AGATA BUDZYŃSKA-BIERNAT

Poznań

Kluczowe czynniki w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez MSP z Wielkopolski. Wybrane wyniki badań empirycznych

Wprowadzenie

Rozwój globalizacji ostatnich dziesięcioleci stawia przed przedsiębiorstwami szczególne wyzwania związane z koniecznością wzrostu konkurencyjności dla osiągnięcia sukcesów na rodzimym rynku. Równocześnie konkurencja stanowi jedno z podstawowych pojęć związanych z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto wpływa ona na racjonalizację działalności przedsiębiorstw, podnoszenie jakości oferowanych towarów czy wdrażanie innowacji. Obserwacja rynku wskazuje na zjawisko nasilenia się konkurencji we wszystkich dziedzinach gospodarki, w tym także handlu. Co więcej, wraz z rozwojem gospodarki wzmaga się konkurencja i tym samym rośnie konkurencyjność przedsiębiorstw. Należy tu dodać, że obecnie osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności stało się konieczne. I to nie tylko dla firm chcących umiędzynarodowić swoją działalność gospodarczą, ale także dla tych, które chcą osiągnąć sukces na krajowym rynku, mając tam międzynarodowych konkurentów. Ponadto intensywność konkurowania podmiotów gospodarczych na rynku światowym zmusza do poszukiwania przewag konkurencyjnych firm, podnoszących ich zdolność w tym procesie. Co więcej, przewaga konkurencyjna ma charakter dynamiczny, co oznacza, że pod wpływem zmiany warunków

funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych, poszczególne rodzaje przewag konkurencyjnych muszą ulegać ewolucji. Celem niniejszego opracowania jest rozpoznanie czynników determinujących kształtowanie przewagi konkurencyjnej firm przetwórstwa żywnościowego^{*} Wielkopolski. W realizacji celu zastosowano źródła wtórne – implikacje teoretyczne powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu, natomiast ich weryfikacji dokonano na podstawie badań ankietowych.

1. Przewaga konkurencyjna i jej źródła – przegląd literatury

Na początku należy zauważyć, że podstawowym mechanizmem kształtującym gospodarkę rynkową jest konkurencja. A jej definicja jest bardzo szeroko opisywana i omawiana, zarówno przez praktyków, jak i teoretyków. Nie podlega jednak wątpliwości, że z terminem „konkurencja” nieodzownie związany jest termin „konkurencyjność”, gdyż skuteczne konkurowanie wymusza na przedsiębiorstwach wysoką konkurencyjność, która tożsama jest z osiągnięciem przez nie takich przewag konkurencyjnych w porównaniu do innych podmiotów obecnych na rynku, które zapewniają mu wzrost, jak również długoterminowe istnienie¹.

Zainteresowanie przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw świadczy o tym, że jest ona „podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom”². Jednocześnie zgodzić się należy z tezą, że konkurencja jest zjawiskiem wszechobecnym, zatem konkurowanie jest koniecznością, która sprowadza się do budowania i ochrony przewag konkurencyjnych³. Przewaga konkurencyjna zatem jest jednym z podstawowych pojęć związanych z konkurowaniem przedsiębiorstw. Natomiast samo zainteresowanie zagadnieniem przewagi konkurencyjnej wynika paradoksalnie z tego, iż w warunkach globalnej konkurencji jest ona coraz trudniejsza

^{*} Na potrzeby niniejszego opracowania pojęcia sektora rolno-spożywczego oraz sektora żywnościowego są traktowane jako tożsame i używane zamiennie.

¹ R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 20.

² E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 57.

³ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 10.

do osiągnięcia⁴. Przewaga konkurencyjna to „konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających generowanie bardziej skutecznych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurowania”⁵. Równocześnie słuszny pogląd prezentuje M. Gorynia⁶, który uważa, że konkurencyjne na rynku może być tylko przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie oraz umiejętność zdobywania i podtrzymywania tej przewagi. Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do rywali lub zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od nich wyniki⁷. Zatem na podstawie powyższego stwierdza się, że przewaga konkurencyjna nie jest pojęciem absolutnym, tylko kategorią względną. Nie można mówić o niej bez jakiegoś punktu odniesienia, którym są najczęściej wyniki konkurentów.

