

Lidia JABŁOŃSKA-PORZUCZEK

Sławomir KALINOWSKI

Joanna SMOLUK-SIKORSKA

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Wydział Ekonomiczno-Społeczny

Katedra Ekonomii

jplidka@up.poznan.pl, kalinowski@up.poznan.pl, smoluk@up.poznan.pl

## DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI MIKRO-, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY PIEKARNICZO-CUKIERNICZEJ

**Streszczenie.** W artykule podjęto próbę określenia determinant konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP w branży piekarniczo-cukierniczej. W tym celu przeprowadzono badania wśród 70 małych i średnich firm zlokalizowanych w województwie wielkopolskim. Z badań wynika, że jedynie co piąte przedsiębiorstwo analizuje swoją pozycję rynkową. Zdaniem ankietowanych, w otoczeniu biznesowym największy wpływ na konkurencyjność ma polityka fiskalna państwa. W przypadku potencjału produkcyjnego badani wskazują na jakość urządzeń i nowoczesne technologie, zaś w sferach sprzedaży i dystrybucji ważne są wizerunek przedsiębiorstwa i relacje z klientami. W grupie czynników o charakterze produktowym kluczową rolę odgrywa jakość. Zatem wobec rosnących wymagań konsumentów konieczna jest dbałość o jakość produktu i wizerunek firmy, a także utrzymywanie dobrych relacji z klientami.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, branża piekarniczo-cukiernicza, małe i średnie przedsiębiorstwa, determinanty

## COMPETITIVENESS DETERMINANTS OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OPERATING IN BAKERY AND CONFECTIONARY INDUSTRY

**Abstract.** A trial to define the most important determinants of competitiveness of SMEs operating in bakery and confectionary industry was undertaken in the paper. Therefore, the survey on 70 SMEs located in the wielkopolskie voivodship was conducted. The research proves that only every fifth enterprise analysed their market position. According to the inquired, fiscal policy of the state is the most important in the business environment. In case of production potential, the investigated indicated quality of equipment and modern technologies, whereas in

selling and distribution sphere, company's image and relations with clients were the most important. In product field, the key role was played by the quality. Regarding to growing consumer requirements, it is necessary to care of product quality and company's image as well as maintaining good relations with customers.

**Keywords:** competitiveness, bakery and confectionary industry, small and medium-sized enterprises, determinants

## 1. Wstęp

Konkurencyjność stanowi jeden z najważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunkuje jego pozycję rynkową, a w konsekwencji sukces firmy mierzony poziomem wyniku finansowego. Niemniej jednak przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które współcześnie charakteryzuje się dużą zmiennością, a także intensywną rywalizacją pomiędzy podmiotami rynkowymi. W związku z tym, przedsiębiorstwa muszą efektywnie wykorzystywać swój potencjał konkurencyjności i dynamicznie reagować na zmieniające się czynniki i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Czynniki te można podzielić na wewnętrzne, czyli wszelkie działania związane z profilem produkcji, rentownością, poziomem kapitałów, aktywami czy jakością produktów, oraz zewnętrzne, tj. koniunktura gospodarcza, regulacja prawne, system finansowy i podatkowy państwa<sup>1</sup>. Są one niezwykle ważne dla sektora małych i średnich firm, ponieważ z uwagi na niewielki kapitał i słabą pozycję rynkową firmy te mają trudności w sprostaniu konkurencji.

Celem artykułu jest próba określenia czynników wewnętrznych warunkujących konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw działających w branży cukierniczo-piekarniczej.

## 2. Materiał i metody badawcze

W celu uzyskania opinii na temat czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej w 2015 roku na terenie województwa wielkopolskiego przeprowadzono badania ankietowe wśród 77 przedsiębiorstw. Do analizy wybrano 70 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W wyborze badanych przedsiębiorstw posłużono się metodą doboru celowego. Ankieta składała się z 17 pytań, wśród których znajdowały się te dotyczące ogólnych informacji o przedsiębiorstwie, oceny elementów konkurencyjności, a w szczególności otoczenia międzynarodowego, biznesowego i rynkowego. Ważną częścią ankiety były pytania dotyczące warunków wewnętrznych, a przede wszystkim

---

<sup>1</sup> Walczak W.: Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. „E-mentor”, nr 5, 2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, s. 4.

zasobów kapitałowych i rzeczowych, potencjału produkcyjnego, jak również czynników w sferze: produktu, sprzedaży i dystrybucji. Zebrane opinie miały charakter oceniający i subiektywny. Badaniami zostały objęte jednostki działające w ramach działu PKD 10.71. Badane firmy to w zasadniczej większości mikro- i małe przedsiębiorstwa, które stanowiły odpowiednio 38,6% i 41,4%. Zaledwie co piąte przedsiębiorstwo zatrudniało więcej niż 50 pracowników. Badane przedsiębiorstwa miały głównie charakter lokalny (76,8%), co dziesiąte z nich miało zasięg krajowy, nieco rzadziej międzynarodowy (8,7%). Jak wynika z badań, dominowały mikro- i małe przedsiębiorstwa o charakterze lokalnym (odpowiednio 92,6 i 82,8%), wyłącznie dwa przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 9 osób wskazały, że ich produkcja odbywa się również na rynek krajowy. Im większe przedsiębiorstwo (więcej zatrudnia osób), tym większy zasięg terytorialny jego działalności.

