

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

Kierunek: Ekonomia

Specjalność: Ekonomia Menedżerska

Ewa Książek

**Konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie
Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A.**

Praca licencjacka
napisana w Katedrze Makroekonomii
pod kierunkiem dr Jana Kultysa

Kraków 2015

Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział I. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa	5
1.1. Konkurencja a konkurencyjność	5
1.2. Model konkurencyjności i jego elementy składowe	13
1.3. Rodzaje konkurencyjności	21
Rozdział II. Czynniki i uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw	26
2.1. Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw.....	26
2.1.1. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności.....	26
2.1.2. Czynniki rynkowe i pozarynkowe.....	32
2.2. Strategie konkurencji.....	34
2.2.1 Strategia wiodącej pozycji przedsiębiorstwa pod względem kosztów całkowitych	35
2.2.2. Strategia zróżnicowania.....	36
2.2.3. Strategia koncentracji	38
2.3. Globalizacja a konkurencyjność.....	39
Rozdział III. Analiza i ocena konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A.	45
3.1. Charakterystyka FFiL Śnieżka S.A.	45
3.1.1. Historia firmy	45
3.1.2. Charakterystyka Grupy Kapitałowej	48
3.1.3. Przedmiot działalności.....	51
3.2. Analiza działalności Spółki Śnieżka S.A.	53
3.2.1. Sektor farb i lakierów	53
3.2.2 Śnieżka na rynku polskim i zagranicznym.....	56
3.2.3 Analiza wyników finansowych na przestrzeni lat 2002-2012.....	59
3.3. Analiza i ocena konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A. na podstawie kluczowych czynników sukcesu.....	64
3.3.2. Ocena instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A.	68
3.3.3. Ocena opanowania składników potencjału konkurencyjności oraz wykorzystania instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A.	70
Zakończenie	74
Bibliografia.....	76
Źródła internetowe	79
Spis rysunków	80
Spis tabel	81
Spis wykresów.....	81

Wstęp

Niniejsza praca pod tytułem „Konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A.”, mająca charakter naukowo-badawczy, stanowi analizę konkurencyjności przedsiębiorstwa Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A. Zważywszy na fakt, iż przedsiębiorstwo to istnieje na rynku od 30 lat, można stwierdzić, że stanowi ono dobry przedmiot do analizy.

Celem niniejszej pracy było przedstawienie konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A na rynku farb i lakierów. Ważnym źródłem analizy badanego przedsiębiorstwa były udostępnione dokumenty, jak również studia literaturowe. Tezą, jaką stawia sobie autor niniejszej pracy, jest, iż przedsiębiorstwo to na przestrzeni trzech dekad swojego istnienia osiągnęło swoją pozycję dzięki skutecznie budowanej i realizowanej strategii, rozpoznawalnej marce i optymalnemu wykorzystaniu instrumentów konkurencyjności. Aby udowodnić słuszność stawianej tezy, autor rozpoczyna od zaprezentowania zagadnień teoretycznych, przechodząc następnie do prezentacji omawianego przedsiębiorstwa, analizując wszystkie czynniki, które jego zdaniem są istotne z punktu widzenia postawionej tezy.

Pierwszy rozdział zatytułowany „Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa” stanowi prezentację zagadnienia jakim jest konkurencyjność. Zagadnienie to jest w niniejszej pracy zagadnieniem podstawowym, a zatem stanowi niejako punkt wyjścia, dla jej tematu. Omówione zostało w tym rozdziale także pojęcie konkurencji. W dalszej części rozdziału zaprezentowany został także model konkurencyjności i jego elementy składowe. Rozdział kończy się na omówieniu rodzajów konkurencyjności.

Drugi rozdział nosi tytuł „Czynniki i uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw”. W rozdziale tym znaleźć możemy kompleksowe omówienie uwarunkowań i czynników konkurencyjności przedsiębiorstw, z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności oraz czynniki rynkowe i pozarynkowe. Dalsza część rozdziału dotyczy strategii konkurencji. W tej części rozdziału opisane zostały trzy najczęściej stosowane strategie, czyli strategia wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie oraz koncentracja. Rozdział ten kończy się zagadnieniem jakim jest proces globalizacji w kontekście konkurencyjności.

Trzeci rozdział „Konkurencyjność FFiL Śnieżka S.A.”, stanowi omówienie i przybliżenie analizowanego przedsiębiorstwa. Rozdział ten, będący kluczowym rozdziałem w niniejszej pracy rozpoczyna się od charakterystyki FFiL Śnieżka S.A. dokonanej poprzez krótkie przybliżenie historii firmy oraz przedmiotu jej działalności. W dalszej części zostało dokonane także niezbędne przybliżenie sektora farb i lakierów, stanowiącego tło, dla omawianego przedsiębiorstwa. Część ta zawiera także charakterystykę wyników finansowych firmy na przestrzeni lat 2002-2012. Następnie zawarta została analiza i ocena konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A. na podstawie kluczowych czynników sukcesu, która została dokonana poprzez ocenę składników potencjału konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A., ocenę instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A., a także ocenę opanowania składników potencjału konkurencyjności oraz wykorzystania instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A.

Rozdział I. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

1.1. Konkurencja a konkurencyjność

Rozważania na temat konkurencyjności należy zacząć od pojęcia konkurencji. Te dwie kategorie są bezpośrednio ze sobą powiązane, jednak nie można traktować ich tożsamo. Potrzeba zatem dokonać ich rozróżnienia.

