalnym i regionalnym właściciele uznali: po pierwsze sformułowanie długofalowej strategii rozwoju gospodarczego regionu, po drugie zachęty fiskalne w postaci obniżania podatków lokalnych. Podkreślono również istotną rolę klastrów firm i sieci współpracy w regionie. Przystąpienie badanego przedsiębiorstwa do tych form kooperacji zdecydowanie poprawiłoby jego zdolność do konkutowania. Aktualnie, oprócz przedsiębiorców tworzących klastr/sieć, przedsiębiorstwo „A” prowadzi współpracę ze specjalnymi komórkami urzędów samorządowych, firmami konsultacyjno-doradczymi oraz ośrodkami szkoleniowymi.

## Podsumowanie

Zmiany organizacyjne oraz przekształcenie zasad finansowania zakładów opieki zdrowotnej spowodowały wzrost znaczenia takich pojęć, jak jakość, efektywność czy racjonalność kosztów. Podmioty świadczące usługi na rzecz ludzkiego zdrowia upodobniły się do typowych przedsiębiorstw. Ich celem stało się nie tylko samo świadczenie usług zdrowotnych, ale również dążenie, by wykonywane usługi były jak najwyższej jakości, w pełni zaspokajały potrzeby pacjentów-klientów, by wymagania stawiane przez płatników spełniały światowe standardy. Dzięki temu przedsiębiorstwo „A” jako jednostka zajmująca się opieką zdrowotną może uzyskać sporą przewagę nad swoją konkurencją.

Średnia atrakcyjność sektora usług medycznych w województwie zachodniopomorskim wynika z wypadkowej oddziaływania 5 zmiennych:

- średniej siły przetargowej odbiorców,
- znacznej siły przetargowej dostawców,
- małego ryzyka pojawienia się nowych graczy rynkowych,
- niskiego prawdopodobieństwa substytucji,
- średniego natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.

Pomimo trudnych warunków funkcjonowania w sektorze przedsiębiorstwo „A” można uznać za lidera na rynku regionalnym. Zajmowana pozycja wynika przede wszystkim z posiadanego udziału w rynku, wygenerowanych umiejętności technologicznych i wysokiej jakości oferowanych usług. Rozwój rynku, konkurencja oraz wzrost oczekiwań i potrzeb klientów wymusiły na analizowanej jednostce podejmowanie coraz intensywniejszych działań projakościowych. Przedsiębiorstwo „A”, realizując swoją misję, opiera się na swoich atutach i stara wykorzystywać szanse płynące z rynku, musi przy tym pokonywać liczne bariery działania (przykładowo w wymiarze technologicznym, demograficznym i prawnym). Problemem może być również ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry.

Reasumując, przedsiębiorstwo „A” w swoim działaniu koncentruje się na budowaniu mocnej pozycji rynkowej oraz kształtowaniu trwałych relacji z klientem. Ciągłe doskonalenie, które jest udziałem i zarazem koniecznością, prowadzi do zbudowania niezbędnej dla organizacji kultury organizacyjnej. Wpływa to na wzrost świadomości jakości zarówno wśród klientów-pacjentów, jak i pracowników. W gospodarce nastawionej na konkurencyjność, jakość staje się coraz ważniejszym zagadnieniem. W nowoczesnej organizacji, działającej w burzliwym otoczeniu, jest podstawą skutecznego działania, sukcesów rynkowych oraz wyznacznikiem kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo, którego jakość usług/produktów nie jest zadowalająca dla klientów, nie ma racji bytu. Wielu świadczeniodawców usług zdrowotnych sobie tego jednak nie uświadamia.

## Literatura

Adamkiewicz H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji konkurencji*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Karpacz 29–30 maja 1998 roku,

- Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 786, Wrocław 1998.
- Czerniachowicz B., *Resource-based view in the development of enterprise's competitiveness – quoting the example of Enterprise B operating in SME sector*, w: *Creating Organisation's Competitiveness*, ed. A. Becht, Wydawnictwo Media Press, Technical University of Lodz, Łódź 2009.
- Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody, badania, case study*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, *Economicus*, Szczecin 2009.
- Czerniachowicz B., *The role of enterprise's resources in the development of competitiveness in the market*, w: *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, ed. R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Kraków 2010.
- Czerniachowicz B., *Zasoby jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, *Economicus*, Szczecin 2009.
- Flejterski St., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- Hübner D., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994, nr 3.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw. Metody badania. Case study*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6.
- Międzynarodowa konkurencyjność gospodarcza Polski – uwarunkowania i perspektywy, Raporty i Studia nad Konkurencyjnością*, IRiSS 1995, nr 35.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londyn 1990.
- Roslanowska-Plichcińska K., Jarosiński M., *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltext, Warszawa 1996.
- Szarzec K., *Możliwości interpretacyjne pojęcia konkurencyjność*, Materiały konferencyjne z Drugiej Konferencji Młodych Pracowników Nauki pt. *Firma – Rynek – Konsument, szanse i zagrożenia*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994.
- Winiarski B., *Czynniki konkurencyjności regionów*, w: *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

## THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS BY RESOURCE-BASED VIEW-QUOTING THE EXAMPLE OF ENTERPRISE A

### Summary

The notion of competitiveness is ambiguous and analyzed in a number of ways both in the literature on the subject and economic practice. As it is more and more difficult to conduct business activity, competitiveness should be examined in the context of economic effectiveness, efficiency, or effective functioning of business entity. The article is aimed at presenting theory and practical approach to developing competitiveness of enterprise on the basis of resource-based view. This approach highlights a need for increasing the number of unique resources that enterprise has at its disposal.

To sum up, Enterprise A is concerned with developing strong market position and establishing lasting relationship with customers. Constant development, which nowadays has become a necessity, leads to the creation of organizational culture. This in turn fosters awareness both among customers-patients and employees. As for competitiveness-oriented economy, quality is becoming a more and more vital issue. In a modern organization operating in changeable environment, quality is a basis for taking effective action, achieving market success and is a sign of organizational culture. Enterprise that offers services/products of poor quality has lost its *raison d'être*. Nevertheless, many firms providing medical services are still not aware of this fact.

*Translated by Barbara Czerniachowicz*

**Keywords:** competitiveness, evaluation methods of enterprise's competitiveness, resource-based view, SME sector