### 3. Istota konkurencyjności

Konkurencyjność przedsiębiorstw nie jest pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym, a w literaturze przedmiotu definiowane jest w różny sposób. Zdaniem Zdzisława Pierścionka<sup>2</sup> *termin »konkurencyjność« używany jest w teorii i praktyce powszechnie w odniesieniu do różnych rodzajów jednostek gospodarczych, sektorów, gospodarki narodowej, produktów, ich poszczególnych cech, zasobów, umiejętności, zdolności, systemów zarządzania i ich cech, informacji, struktur, procedur, strategii. Marian Gorynia<sup>3</sup> uważa, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Z kolei Władysław Mantura<sup>4</sup> twierdzi, że sedno konkurencyjności sprowadza się do ciągłego zapewnienia odpowiedniego zestawu narzędzi (instrumentów, środków, metod i strategii itp.) konkurowania.*

Zdaniem Marka J. Stankiewicza<sup>5</sup> konkurencyjność przedsiębiorstwa należy analizować jako system składający się z: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjności to materialne i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa, kompetencje oraz zdolności, umożliwiające zdobycie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa polega na wykorzystaniu instrumentów konkurowania, które są częścią strategii. Z kolei instrumenty konkurowania to: jakość i cena produktu, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb klientów,

<sup>2</sup> Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003, s. 164-165.

<sup>3</sup> Gorynia M.: Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] Gorynia M., Łaźniewska E. (red.): Kompendium wiedzy o konkurencyjności. PWN, Warszawa 2009, s. 50.

<sup>4</sup> Mantura W.: Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Skawińska E. (red.): Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego. PTE Oddział w Poznaniu, Poznań 2002, s. 88.

<sup>5</sup> Stankiewicz M.J.: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, s. 79.

asortyment, reklama, promocja, wizerunek firmy, warunki płatności. Pozycja konkurencyjna to wynik konkurowania, rezultat wykorzystanej strategii konkurencyjnej w stosunku do określonego potencjału konkurencyjnego<sup>6</sup>.

Uwzględniając różne poziomy podziału można wyodrębnić różne kategorie konkurencyjności, m.in.:

- konkurencyjność *ex post* jest związana z obecną pozycją konkurencyjną, a osiągnięta pozycja konkurencyjna wynika z procesu konkurowania,
- konkurencyjność *ex ante* to przeszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, czyli zdolność do konkurowania w przyszłości<sup>7</sup>.

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele różnych czynników. Można je podzielić na wewnętrzne (zasoby: materialne, niematerialne, ludzkie i finansowe), wynikowe (produkty, dystrybucja, promocja i ekonomiczne warunki wymiany rynkowej) oraz zewnętrzne (podmiotowe, jakościowe). Czynniki wewnętrzne, które stanowią o potencjale konkurencyjności, czyli o możliwościach konkurowania, wpływają na czynniki wynikowe, a te kształtują otoczenie przedsiębiorstwa. Analiza i ocena czynników wynikowych prowadzone są z uwzględnieniem czynników zewnętrznych<sup>8</sup>.

Determinanty konkurencyjności można rozpatrywać znacznie szerzej, a mianowicie na poziomie: mikro-, makro-, mezo- i metaekonomicznym. Na poziomie metaekonomicznym wyróżnia się: zorientowane rozwojowo modele politycznej i gospodarczej organizacji, status socjalny przedsiębiorstw, system wartości wspierający skłonność do uczenia się i zmian, zdolność do formułowania wizji i strategii, pamięć kolektywna, spójność społeczna, kapitał społeczny<sup>9</sup> (rys. 1). *Głównym celem przyświecającym temu najszerszemu poziomowi jest więc tworzenie atmosfery, ogólnie pozytywnego podejścia ze strony przede wszystkim społeczeństwa do działań pozostałych podmiotów dla podniesienia konkurencyjności*<sup>10</sup>.