Termin „konkurencja” pochodzi od łacińskiego wyrażenia *concurrere*, które oznacza *biec razem*. Jednak merytoryczny sens tego pojęcia jest inny i sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami. Występujące w tym znaczeniu zjawisko konkurencji jest bardzo stare. Mamy z nim do czynienia w wielu dziedzinach życia społecznego, gospodarczego, politycznego, kulturalnego, artystycznego i sportowego.¹

Tabela 1 Pozytywne konsekwencje konkurencji występującej w świecie realnym.

Lp.	Wyszczególnienie
1	Konkurenci obsługują niekiedy także te segmenty rynku, które są nieatrakcyjne dla innych firm.
2	Konkurenci mają możliwość wpływać na wzrost branży, współfinansując koszty rozwoju rynku. Firmy te mogą ponosić część kosztów standaryzacji produktów, bądź zatwierdzać nową technologię. Dodatkowo przez swój image (jeśli są firmami prestiżowymi) mogą poprawiać wiarygodność całej branży.
3	Konkurenci wspólnie ponoszą koszty walki z nowo wchodzącymi do branży przedsiębiorstwami.
4	Konkurencja jest najistotniejszym motorem redukcji kosztów, ulepszania produktów i uwzględniania zmian technologicznych.
5	Konkurencja pozwala na ciągłe zapewnienie wartości – dotyczy to sfery produkcji poprzez obniżanie kosztów jednostkowych bez pogarszania jakości wyrobu oraz odnosi się do metod pracy i zarządzania pozwalających na wzrost efektywności działania.
6	Konkurencja zapewnia zwiększenie wartości przez działania polegające na stałej weryfikacji produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo w celu ich ulepszenia.
7	Konkurencja kreuje innowacyjność, przejawiającą się m.in. w pojawianiu się nowych produktów.

Źródło: Frączek P.: *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem. Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*. Uniwersytet Rzeszowski 2009, nr 1/2009, s. 2.

Zjawisko konkurencji jest nierozzerwalną częścią prawidłowo działającego mechanizmu rynkowego. Konkurencja polega na rywalizacji sprzedawców na rynku poprzez jakość oraz cenę

¹ Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 13–14.

oferowanych produktów, a także świadczonych usług. Firma powinna czerpać nowe pomysły z wielu źródeł, aby sprostać konkurencji z innymi przedsiębiorstwami.² Konkurencja jest zatem procesem rynkowym. Konkurencyjność natomiast to właściwość, cecha charakteryzująca każde przedsiębiorstwo. Należy dodać, że na rynku muszą istnieć minimum dwa podmioty gospodarcze, aby móc analizować konkurencyjność jednego względem drugiego z nich.³

Zbiór wszystkich pozytywnych następstw konkurencji przedstawiono w tabeli 1. Mimo dużej wagi, jaką przykłada się aktualnie w świecie do propagowania konkurencji oraz jej korzyści, należy wskazać również negatywne skutki dla społeczeństw wielu państw (tabela 2).

Tabela 2 Negatywne konsekwencje konkurencji występującej w świecie realnym

Lp.	Wyszczególnienie
1	Ogranicza liczbę miejsc pracy i obniża standard życia w krajach, które przegrały walkę konkurencyjną. Należy oczekiwać, że w przyszłości za sprawą rosnących dysproporcji w dochodach różnice w poziomie życia ludności w poszczególnych regionach świata będą się pogłębiały.
2	W sytuacji, gdy każdy konkuruje z każdym, następuje zatrącenie wartości konkurencyjności.
3	Uwzględnia tylko jeden wymiar społecznej i ludzkiej historii, tj. ducha rywalizacji. Prowadzi to do zwiększania efektywności działania kosztem więzi międzyludzkich.
4	Ogranicza, wyznaczając dopuszczalne kierunki, cały proces życia i rozwoju człowieka oraz społeczeństwa. Nadmierna konkurencja prowadzi do jej masowego odrzucenia przez społeczeństwo oraz do zantagonizowania grup społecznych.
5	Dokonywanie przez przedstawicieli konkurujących przedsiębiorstw przekupstwa urzędników państwowych, którzy mogą wydać korzystne dla tych przedsiębiorstw decyzje, „psujące” obraz państwa i jego przedstawicieli w oczach obywateli. Przekupstwa te są konsekwencją nieskutecznego działania instytucji państwa.
6	Dyskredytowanie konkurentów oraz ich produktów w oczach opinii publicznej przez nieuczciwą reklamę lub inne działania przestępcze.

Źródło: Frączek P.: *Ekonomika...op.cit.*, s. 2.

Jeśli mowa o samej definicji konkurencji, to jest ona procesem współzawodnictwa podmiotów rynkowych w zawieraniu transakcji rynkowych. Konkurencja opiera się na przedstawianiu korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej w celu realizacji swoich interesów. Konkurencja może się odbywać w oparciu o wiele cech oferty rynkowej, takich jak na przykład jakość, cena, czy forma płatności. W zależności od struktury rynku, na którym zachodzi proces konkurencji, wyróżnia się różne modele konkurencji. Pojęcie to odnosi się zarówno do producentów, jak i konsumentów, ponieważ konsumenci również konkurują między sobą. Konkurencja między konsumentami dotyczy możliwości nabycia

² Kotler P.: *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 68.