Niewątpliwie czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw przybierają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Czynniki zewnętrzne to takie, które odnoszą się do otoczenia badanego podmiotu gospodarczego, natomiast wewnętrzne tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie⁸. Na podstawie powyższego należy zgodzić się ze zdaniem M.J. Stankiewicza⁹, który stwierdza, że poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej stanowią z reguły bardzo obszerną część badań. Wyróżnić w nich można trzy generalne podejścia: dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym; koncentracja uwagi na źródłach we-

⁴ M. Koczerga, *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 90.

⁵ M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7/8, s. 103.

⁶ M. Gorynia, *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 107.

⁷ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 11.

⁸ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz I, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006, s. 23.

⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, s. 188.

wewnętrznych, to znaczy zasobach przedsiębiorstwa; łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w jedno wspólne, za które uznaje się strategię rozwoju¹⁰.

Analizując klasyczne koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej, należy zauważyć, że identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw odbywała się głównie na podstawie analizy otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza w strukturze i natężeniu konkurencji¹¹. Co więcej w zdecydowanej mierze związane są z początkami narodzin szkoły pozycyjnej, która to powstała jako kolejny nurt w teorii strategii. Przedstawiciele tego nurtu uważali, że otoczenie jest czynnikiem determinującym sposób postępowania firm na rynku, a jego skuteczność zależy od osiągniętej przewagi. W tym przypadku mówiąc o źródłach przewagi konkurencyjnej określić należy rodzaj zjawisk, na których gruncie przedsiębiorstwa mogą być skuteczniejsze aniżeli jego konkurenci. Literatura przedmiotu wskazuje na następujące klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej¹²:

- optymalizacja decyzji produkcyjnych – które jak stwierdza M. Krzyżanowska¹³ (8/2007: 4) polegają na ustaleniu takiej wielkości produkcji, która zapewniłaby najkorzystniejszy poziom zapasów (tzn. taki, który zminimalizowałby koszty z tytułu braku zapasów oraz koszty wynikające z ich nadmiarów),
- ekonomia skali – wiąże się z obniżeniem kosztów jednostkowych wraz ze skokowymi przyrostami wielkości produkcji. Inaczej mówiąc, zwiększenie skali działania pozwala osiągnąć efekt zmniejszającego się kosztu jednostkowego,
- ekonomia zakresu działania, czyli opracowanie odpowiednio szerokiego asortymentu, aby umożliwić przedsiębiorstwu produkcję i sprzedaż wszystkich wyrobów razem taniej niż gdyby odbywało się to pojedynczo.

Myślenie strategiczne dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej „przejawia się w stosowaniu przez przedsiębiorstwo bardziej skutecznych, w porównaniu z konkurencją, strategii działania i znajduje odzwierciedlenie

¹⁰ Por. A. Kaleta, *Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000, s. 101–102.

¹¹ D. Szwajda, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 31.

¹² K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 105–107.

¹³ M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007a, nr 8.

w uzyskiwanych przez nie efektach rynkowych”¹⁴. Wyjściowym założeniem w ramach tego nurtu badawczego jest uznanie kluczowego znaczenia wpływu struktury otoczenia na rezultaty działania, jakie przedsiębiorstwo osiągnie na rynku¹⁵. W koncepcji tej M.E. Porter¹⁶, po pierwsze dokonuje kompleksowej analizy sektora oraz identyfikuje źródła przewagi konkurencyjnej. Drugim elementem zaś była analiza źródeł przewagi konkurencyjnej, w literaturze uznawana jako strategię bazową (koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej). Według niego wyróżnić możemy przewagę kosztową i przewagę przez zróżnicowanie.