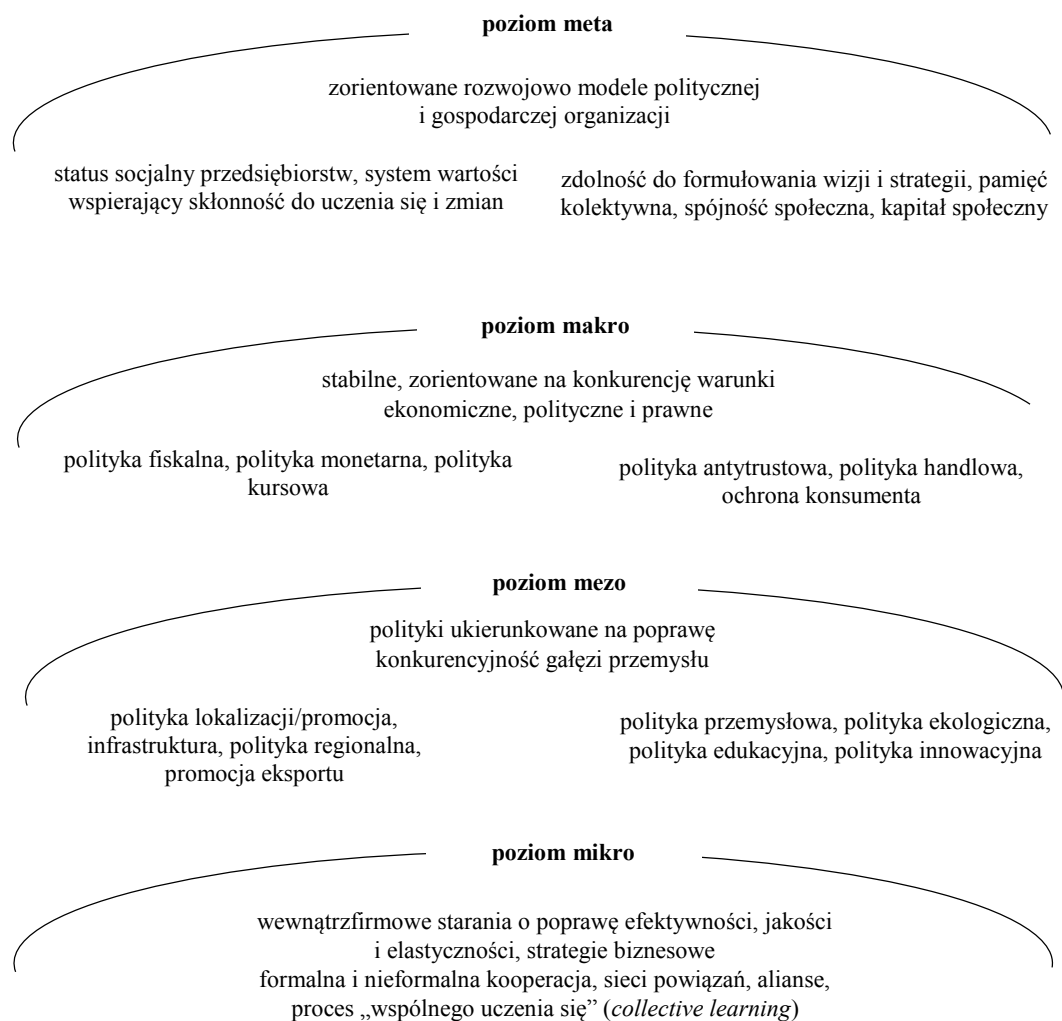
<sup>6</sup> Gorynia M.: Teoretyczne..., op.cit., s. 55-58.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>8</sup> Mantura W.: Identyfikacja..., op.cit., s. 90-91.

<sup>9</sup> Meyer-Steamer J.: Systemic Competitiveness and Local Economic Development, Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices. Bodhanya Sh. (ed.), Duisburg, Germany 2008, p. 3, za: Golejewska A.: Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej. Centrum Europejskie Natolin, z. 49, 2012, s. 12.

<sup>10</sup> Gorynia M.: Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy, [w:] Gorynia M. (red.): Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 57.



Rys. 1. Determinanty konkurencyjności

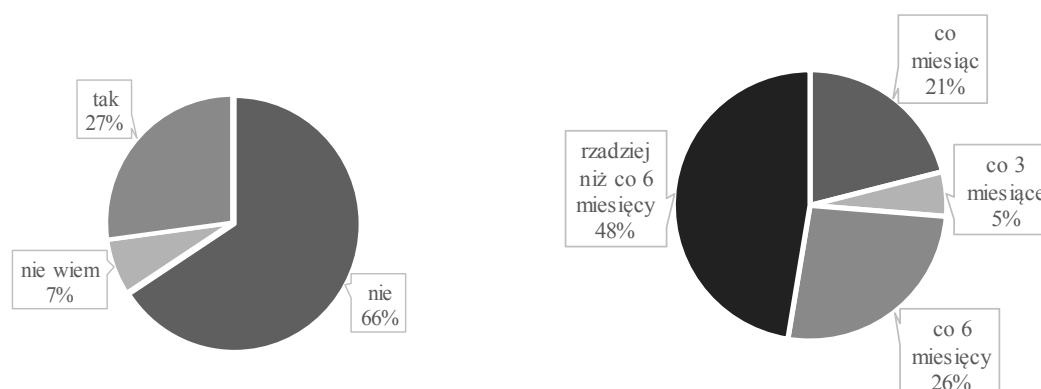
Źródło: Meyer-Steamer J.: Systemic Competitiveness and Local Economic Development, Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices. Bodhanya Sh. (ed.), Duisburg, Germany 2008, p. 3, za: Golejewska A.: Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej. Centrum Europejskie Natolin, z. 49, 2012.

Poziom makro związany jest z polityką: budżetową, monetarną, fiskalną, konkurencji, walutową i handlową. Polityka makroekonomiczna powinna zapewnić stabilizację, która sprzyja podejmowaniu racjonalnych decyzji inwestycyjnych. Stabilizacja makroekonomiczna jest konieczna do wdrożenia polityki mezoekonomicznej kształtującej otoczenie konkurencyjne, które z kolei wpływa na stopień konkurencyjności pojedynczego przedsiębiorstwa jako części składowej sektora. Na poziom mezoekonomiczny składa się kilka rodzajów polityk, a mianowicie: infrastrukturalna, edukacyjna, regionalna, przemysłowa, ekologiczna, importowa i eksportowa. Tworzą one warunki do funkcjonowania podsystemów gospodarki, także ich konkurencyjności. Konkurencyjność w skali mikro jest związana z umiejętnością osiągnięcia oraz utrzymania przez przedsiębiorstwo przewagi lub pozycji konkurencyjnej<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 57-60.