³ Adamkiewicz-Drwillo H.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2010, s. 68.

ograniczonej ilości dóbr na najkorzystniejszych warunkach. Przejawia się ona najbardziej w przypadku dóbr rzadkich. Przykładem konkurencji wśród konsumentów jest aukcja dzieła sztuki, gdzie konsument musi złożyć ofertę lepszą od pozostałych uczestników aukcji, jeżeli chce nabyć dobro dostępne w ograniczonej ilości. W naukach ekonomicznych konkurencję uważa się za podstawę wolnego rynku, ponieważ zakłada ona wolność współzawodniczenia ze sobą wszystkich podmiotów gospodarczych na wszystkich obszarach handlu i usług.

Termin konkurencyjność jest bardzo często stosowany w ekonomii, jednakże nie posiada jednoznacznej definicji. Konkurencyjność zaliczana jest do nazw abstrakcyjnych, jest pojęciem teoretycznym, czyli takim, które nie posiada desygnatów, możliwych wprost do określenia.⁴

Rodowód pojęcia konkurencyjność sięga lat siedemdziesiątych XX wieku. Nie sposób jednoznacznie opisać zainteresowanie się zjawiskiem konkurencyjności. Pierwsze próby zdefiniowania stopnia konkurencyjności były efektem intensywnej rywalizacji handlowej między przedsiębiorstwami amerykańskimi, a japońskim.⁵ Według innych naukowców, to kryzys naftowy, a co za tym idzie utrata przewag komparatywnych w niektórych gałęziach przemysłu w krajach rozwiniętych, zapoczątkowała zainteresowanie tym zagadnieniem.⁶ Należy powiedzieć, że popularność badań nad konkurencyjnością trwa nieustannie od trzydziestu lat, a w ostatnim czasie odnotować można „histerię konkurencyjności”, poprzez częste sprowadzanie dużej ilości zjawisk ekonomicznych do miana konkurencyjnych lub niekonkurencyjnych. Nie trudno znaleźć przyczyny takiego stanu rzeczy. Postępujące procesy integracyjne i globalizacyjne wymuszają poszukiwanie nowych czynników implikujących poziom konkurencyjności poszczególnych podmiotów, branż jak również gospodarek. Trafne rozpoznanie i pomiar wpływa na kształt polityki ekonomicznej państw i wdrożenie wielu rozwiązań systemowych w państwach rozwijających się.

Brak precyzji w definiowaniu pojęcia konkurencyjności to znaczny problem ekonomistów, którzy zajmują się tą problematyką. Nawet M. Porter w swojej książce „The competitive advantage of nations” nie podając precyzyjnej definicji, używa tego pojęcia bardzo często.⁷

O tym, jak trudno zdefiniować pojęcie konkurencyjności, może świadczyć fakt, iż w 1999 roku definicji konkurencyjności było aż 400, a jeszcze 15 lat wcześniej nie więcej niż 40.⁸

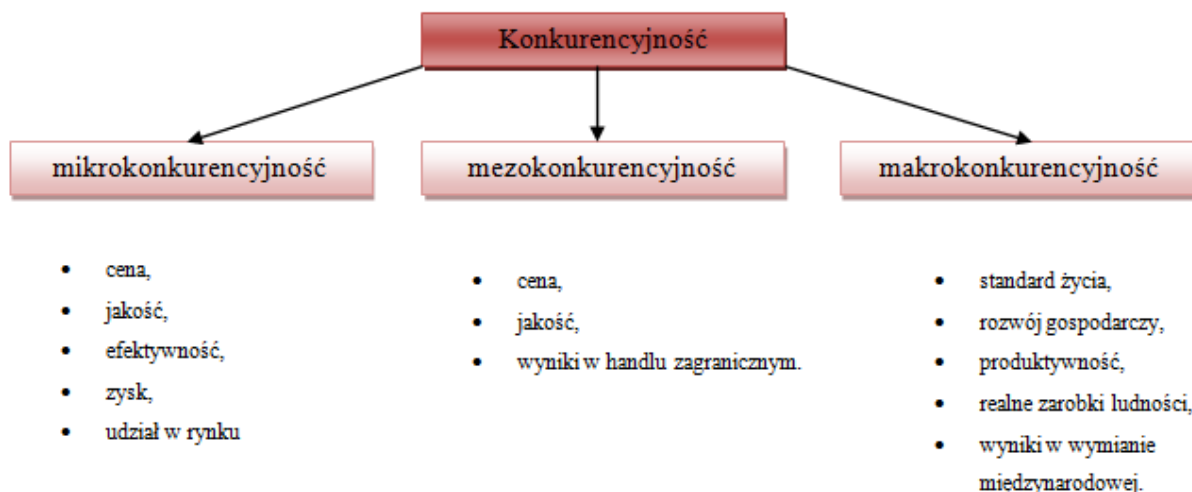
4 Gorynia M. Jankowska B.: *Klasyfikacja a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 51.

5 Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Konkurencyjność...op.cit.*, s. 111.

6 Olczyk M.: *Konkurencyjność: teoria i praktyka: na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995-2006*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11.

7 Porter M.: *The competitive advantage of nations*, Macmillan Press 1990.

Analizując pojęcie konkurencyjności należy pamiętać, że żadna z definicji nie została w pełni zaakceptowana przez ekonomistów, zajmujących się tym problemem. Występuje jednak zgodność autorów co do zestawu cech jej przypisanych, wskazujących konkurencyjność jako zjawisko względne, wartościujące, posiadające jasno określone pole walki konkurencyjnej.⁹ W zależności od poziomu konkurencyjność definiowana jest poprzez różne kryteria, co obrazuje rysunek 1.