Do tworzenia tak zwanych nowoczesnych koncepcji przewag konkurencyjnych inspiracją była m.in. wiedza z zakresu marketingu, zarządzania strategicznego oraz innowacji czy technologii. Zatem należy zaakcentować różne podejścia podczas dokonywania przeglądu koncepcji przewag konkurencyjnych. Koncentrując swoją uwagę na pierwszej koncepcji – nurcie zwanym szkołą zasobową (*resource-based view of the firm*) należy zaznaczyć, iż najważniejszym założeniem tej szkoły myślenia jest to, że przewaga firm wynika z odpowiedniego skonfigurowania zasobów i umiejętności w firmie. Jednak samo posiadanie unikatowych zasobów jak wiadomo nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu na rynku. Ta teoria przewagi konkurencyjnej przyjmuje za punkt wyjścia wiedzę i umiejętności przedsiębiorstwa oraz jego zasoby strategiczne, których właściwe skonfigurowanie oraz zastosowanie na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób pozwoli firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces¹⁷. Co więcej, jak wskazuje R. Śliwiński¹⁸, umiejętności w połączeniu z zasobami stanowią o potencjale konkurencyjnym firmy, który determinuje osiągnięcie lepszych lub gorszych wyników rynkowych.

Głos w dyskusji zabrali również C.K. Prahalad i G. Hamel, którzy stwierdzili, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej związane jest nie tylko z posiadanymi zasobami, ale również z tzw. kluczowymi kompetencjami,

¹⁴ B. Twarowski, *Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, w: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 66.

¹⁵ M. Krzyżanowska, *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007a, nr 8, s. 5.

¹⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁷ J. Czupiał, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006, s. 44.

¹⁸ R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 34.

które powstają dzięki ich prawidłowej konfiguracji¹⁹. M Krzyżanowska²⁰ dodaje, że istota kluczowych kompetencji została określona jako gromadzenie przez firmę unikatowych, ale jednocześnie uniwersalnych umiejętności. Co więcej stanowią one źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż są one trudne do imitowania, chodzi tu o takie wartości niematerialne jak: marka, patent, unikatowa lokalizacja, umiejętność zarządzania produkcją, przedsiębiorstwem handlowym, marką²¹. Dyskutując nad nowoczesnymi teoriami przewagi konkurencyjnej należy przyjrzeć się również koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej, która oparta jest w swym założeniu na relacjach i sieciach powiązań. W procesie globalizacji, przedsiębiorstwa coraz częściej nawiązują współpracę z różnymi podmiotami w postaci powiązań sieciowych, tymi podmiotami są m.in. dostawcy, nabywcy, konkurenci, czy różnego rodzaju instytucje. Dlatego słuszny wydaje się pogląd, że źródłem przewagi konkurencyjnej w tym przypadku staje się specjalizacja uczestników sieci oraz unikalne relacje, które pozwalają przedsiębiorstwom na korzystanie ze specyficznych zasobów i kompetencji innych partnerów²². Do nowoczesnych koncepcji teorii przewag konkurencyjnych zaliczyć należy również m.in. koncepcję budowania przewagi na podstawie innowacji, czy teorii lokalizacji działalności gospodarczej²³.

¹⁹ Szerzej: C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, may–june 1990.

²⁰ M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007b, nr 9, s. 3.

²¹ J. Bednarz, *Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008, s. 186.

²² J. Rybicki, B. Pawłowski, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Chorodzyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 109–120.

²³ Szerzej: J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12; J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 162.

2. Determinanty kształtowania przewagi konkurencyjnej przez zinternacjonalizowane MSP z Wielkopolski – wyniki badań ankietowych

2.1. Opis badania

Badanie zostało przeprowadzone* w ramach projektu „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym”. Dobór zbiorowości do badań miał charakter celowy. W badaniu wzięło udział 29 przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego²⁴ z województwa wielkopolskiego, w tym 18 firm średnich i 11 małych. Zasięg terytorialny obejmował 7 powiatów – 5 powiatów ziemskich i 2 grodzkie. Wybór przedstawionego sektora nie jest przypadkowy. Wielkopolska jest regionem o wysokim poziomie konkurencyjności na tle innych województw w Polsce. Natomiast sektor przetwórstwa żywnościowego ma tutaj silną i niezagrożoną pozycję lidera pod względem udziału produkcji sprzedanej w sprzedaży produkcji przemysłu przetwórczego. Ponadto wyniki wymiany międzynarodowej stanowią jedno z najczęściej stosowanych mierników oceny konkurencyjności, a obroty handlu zagranicznego produktów żywnościowych mają od 2004 roku, czyli od momentu przystąpienia Polski do UE saldo dodatnie.