#### 4. Wyniki badań

W 2012 roku w systemie REGON było zarejestrowanych 12,4 tys. przedsiębiorstw prowadzących działalność piekarniczo-cukierniczą, z tego 9,4 tys. zatrudniało do 9 osób. Dane te wskazują na duże rozproszenie kapitału. Istnienie tak wielu małych rzemieślniczych podmiotów sugeruje, że są to głównie firmy lokalne o niewielkim zasięgu działania. Robert Mroczek<sup>12</sup> zauważa, że liczba ta jest w ostatnich latach stabilna, chociaż wyraźna jest konsolidacja i spadek liczby mikro- i małych firm przemysłowych. Znaczna liczba przedsiębiorstw powoduje, że konkurencja w skali mikro jest zaawansowana. Blisko połowa badanych respondentów (48,6%) zwraca uwagę na duże, a niemal co trzecie na bardzo duże (30,0%) natężenie konkurencji w branży. Poczucie silnej konkurencji wzmacnia się wraz z wielkością przedsiębiorstwa oraz zasięgiem terytorialnym. Im większe przedsiębiorstwo i ma większy zasięg, tym większe jest poczucie dużego lub bardzo dużego natężenia konkurencji. Mniejsze poczucie dużego natężenia działań konkurencyjnych wśród małych przedsiębiorstw można tłumaczyć ich węższą ofertą lub lokalnym działaniem, a także siłą przyzwyczajenia lokalnej grupy nabywców do prezentowanej oferty. Jedną z przyczyn mniejszego poczucia natężenia konkurencji jest sporadyczność prowadzenia analiz rynkowych. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa rzadko przeprowadzają ocenę pozycji firmy w stosunku do konkurencji, zaledwie 27,1% z nich podjęło takie działania. Nawet jeśli przedsiębiorstwa dokonują takich analiz, to w większości nie są one wykonywane częściej niż w okresach półrocznych. Z badań wynika, że znacznie częściej oceny pozycji firmy podejmują przedsiębiorstwa większe – niemal połowa średnich, wśród małych przedsiębiorstw odsetek ten jest nie wyższy niż 25% (rys. 2), czego przyczyn należy upatrywać w możliwościach finansowych firm – małe lokalne firmy zwykle nie mają odpowiednich środków, aby takie badania przeprowadzić, zatem ich ocena opiera się przede wszystkim na subiektywnym poczuciu.

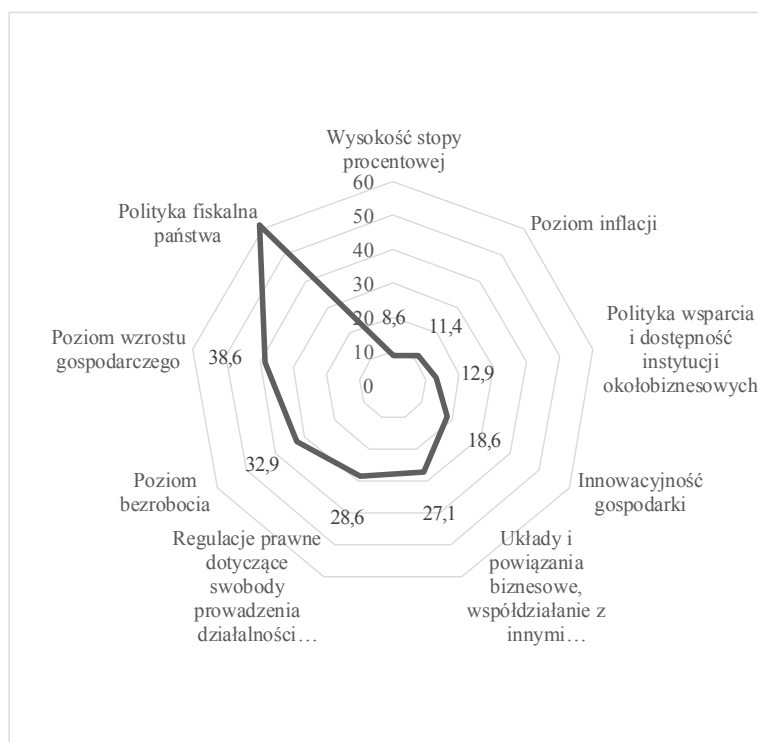


Rys. 2. Ocena pozycji przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji

Źródło: Badania własne.

<sup>12</sup> Mroczek R.: Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013). Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej. Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ, Warszawa 2014.