Rysunek 1 Kryteria konkurencyjności

Źródło: Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 14.

Najczęściej określa się konkurencyjność poprzez proste definicje, mające swoje zastosowanie w różnych rozważaniach, w wielorakich kontekstach. J. Burnewicz konkurencyjność nazywa „zdolnością do przeciwstawiania się konkurencji”.¹⁰ Natomiast M. Gorynia określa ją jako „umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu”.¹¹

Na poziomie mikro spotykamy się z wieloma definicjami mikrokonkurencyjności. Według Encyklopedii Biznesu z 1995 roku „konkurencyjność przedsiębiorstwa związana jest z dostosowywaniem produktów do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystywania optymalnych kanałów sprzedaży i metod

8 Unia Europejska wobec procesów integracyjnych . Materiały z konferencji międzynarodowej z 25 listopada 1999 roku, Warszawa, Dom Wydawniczy Elipsa 1999, s. 95.

9 Daszkiewicz N.: *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008, s. 13.

10 Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 49.

11 Gorynia M.: *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48.

produkcji”.¹² Jest to dość wąska definicja, akcentująca rolę kanałów dystrybucyjnych w osiągnięciu postawionego poziomu konkurencyjności.

Szerzej o mikrokonkurencyjności traktują definicje przyjęte przez brytyjskie publikacje rządowe¹³. Określają ją one jako: „zdolność przedsiębiorstwa do oferowania właściwych towarów i usług o odpowiedniej ilości, jakości i cenie oraz odpowiednim czasie”. Cechuje to zaspokojenie potrzeb konsumenta bardziej efektywnie niż inne podmioty działające na rynku. Natomiast M. Nowakowski, opisuje ją jako: „zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągania w związku z tym odpowiednich zysków”¹⁴. Inne definicje przedstawione zostały zbiorczo w tabeli 3.

Podsumowując, należy powiedzieć, że konkurencyjność na poziomie mikro związana jest z kosztami i jakością oferowanych towarów, które mają wpływ na prawidłowy poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych towarów i usług, a te z kolei determinują udział przedsiębiorstwa na rynku.

S. Flejterski mezokonkurencyjność rozumie jako „zdolność do projektowania i sprzedawania towarów danej branży, gałęzi lub działu, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów”.¹⁵ Definicja odnosi się do sfery eksportu i wiąże się z wynikami w międzynarodowej wymianie towarów i usług. Warto wspomnieć, że pojęcie mezokonkurencyjności jest kategorią pośrednią między mikro– a makropoziomem.¹⁶ To właśnie na tym poziomie M. Porter doszukuje się sukcesów w badaniach nad konkurencyjnością pisząc: „dążenie do wyjaśnienia konkurencyjności na szczeblu ogólnonarodowym jest poszukiwaniem odpowiedzi na niewłaściwe pytanie. Zamiast tego musimy zrozumieć wyznaczniki efektywności i stopę ich wzrostu. Aby znaleźć odpowiedź, musimy skupić uwagę nie na gospodarce narodowej jako całości, ale na konkretnych sektorach i ich segmentach”¹⁷.

12 Definicję przytoczono za Adamkiewicz-Driwiłło H.: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002, s. 128.

13 Tzw. white papers.

14 Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 49-50.

15 Adamkiewicz-Driwiłło H.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 122.

16 Adamkiewicz-Driwiłło H.: *Uwarunkowania...op. cit.*, s. 120.

17 Porter M.: *Porter o konkurencji*. Warszawa, PWN, 2001, s. 200.

Tabela 3 Definicje konkurencyjności

Autorstwo	Definicja
T. Wattanapruttipaisan	„większa efektywność” w produkcji oraz dostarczaniu produktów i usług w porównaniu z konkurentami
J.E. Lomban	„bycie zyskownym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową”
L.Dwyer, Ch.Kim	„Zdolność do ciągłego dostarczania wartości dodanej interesariuszom przedsiębiorstwa” ¹⁸
W. Pomykało	„Konkurencyjność przedsiębiorstwa związana jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji”
M. Lubiński	„Zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążenie do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych”
W. Jakóbiak	„Relatywna zdolność forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości”
E. Jantoń-Drozdowska	„Zdolność do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji na rynku”
S. Flejterski	„Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów” ¹⁹
A. Stabryła	„Miara agregatywnej możliwości rywalizowania z innymi firmami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne” ²⁰
I. Dunbar, M. McDonald	„Zbiór silnych stron organizacji i stopniów, w jakim jest ona zdolna do wykorzystania pojawiających się przed nią szansą na rynku. Jest to ocena względnej w stosunku do konkurentów zdolności organizacji do zaspokojenia potrzeb klientów” ²¹

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji Flak O. Głód G.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 34, 36, 37.; Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Uwarunkowania...op. cit.*, s. 121-124.

Nie należy na tej podstawie wnioskować, że M. Porter był negatywnie nastawiony do badań na poziomie wyższym tj. nad konkurencyjnością narodów. W swoich pracach zaznaczał pierwotne znaczenie konkurencyjności firm dla konkurencyjności całej gospodarki. Doceniał on również rolę otoczenia, w którym firmy działają, powodującego, że konkurencyjność w skali makro jest czymś więcej niż sumą konkurencyjności podmiotów

18 Flak O. Głód G.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 34.

19 Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 121-124.

20 Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków, PWN, 2000, s. 66-67.