2.2. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych

Jedną z głównych przesłanek do rozpoczęcia badań było stwierdzenie, iż wraz z rozszerzeniem działalności gospodarczej poza granice kraju macierzystego powstają nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Dlatego należy zgodzić się z M. Ratajczak-Mrozek, która stwierdza, że „umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa pociąga za sobą nowe możliwości rozwoju i tworzenia kluczowych

* Ze środków finansowych przeznaczonych dla młodej kadry naukowej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, pod kierownictwem dr Małgorzaty Gajowiak, w badaniach uczestniczyła również mgr inż. Andżelika Libertowska.

²⁴ Sektor rolno-spożywczy na potrzeby opracowania został zdefiniowany jako grupa przedsiębiorstw wytwarzająca produkty zakwalifikowane do sekcji A, według PKD 2011 na podstawie danych GUS.

kompetencji firmy oraz stwarza potencjał dla rozwoju firmy”²⁵. W związku z tym przewaga jaką przedsiębiorstwo posiada na rynku krajowym może różnić się o tej uzyskanej na rynku zagranicznym. A zatem w celu zbadania istotności stanu zasobów i umiejętności ankietowanych firm w stosunku do potrzeb budowania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym, w kwestionariuszu zawarto najważniejsze, zdaniem badaczy zasoby. Odpowiedzi udzielano w 5-stopniowej skali porządkowej, gdzie 1 oznacza brak zasobu/umiejętności, a 5 – poziom idealny. Rozkład odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw na poszczególne stwierdzenia opisano ich średnią arytmetyczną (m), dominantą (d) oraz medianą (me).

²⁵ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 66.

Rys. 1. Ocena zasobów przedsiębiorstw kształtujących przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Spośród determinant stanowiących potencjał konkurencyjny firm respondenci najwyżej ocenili kapitał ludzki, gdzie średnia arytmetyczna wynosi 4,48, przy równie wysokich wartościach mediany i dominanty ($m_e = 5$, $d = 5$). Poza wymienionym czynnikiem, swoją siłę konkurencyjną przedsiębiorcy branży przetwórstwa żywnościowego upatrują w: kapitale społecznym ($m_e = 4$, $d = 4$, $m = 4,28$), jakości środków trwałych ($m_e = 4$, $d = 5$, $m = 4,21$), wizerunku przedsiębiorstwa ($m_e = 4$, $d = 4$, $m = 4,24$) oraz stanie wiedzy zarówno o ryn-

kach, konsumentach jak i o konkurentach. W związku z tym wymienione czynniki stanowią zestaw determinant pozwalających kreować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych sektora MSP. Z kolei w ocenie przedstawicieli przedsiębiorstw najmniej ważnymi zasobami podczas budowania przewagi konkurencyjnej są: współpraca w sieci, patenty i licencje oraz B & R (por. rys. 1). Wysoka waga przypisana kapitałowi ludzkiemu świadczy o tym, iż ankietowane przedsiębiorstwa mając świadomość zagrożeń płynących z globalizacji coraz bardziej doceniają wiedzę, umiejętności i kompetencje zatrudnionych pracowników. Sytuacja taka jest zbieżna z nowym trendem funkcjonującym w gospodarce, gdzie zakłada się jej rozwój w oparciu właśnie o kapitał ludzki.

Istotne jest, że wciąż niedocenianym przez przedsiębiorstwa zasobem jest współpraca w sieci. Została ona oceniona jako najsłabiej wpływająca na budowanie przewagi konkurencyjnej. Co więcej aż 99% ankietowanych przedsiębiorstw nie wskazało na strukturę sieciową, jako formę organizacyjną, w ramach której funkcjonują. Jest to niepokojące z punktu widzenia dotychczasowych ustaleń teoretycznych, które wskazują na to, że współpraca w sieciach biznesowych otwiera wiele możliwości ekspansji na rynki zagraniczne. Jednocześnie, choć respondenci nie uznali współpracy w sieci za kluczowy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej, to deklarują oni uczestnictwo w strukturach sieciowych. Łącznie 10 ankietowanych przedsiębiorstw przyznaje iż współpracuje w sieciach formalnych, a 15 w sieciach nieformalnych. Co więcej, w toku prowadzonych badań ważnym okazał się fakt, iż dla analizowanych przedsiębiorstw dużą rolę w procesie budowania przewagi konkurencyjnej odgrywają sposoby powiązań z klientami i dostawcami (por. tabela 1).