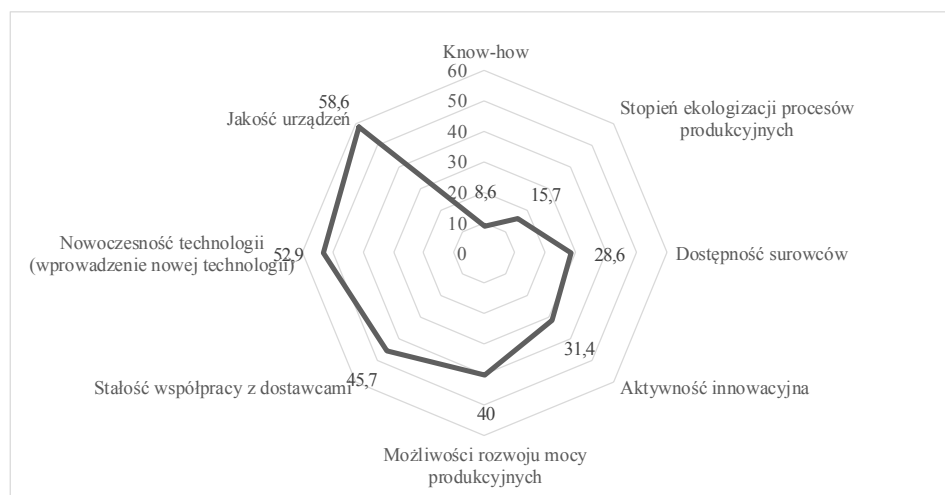
Jak zwracają uwagę przedsiębiorcy, na konkurencyjność ich firm największy wpływ ma polityka fiskalna państwa (61,4%). W mniejszym stopniu na otoczenie biznesowe wpływają poziom wzrostu gospodarczego (38,6%) oraz poziom bezrobocia (32,9%). Według respondentów w najmniejszy zaś sposób na konkurencyjność w tym zakresie wpływają wysokość stopy procentowej (8,6%), poziom inflacji (11,4%) i polityka wsparcia wraz z dostępnością instytucji okołobiznesowych (12,9%). Rzadkie wskazania na dwa z trzech ostatnich czynników polityczno-gospodarczych otoczenia biznesowego można tłumaczyć historycznie najniższymi poziomami tychże wskaźników – zarówno inflacji, jak i stóp procentowych. Respondenci nie odczuwają zatem, że elementy te mogą mieć znaczenie biznesowe. Co interesujące, żaden z ankietowanych nie wskazał na wysokie znaczenie współpracy z jednostkami badawczymi (naukowymi). Warto zauważyć, że małe przedsiębiorstwa znacznie częściej niż pozostałe wskazują na znaczenie polityki fiskalnej państwa (65,5% podkreśla ich wysoki wpływ), duże zaś na poziom wzrostu gospodarczego (57,1%). Średnie firmy wskazują również na wysokie znaczenie poziomu bezrobocia (odpowiednio 50%) (rys. 3). Spadające bezrobocie, a zatem ograniczony zasób wykwalifikowanej siły roboczej, jest szczególnie niebezpieczne dla przedsiębiorstw dużych, zwłaszcza w sytuacji niewielkich migracji wewnątrz kraju i małej mobilności pracowników. Z badań wynika, że duże przedsiębiorstwa nie odczuwają wpływu wysokości stopy procentowej na ich konkurencyjność. Z jednej strony może to sugerować ich dobrą kondycję finansową i brak konieczności zaciągania kredytów, z drugiej zaś ograniczoną akcją kredytową, a tym samym zastopowanie rozwoju inwestycyjnego badanych przedsiębiorstw.



Rys. 3. Wpływ otoczenia biznesowego na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: Badania własne.

Dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw ważne znaczenie mają potencjał produkcyjny i zasoby rzeczowe. W tym zakresie respondenci najczęściej wskazują na jakość urządzeń (58,6%), nowoczesne technologie (52,9%) oraz stałość współpracy z dostawcami (45,7%). Mikroprzedsiębiorstwa w największym stopniu wskazują, obok jakości urządzeń (66,7%), na stałość współpracy z dostawcami (59,3%), nowoczesność technologii (44,4%) oraz dostępność surowców (40,7%). Małe przedsiębiorstwa, obok jakości urządzeń (51,7%) i nowoczesności technologii (55,2%), wskazują na możliwości rozwoju mocy produkcyjnych oraz aktywność inwestycyjną (po 41,4%). Z kolei dla średnich przedsiębiorstw równie ważne znaczenie mają możliwości rozwoju mocy produkcyjnych (50%) oraz stałość współpracy z dostawcami (42,9%). Analiza potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw pozwala zauważyć, że respondenci w najmniejszym stopniu ten potencjał widzą w know-how (8,6%) oraz stopniu ekologizacji procesów produkcyjnych (15,7%) (rys. 4).



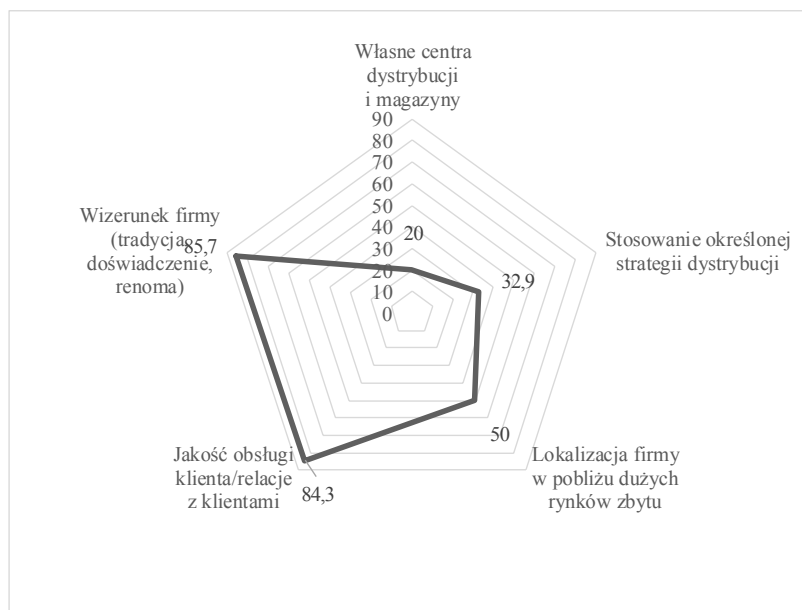
Rys. 4. Potencjał produkcyjny i zasoby rzeczowe wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa  
Źródło: Badania własne.