21 Flak O. Głód G.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 36.

gospodarczych działających w danym rejonie.²² Podobną opinię ma S. Komorowski twierdząc, że we współczesnym świecie to odpowiednie oddziaływanie między płaszczyzną mikro i makro, jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu otoczenia, w którym działa dane przedsiębiorstwo współtworząc sukces danego kraju.²³

Przytaczając najstarsze definicje makrokonkurencyjności można zauważyć, że uciekają się one do wyników danego kraju w wymianie międzynarodowej i określają ją jako „zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej i utrzymania wysokiego tempa popytu bez pogarszania bilansów obrotów bieżących, natomiast na rynku międzynarodowym wyraża się ona akceptacją wyrobów danego kraju i powiększaniem jego udziałów w rynkach eksportowych”²⁴. Naukowcy zajmujący się tą dziedziną wprowadzili nowe pojęcia, takie jak międzynarodowa konkurencyjność czynnikowa zwana zdolnością konkurencyjną, rozumiana jako długofalowa zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej oraz międzynarodowa konkurencyjność wynikowa zwana pozycją konkurencyjną, definiowana jako udział gospodarki danego kraju w wymianie międzynarodowej dóbr i usług, a także czynników wytwórczych. Naturalnie najszerszym pojęciem jest tutaj międzynarodowa konkurencyjność gospodarki, następnie międzynarodowa zdolność gospodarki – ujęcie dynamiczne²⁵, a wąską definicją jest międzynarodowa pozycja konkurencyjna czyli ujęcie statyczne²⁶.

K. Hughes w swojej książce „European competitiveness” dostrzega, że lepiej konkurencyjność utożsamiać z relatywnymi wynikami w wymianie międzynarodowego handlu i relatywną efektywnością²⁷. Czasami w definiowaniu konkurencyjności wiąże się dobre wyniki handlu międzynarodowego z dobrobytem obywateli danego państwa. Twórcy takich definicji,

22 Bombińska M.: Wybrane mierniki międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 577, s. 6. Z opinią M. Portera zgadza się M. Gorynia - patrz Gorynia M.: Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna. „Ekonomista” 1996, nr. 3, s. 343

23 Przytoczono za Marek S. Kornacka D.: *Uwarunkowania międzynarodowej konkurencji gospodarki*. [w:] „Konkurencyjność polskiej gospodarki”, Szczecin, PTE, 2000, s. 41.

24 Wysokińska Z.: Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami, Warszawa-Lódź, PWN, 2001, s. 37.

25 Niekiedy jednak pojęcie międzynarodowej konkurencyjności i międzynarodowej zdolności konkurencyjnej są taktowane jako synonimy. Patrz Misala J., Ślusarczyk D.: *Handel zagraniczny-metod, problemy, tendencje*. Część 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1999. Rozdział pt.: *Ocena międzynarodowej konkurencyjności czynnikowej Polski w latach transformacji w świetle badań empirycznych*, s. 68.

26 Pera J.: *Handel zagraniczny-metody, problemy, tendencje*. Część 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1999. Rozdział pt.: *Główne dziedziny współpracy a komplementarność i konkurencyjność gospodarek, CEFTA*, s. 109.

27 Hughes K.: *European competitiveness*. Cambridge: Cambridge University Press 1993, s. 1. Podobnie w raportach Komisji Europejskiej konkurencyjność definiowana jest jako „zdolność łączenia wzrostu z dodatnim saldem handlowym (patrz Die Wettbewerbspotion Europa In der Triade „Jahreswirtschaftsbericht” 1994, nr 56) lub jako „zdolność dotrzymania bądź, wzrostu relatywnie wysokiego standardu życia w porównaniu z wysoko rozwiniętymi krajami bez długoterminowego pogorszenia bilansu handlowego (patrz Die Wirtschaft fur die Gemeinschaft, 1994, Beiheft 11/12). Do zwolenników „handlowego” pojmowania konkurencyjności zaliczyć należy również B. Scotta i Logdae G. [w:] Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op. cit.*, s. 81.

wychodzą z założenia, że najważniejszym celem państwa jest poprawa warunków życia obywateli, a nie jak w przedsiębiorstwie maksymalizacja zysków. Dlatego też dochody realne, muszą być istotnymi elementami definicji makrokonkurencyjności. Jako przykład takiego rozumienia konkurencyjności na poziomie makro posłuży definicja L. Tysson określająca konkurencyjność jako „zdolność do produkowania dóbr i usług, które uzyskują akceptację na rynku międzynarodowym, a jego obywatele osiągają rosnącą i trwałą poprawę standardu życia”²⁸.

Niektórzy ekonomiści łączą produktywność i dobrobyt w definiowaniu makrokonkurencyjności. Według C. Oughtona i C. Whittmana konkurencyjność to „wzrost produktywności w długim okresie i wynikający stąd wzrost standardu życia, przejawiający się wzrostem zatrudnienia lub utrzymaniem zatrudnienia na poziomie bliskim pełnego”²⁹.

Inne ujęcie definicji makrokonkurencyjności odnajdziemy, patrząc przez pryzmat wzrostu i rozwoju gospodarczego. I tak, J. Sachs i G. Stone w raporcie o konkurencyjności globalnej³⁰ określają „państwa konkurencyjne jako te, które mają podstawy ekonomiczne do osiągnięcia szybkiego i wieloletniego wzrostu ekonomicznego, z uwzględnieniem poziomu dochodu narodowego w punkcie startu”³¹. Polski ekonomista J. Bossak rozumie ją jako „zdolność gospodarki do szybkiego i zrównoważonego rozwoju, zgodnego z ewolucją międzynarodowego układu gospodarczego”³².