Tabela 1

Znaczenie współpracy formalnej i nieformalnej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym

z	Klienci	Dostawcy	Konkurenci	Organizacje branżowe	B & R	Agencja analizy rynku	Samorządy terytorialne	Uczelnie wyższe
Sieci formalne								
me	4	4	3	3	2	3	2	2
d	4	4	4	3	2	1,3	1	1
m	3,72	3,69	2,93	2,79	2,48	2,55	2,41	2,03
Sieci nieformalne								
me	5	5	4	3	3	2	3	1

z	Klienci	Dostawcy	Konku- renci	Organizacje branżowe	B & R	Agencja analizy rynku	Samorządy terytorialne	Uczelnie wyższe
d	5	5	5	3	1	1	1	1
m	4,48	4,45	3,66	3,31	2,72	2,45	2,66	2,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyższe noty przypisane dla tych dwóch podmiotów (klienci, dostawcy), zarówno w przypadku powiązań formalnych, jak i nieformalnych, świadczyć mogą o tym, że przedsiębiorstwa nie potrafią z podobną siłą nawiązać i utrzymać wszystkich relacji. Skupiają się oni jedynie na tych kontaktach, które leżą w okręgu ich podstawowej działalności – od których bezpośrednio zależą.

Podsumowanie

Zaprezentowanych koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej nie należy traktować w sposób absolutny. Zaś przedsiębiorstwa zainteresowane rozpoznaniem czynników kluczowych potrzebnych do zbudowania przewagi konkurencyjnej muszą pamiętać, by uwzględniać w swoich analizach specyfikę branży i warunków tam panujących. Zatem poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, przedstawionych teorii nie należy traktować w sposób wariantowy. Lepszym rozwiązaniem wydaje się próba syntezy tych teorii.

W wyniku konfrontacji zaprezentowanych rozważań teoretycznych z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi widać, że praktyka potwierdza słuszność analiz teoretycznych. W wyniku tego nasuwa się kilka następujących wniosków. Wśród zasobów pozwalających na budowę trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa sektora żywnościowego z Wielkopolski najwyżej oceniły kapitał ludzki (rozumiany jako doświadczenie i umiejętności swoich pracowników). Ponadto ważne okazały się również takie zasoby jak: jakość środków trwałych, kapitał społeczny oraz wizerunek przedsiębiorstwa. Z kolei w ocenie przedstawicieli przedsiębiorstw najmniej ważnymi zasobami podczas budowania przewagi konkurencyjnej są: współpraca w sieci, patenty i licencje oraz B & R, co z punktu widzenia rozważań teoretycznych jest zjawiskiem niepokojącym.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006.
- Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Bednarz J., *Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.
- Czupiał J., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006.
- Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Gorynia M., *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. PierścioneK, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000.
- Koczerga M., *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007a, nr 8.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007b, nr 9.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, may–june 1990.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

- Rybicki J., Pawłowski B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Chorodzyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7 (8).
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005.
- Szwajda D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- Śliwiński R., *Kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Twarowski B., *Wpływ luki kompetencyjnej na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, w: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Key factors in the process of building a competitive advantage by SMEs in Wielkopolska. Selected results of empirical research

Summary

Globalization and in the consequent internationalization, is one of the biggest challenges for polish companies. In addition, the intensity of competitive businesses in the world market forces to seek competitive advantages of companies to raise their ability in the process. In this paper, the data presented both: theoretical and empirical evidence on building a competitive advantage in foreign markets by the analyzed group of internationalized SMEs.

Keywords: globalization, the competitive advantage, foreign markets.

Translated by Agata Budzyńska-Biernat