Przedsiębiorstwa zwracają uwagę na wizerunek firmy (85,7%) oraz jakość obsługi klienta oraz relacje z nimi (84,3%) za kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa w sferze sprzedaży i dystrybucji (rys. 5). Co warto zauważyć, na wizerunek firmy wskazały wszystkie średnie przedsiębiorstwa, dla których czynnik ten stanowi podstawę budowania konkurencyjności. Małe i mikrofirmy w większym stopniu wskazują na jakość obsługi klienta. Małgorzata Starczewska-Krzysztozek<sup>13</sup> podkreśla, że jakość obsługi klientów w kolejnych latach będzie zyskiwała na znaczeniu, zwłaszcza wśród produktów szeroko pojętej gospodarki żywnościowej. Według autorki badanie potrzeb i oczekiwań klientów pozwala na zmniejszenie ryzyka po stronie produkcji. Można uznać, że zbliżone modele konkurencyjności przedsiębiorstw oraz pojawiające się zagrożenia ze strony nowych produktów branży piekarniczo-ciastkarskiej sprzyjają dbaniu o wizerunek firmy i kształtowaniu marki przez pozytywne relacje

<sup>13</sup> Starczewska-Krzysztozek M.: Finansowanie działalności i rozwoju. Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014, s. 55.



z klientami. Dodatkowo, głównie lokalny wymiar działań, powoduje, że elementy te stają się kluczowe w wymiarach sprzedaży i dystrybucji.



Rys 5. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw w sferze sprzedaży i dystrybucji  
Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi respondentów pozwala zauważyć, że w sferze produktu przedsiębiorstwa zwracają uwagę na jego jakość (82,9%) (rys. 6). Co warto podkreślić, jakość produktów jest kluczowym elementem w innych badaniach. Z Raportu Konfederacji Lewiatan w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MMŚP 2014” wynika, że 80,5% przedsiębiorstw sekcji Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo uznało, że jest ona kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw. Niemal co dziewiąty respondent (86,5%) uznał, że w najbliższych latach czynnik ten będzie przybierał na znaczeniu<sup>14</sup>.

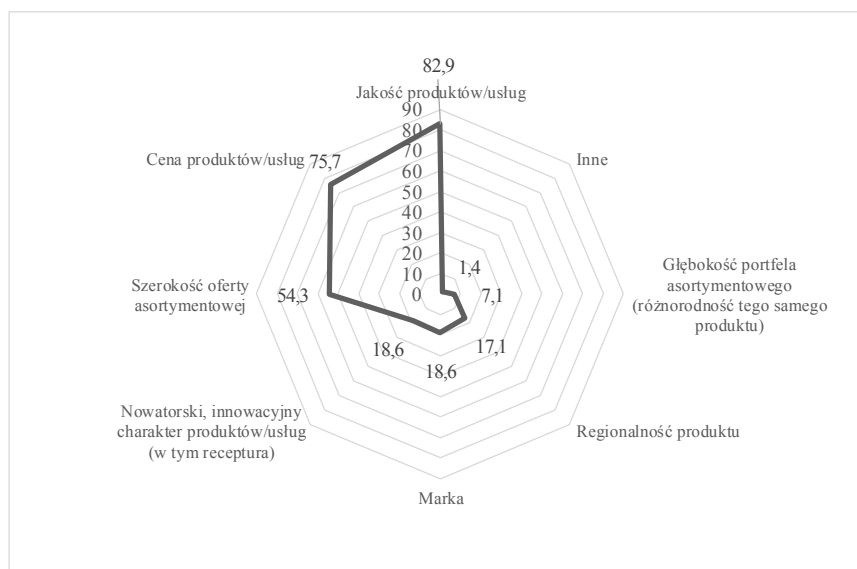
Dla ankietowanych równie ważne znaczenie ma cena (75,7%), co potwierdzają także wspomniane wyniki badań Lewiatana, gdzie cenę jako jeden z kluczowych czynników wskazało 66,2% respondentów. Co ważne przedsiębiorcy uważają, że w najbliższych latach znaczenie ceny będzie spadać. Takie podejście napawa optymizmem i może oznaczać, że w kolejnych latach sytuacja materialna konsumentów poprawi się, a jednym z jej wyznaczników będzie zmiana oferty nabywanych produktów na produkty droższe, często lepszej jakości. Wpływ na spadek znaczenia ceny ma również moda na produkty zdrowe, ekologiczne, o wyższej jakości. Można zatem mówić o sytuacji poengłowskiej<sup>15</sup>. Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec<sup>16</sup> podkreśla, że zarysowują się trendy, polegające na poszukiwaniu produktów nie

<sup>14</sup> Ibidem, s. 55.