W ostatnich latach mocny akcent, określający makrokonkurencyjność, kładzie się na wymiar instytucjonalny. Co za tym idzie, coraz śmielej zaczyna pojawiać się pojęcie konkurencyjności instytucjonalnej, które kładzie nacisk na jakość i specyfikę otoczenia instytucjonalnego oraz konkurencyjności systemowej³³ i jest to pojęcie szersze, uwzględniające dodatkowo interakcje między poziomem mikro i makro.

W koncepcjach tych, uwidacznia się innowacje, jako koło napędowe gospodarki i wynikającej stąd ważnej roli polityki gospodarczej państwa. W tym kontekście J. Fragerberg definiuje konkurencyjność jako „zdolność do wypracowania efektywności technologicznej w świecie zmieniających się technologii”³⁴.

28 Porównaj Wysokińska Z.: *Konkurencyjność... op. cit.*, s. 38.

29 Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 52.

30 Global Competitiveness Report.

31 Radło M.J.: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Warszawa. Instytut Gospodarki Światowej SGH. 2008, s. 5.

32 Bossak J.: *Zmiany międzynarodowej konkurencyjności i głównych krajów kapitalistycznych i ich konsekwencje dla stosunków Polski z zagranicą*, Warszawa. IKiCHZ, 1989, s. 98.

33 Esser K.: Hillebrand W., Messner W., Meyer-Stamer J.: *Systemic competitiveness. New governance patterns for industrial development*. Londyn: Frank Cass Publishing, 1996.

34 Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 53.

Odmiennym patrzeniem na konkurencyjność jest spojrzenie przez pryzmat kosztów. Wtedy oznacza ona „zdolność przedsiębiorstw do uzyskiwania większej wartości dodanej przeliczonej na średnie ceny międzynarodowe niż wartość zużytych w trakcie produkcji krajowych zasobów czynników produkcji. O wzroście tak ujmowanej międzynarodowej konkurencyjności gospodarki świadczy zwiększenie liczby konkurencyjnych branż przemysłu i zmniejszenie branż niekonkurencyjnych”³⁵.



Rysunek 2 Uwarunkowania makrokonkurencyjności

Źródło: Adamkiewicz-Driwiłło H.: *Uwarunkowania...op. cit.*, s. 125.

A zatem, przy definiowaniu pojęcia makrokonkurencyjności należy pamiętać, że obecnie konkurencyjność na poziomie makro jest coraz trudniej mierzalnym pojęciem oraz o tym, że wybranie jednej definicji makrokonkurencyjności jest zadaniem dość trudnym. Większy odsetek z nich skupia się na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów w celu uzyskania dobrych efektów w wymianie międzynarodowej i wysokiego bogactwa narodu, które osiągnąć można wówczas, gdy przedsiębiorstwa, państwo i inne podmioty z szeroko rozumianego otoczenia ekonomicznego, będą współdziałały ze sobą w celu uzyskania wspólnej wartości. W tym rozumieniu, na konkurencyjność narodów wpływa zdolność do: permanentnego rozwoju, wzrostu produktywności oraz ekspansji na rynki zagraniczne. (Rys. 2).

1.2. Model konkurencyjności i jego elementy składowe

Konkurencyjność przedsiębiorstwa świadczy o tym, w jaki sposób prosperuje ono na rynku. Jest odzwierciedleniem skuteczności podejmowanych działań organizacyjnych,

35 Olczyk M.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 54.

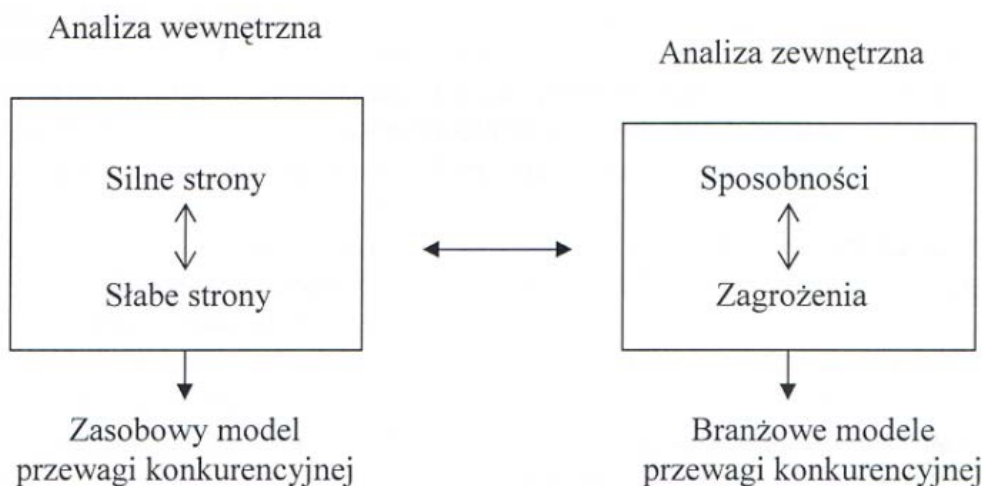
produkcyjnych i marketingowych. Z jednej strony, to podejmowane w firmie decyzje wpływają na jej konkurencyjność, z drugiej natomiast to właśnie konkurencyjność i prestiż zdobyty za jej pośrednictwem jest niejako zapalnikiem i zachęca do podejmowania dalszych starań, nowych wyzwań, szukania nowych rozwiązań, w celu dalszego rozwoju lub przynajmniej utrzymania stanu obecnego. Na podstawie obserwacji i lektury przedmiotu, można pokusić się o stwierdzenie, że poziom konkurencyjności podmiotu gospodarczego jest warunkiem nie tylko osiągnięcia przez niego sukcesu, ale także jego przetrwania. Sprowadza się to do konieczności odpowiedniego zarządzania konkurencyjnością, które dla swej sprawności musi być poprzedzone dokładną identyfikacją przedmiotu zarządzania.³⁶ Jak wykazano wcześniej, konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest na wiele sposobów, warto jednak zaznaczyć, że wielu badaczy traktuje ją jako system. Istnieje szereg modelowych ujęć konkurencyjności, z czego każdy różni się w zależności od przyjętego przez autora punktu widzenia. Z. Pierścionek w swoich rozważaniach skupia uwagę na odbiorcach i ich potrzebach, w których zaspokojeniu upatruje źródło i warunek osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. Model Hao Ma przedstawia proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa pod kątem wpływu otoczenia i elementów tworzących przewagę konkurencyjną, D. Aaker natomiast istotną rolę przypisuje tutaj także wyborowi odpowiedniej strategii konkurencji. Charakterystyczną cechą modeli: G. Głoda i O. Flaka jest uznanie nie tylko czynników otoczenia, ale także cech znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa, jako te warunkujące proces tworzenia jego konkurencyjności.³⁷

Podstawową koncepcją wyjaśniającą funkcjonowanie przedsiębiorstw i osiąganie przez nie wyników jest przewaga konkurencyjna. Przyjmuje się że trwała przewaga konkurencyjna jest źródłem trwałych i ponadprzeciętnych wyników uzyskiwanych przez niektóre firmy. Różne teorie upatrują różne źródła tych przewag. Dla jednych jest to renta monopolowa wynikająca z pozycji i siły rynkowej, dla innych jest to schumpeterowska renta, wynikająca z dynamicznych zdolności odnawiania przewag w czasie. Pierwsze podane źródło występuje w modelach branżowych, w których to korzystna pozycja rynkowa jest uzyskiwana przez ograniczanie konkurencji w branży lub korzystne strategiczne posunięcia. Z kolei w modelach zasobowych, największą rolę przypisuje się wartościowym heterogenicznym i niemobilnym zasobom.

36 Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń, 2002, s. 86.

37 Flak O. Głód G.: *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 81-85.

Analizując źródła przewagi konkurencyjnej łatwo zauważyć, iż przewaga taka może być osiągnięta poprzez wdrożenie przez firmę strategii wykorzystującej silne strony firmy w odpowiedzi na sposobności pojawiające się na rynkach, unikając zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych słabości. Schemat takiej analizy ilustruje rysunek 3.



Rysunek 3 Modele przewag konkurencyjności

Źródło: Barney J., (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17,1, cyt. za Kultys J.: Źródła konkurencyjnych przewag [w:] Kopycińska D. (red.), *Problemy gospodarowania w Polsce*, Wyd. wolumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010, s. 86-88.

Jak można odczytać ze schematu, źródła przewag mogą tkwić zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firm. Model branżowy zakłada, iż źródła te znajdują się na zewnątrz, natomiast model zasobowy, zakłada coś odmiennego, a mianowicie, iż źródła przewagi konkurencyjnej znajdują się wewnątrz samej firmy.

W ujęciu podejścia branżowego, podstawą w analizie sektorów i konkurentów jest model pięciu podstawowych sił konkurencji w danym sektorze. Siłami tymi są: groźba nowych wejść, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba nowych substytutów i rywalizacja ze strony istniejących konkurentów. Schemat ten jest zobrazowany na rysunku 4.



Rysunek 4 Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Porter M. E., (1994), Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa, cyt.za Kultys J.: Źródła konkurencyjnych przewag [w:] Kopycińska D. (red.), Problemy gospodarowania w Polsce, Wyd. wolumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010, s. 86-88.

Z tego schematu można wywnioskować, iż konkurentami danego przedsiębiorstwa nie są wyłącznie dotychczasowi uczestnicy, ale także klienci, dostawcy, producenci substytutów oraz potencjalni przybysze spoza sektora. Wszystkie siły konkurencyjne rozpatrywane łącznie, wyznaczają poziom konkurencji w branży, a zatem świadczy także o jej rentowności. Aby możliwe było uzyskiwanie ponadprzeciętnych zysków, muszą być spełnione następujące warunki: firmy dysponują siłą przetargową wobec nabywców i dostawców, istnieją bariery wejścia do branży i nie ma bliskich substytutów w stosunku do wyrobów danej branży.