<sup>15</sup> Kalinowski S., Łuczka-Bakuła W.: Ubóstwo ludności wiejskiej województwa wielkopolskiego. Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2007, s. 78-89.

<sup>16</sup> Gorzelany-Dziadkowiec M.: Kluczowe czynniki sukcesu w formułowaniu strategii rozwoju na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej, [w:] Firlej K. (red.): Kierunki i perspektywy wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014, s. 28.

tylko z najlepszą relacją jakości do ceny, ale również zdrowych i dostępnych. Badani producenci wskazują, że obok jakości i ceny znaczenie dla konkurencyjności ma szerokość oferty asortymentowej, w tym również jej nowatorski charakter. Potwierdza to zasadę „długiego ogona” Chrisa Andersona<sup>17</sup>, który wskazuje, że również nisze rynkowe przynoszą zyski, z których w warunkach podwyższonej konkurencji nie warto rezygnować. Mimo relatywnie mniejszych zysków z tych produktów, przedsiębiorcy dodatkową ofertę traktują jako uzupełnienie dotychczasowego asortymentu, a w konsekwencji zwiększenie zysków oraz dywersyfikację ryzyka sprzedażowego. Tak wysoki odsetek przedsiębiorców zauważających wagę szerokości asortymentu świadczy, że w coraz większym stopniu dostrzegają oni, że konsumenci szukają produktów dopasowanych do indywidualnych potrzeb. Umiejętność dopasowywania produktu do potencjalnego nabywcy świadczy o dojrzałości sprzedawcy, jednak warto podkreślić, że mimo przykładanej wagi do szerokości oferty asortymentowej to już głębokość ich portfela asortymentowego, a więc różnorodność tego samego produktu, takiego znaczenia nie ma.

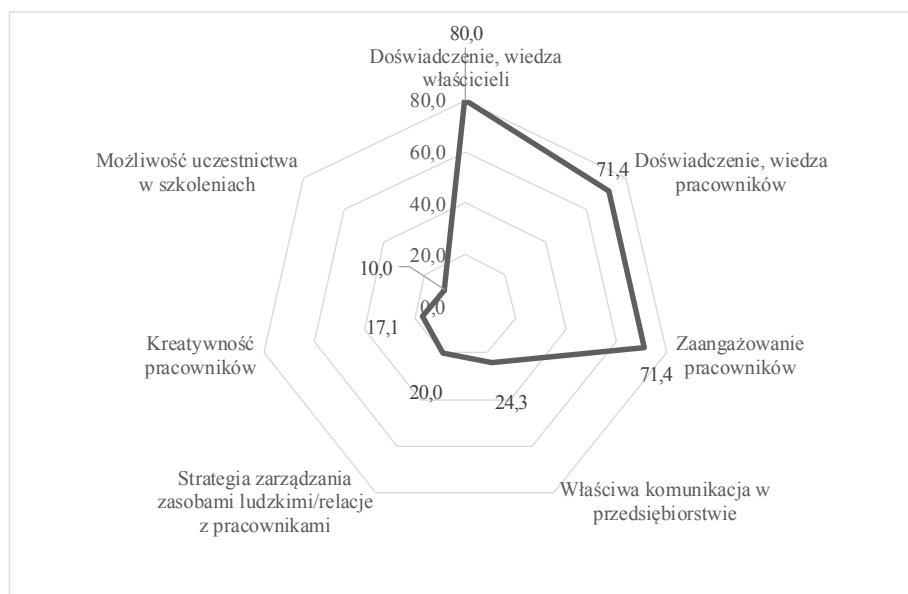


Rys. 6. Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw w sferze produktu  
Źródło: Badania własne.

Na liście najważniejszych wewnętrznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw znaczenie ma również jakość kapitału intelektualnego. Respondenci zwracają uwagę na doświadczenie i wiedzę właścicieli (80,0%) oraz pracowników (71,4%), a także ich zaangażowanie (71,4%) (rys. 7). Pracownicy stanowią kluczowy element działalności przedsiębiorstwa. W sytuacji braku wykwalifikowanej kadry i coraz większych trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników ich znaczenie rośnie. *Kapitał ludzki może być wykorzystany w wielu miejscach równocześnie, nie tylko nie ulega deprecjacji, ale co więcej, zwiększa swą wartość przez nabywanie nowych umiejętności i doświadczenia, dzięki czemu jest*

<sup>17</sup> Anderson Ch.: Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos. Media Rodzina, Poznań 2008.

jednym z najważniejszych czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>18</sup>. Co interesujące, w mikro- i małych przedsiębiorstwach większe znaczenie ma doświadczenie pracodawców, w średnich zaś pracowników. Warto podkreślić, że chociaż respondenci zauważają znaczenie kapitału ludzkiego, to pracodawcy nie widzą potrzeb uczestnictwa pracowników w szkoleniach, nie są również zainteresowani ich kreatywnością. Co niepokojące, z badań wynika, że w wielu przedsiębiorstwach taka kreatywność jest wręcz niepożądana. Pracodawcy nie chcą inwestować w szkolenia, z obawy przed odejściem pracowników i założeniem przez nich konkurencyjnej firmy. To poważny błąd w myśleniu, bowiem brak rozwoju pracowników w perspektywie będzie powodował obniżenie zarówno jakości produkcji, jak i samej efektywności produkcyjnej.



Rys. 7. Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw w sferze kapitału intelektualnego  
Źródło: Badania własne.

Wzrastająca konkurencja na rynku piekarniczo-cukierniczym powoduje, że przedsiębiorstwa te zmuszone są do ciągłego monitorowania otoczenia, badania preferencji konsumentów oraz szukania nowych produktów i rynków zbytu. Przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że sama konkurencja cenowa i obniżanie kosztów bez dbania o jakość produktu, a także mała innowacyjność powodują, że wygranie konkurencji na rynku w długiej perspektywie będzie niemożliwe. Niezbędne są działania, które pozwolą mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Konieczne są zatem działania zmierzające do większej rozpoznawalności marki oraz innowacje produktowe. Ważne jest też ciągle dążenie do poprawy relacji z klientami i tworzenia spójnego wizerunku, a także poprawa jakości kapitału ludzkiego, który stanowi ważną siłę sprawczą w procesie produkcyjnym.

<sup>18</sup> Smoluk-Sikorska J., Jabłońska-Porzuczek L., Kalinowski S.: Wybrane zagadnienia potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 3(33), 2014, s. 260.

## 5. Podsumowanie

Konkurencyjne przedsiębiorstwo musi wykazywać pewną zdolność wykorzystania swoich zasobów, funkcjonowania w określonych uwarunkowaniach rynkowych oraz dynamicznie reagować i adaptować się do zmieniającego się otoczenia. Przedsiębiorstwa, aby utrzymać pozycje na rynku powinny trafnie oceniać swoją sytuację, czemu służy m.in. prowadzenie analiz rynkowych. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że zaledwie co piąte ankietowane przedsiębiorstwo prowadzi badania dotyczące swojej pozycji na rynku. W opinii badanych, w otoczeniu biznesowym największe znaczenie dla poziomu konkurencyjności ma polityka fiskalna państwa. Natomiast wśród czynników wewnętrznych w obszarze potencjału produkcyjnego i zasobów rzeczowych najczęściej wskazywano na jakość urządzeń i nowoczesność technologii oraz stałość współpracy z dostawcami. W sferze dystrybucji i sprzedaży najczęściej wymieniano wizerunek firmy oraz jakość obsługi i relacje z klientami. Z kolei w grupie czynników związanych z produktem największe znaczenie ma jakość i cen, przy czym badani wskazują, że znaczenie ceny w przyszłości będzie zmniejszać się na rzecz jakości produktu. Jeśli chodzi o sferę kapitału intelektualnego, to wskazywano na wiedzę i doświadczenie właścicieli i pracowników oraz ich zaangażowanie, chociaż badani nie widzą potrzeby uczestnictwa pracowników w szkoleniach, co w przyszłości może skutkować obniżeniem jakości kadry. Z przeprowadzonych badań wynika zatem, że przedsiębiorstwa z branży cukierniczo-piekarniczej w większym stopniu powinny koncentrować się na jakości produktu, poprawie wizerunku, wzroście rozpoznawalności marki, ponieważ te czynniki będą zyskiwać na znaczeniu. Nie mogą również ignorować potrzeby rozwoju pracowników, aby utrzymać wysoki poziom ich kwalifikacji.

## Bibliografia

1. Anderson Ch.: Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos. Media Rodzina, Poznań 2008.
2. Gorynia M.: Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy, [w:] Gorynia M. (red.): Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
3. Gorynia M.: Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] Gorynia M., Łażniewska E. (red.): Kompendium wiedzy o konkurencyjności. PWN, Warszawa 2009.
4. Gorzelany-Dziadkowiec M.: Kluczowe czynniki sukcesu w formułowaniu strategii rozwoju na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej, [w:] Firlej K. (red.): Kierunki i perspektywy

- wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
5. Kalinowski S., Łuczka-Bakuła W.: Ubóstwo ludności wiejskiej województwa wielkopolskiego. Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2007.
  6. Mantura W.: Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Skawińska E. (red.): Problemy wdrażanie strategii rozwoju województwa wielkopolskiego. PTE Oddział w Poznaniu, Poznań 2002.
  7. Meyer-Steiner J.: Systemic Competitiveness and Local Economic Development, Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices. Bodhanya Sh. (ed.), Duisburg, Germany 2008, za: Golejewska A.: Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej. Centrum Europejskie Natolin, Zeszyt 49, 2012.
  8. Mroczek R.: Polski przemysł spożywczy w latach światowego kryzysu gospodarczego (2008-2013). Monitoring rynków rolno-spożywczych w warunkach zmieniającej się sytuacji ekonomicznej. Procesy dostosowawcze polskiego przemysłu spożywczego do zmieniającego się otoczenia rynkowego. IERiGŻ, Warszawa 2014.
  9. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003.
  10. Smoluk-Sikorska J., Jabłońska-Porzuczek L., Kalinowski S.: Wybrane zagadnienia potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 3(33), 2014.
  11. Stankiewicz M.J.: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000.
  12. Starczewska-Krzysztozek M.: Finansowanie działalności i rozwoju. Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
  13. Walczak W.: Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. „E-mentor”, nr 5, 2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>.