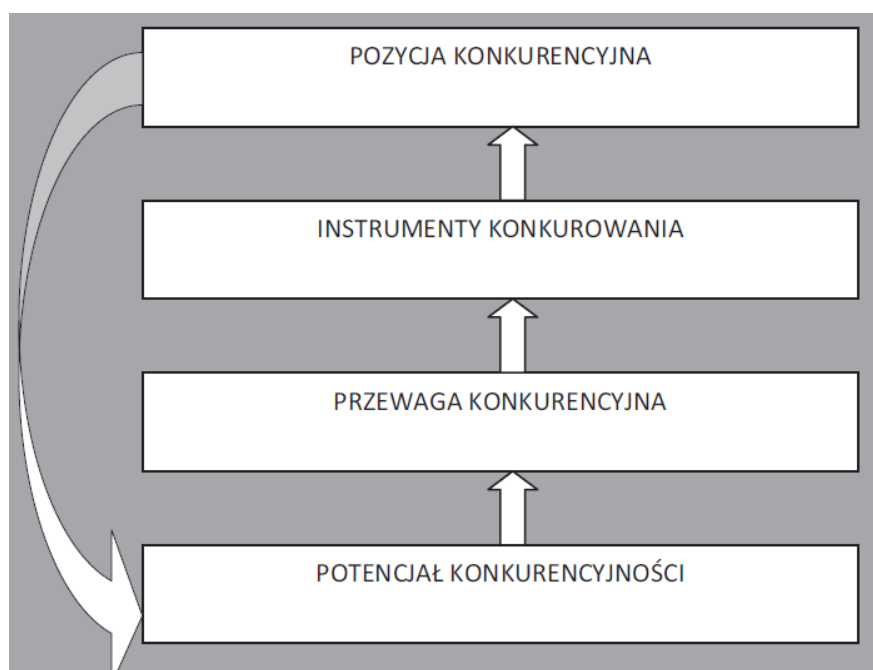
Szeroką koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstw zaproponował M.J. Stankiewicz. Traktuje on konkurencyjność przedsiębiorstw jako system złożony z czterech elementów. Elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami, poddawany wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym są:

- 1) Potencjał konkurencyjności, czyli całość zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, a więc procesów przedsiębiorstwa, niezbędnych do jego funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji. Co istotne, na pozycję konkurencyjną wpływ mają zarówno

procesy i zasoby, należące do przedsiębiorstwa, jak i te z których korzysta, nie mając wobec nich tytułu własności. Według koncepcji, która za punkt wyjścia przyjmuje zasoby, firmy różnią się pomiędzy sobą szeregiem czynników, co skutkuje różnicami w wynikach osiąganych przez poszczególne firmy. Różnice wynikają np. z uwarunkowań ich historycznego rozwoju, ze zróżnicowanej struktury majątku, zarówno w zakresie aktywów materialnych, jak i zasobów ludzkich.

2) Przewaga konkurencyjna, jest definiowana jako efekt wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, w taki sposób, by umożliwić efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania. Jej celem jest osiągnięcie przez firmę nadrzędnej pozycji wobec jak największej liczby konkurentów. Przewaga konkurencyjna jest zatem relatywną miarą jej funkcjonowania na rynku, w odniesieniu do konkurencji.

3) Instrumenty konkurowania, są to środki celowo i świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania większej liczby kontrahentów. Przykładowymi instrumentami konkurowania mogą być: jakość produktów, szerokość asortymentu, wizerunek firmy, czy elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb odbiorców.



Rysunek 5 Model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005 s. 87.

4) Pozycja konkurencyjna, czyli wynik jaki osiągnęła dana firma w sektorze, uwzględniający pozycję konkurencji. Pozycja jest określana przez wiele czynników, jak choćby czas funkcjonowania na rynku przedsiębiorstwa, udział przedsiębiorstwa w rynku, czy poziom rentowności.

Model ten precyzyjnie określa elementy konkurencyjności i wskazuje na zależności przyczynowo-skutkowe, jakie występują pomiędzy tymi elementami: potencjał konkurencyjności wpływa na przewagi konkurencyjne, od których zależą instrumenty konkurowania, które z kolei warunkują osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Model ten został wykorzystany do oceny stanu poszczególnych elementów konkurencyjności, a nie do oceny stopnia ich wzajemnego oddziaływania. W celu dokonania oceny zależności pomiędzy nimi, należałoby poddawać ocenie jedynie dwa konkretne elementy, w przeciwnym razie model staje się zbyt złożony.

Niepowtarzalny charakter konkurencji na rynku produktów lub usług sprawia, że zagadnieniem szczególnej wagi jest dla jego uczestników osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Konkurencyjność w warunkach wolnego rynku jest problemem centralnym, a prawidłowe sformułowanie strategii konkurencyjnej nabiera zasadniczego znaczenia dla przetrwania i rozwoju instytucji i przedsiębiorstw.³⁸ Kluczową konsekwencją takiego charakteru jest konieczność obserwowania poczynąń konkurentów i przewidywania ich reakcji na poszczególne posunięcia.³⁹

Na samym początku należy wyjść od określenia pozycji konkurencyjnej, która jest zasadniczym elementem budowania strategii konkurencji i pozwala ona, ocenić możliwości jednostki gospodarczej oraz kierunki i szanse jej dalszego rozwoju⁴⁰. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa określa się jako kategorię wielowymiarową, określoną przez zespół elementów, takich jak: udział w rynku, udział w podstawowych segmentach rynku, zakres oddziaływania na rynek oraz skala działania, a także stosowane technologie i umiejętności techniczne czy umiejętności i zdolności dostosowawcze⁴¹. Odbiciem pozycji konkurencyjnej jednostki gospodarczej jest posiadana przez nią przewaga konkurencyjna. Jest ona różnie tłumaczona w zależności od podmiotu, punktu widzenia i celu jej określenia. Zasadniczo przewagę

38 Kisiel M.: *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 15.

39 Forlicz S.: *Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 1996, s. 39.

40 Jonas A.: *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 2002, s. 16.

41 Garbarski L.: *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997. s. 38.

konkurencyjną można określić z punktu widzenia przedsiębiorstwa lub z perspektywy konsumentów. Jeśli spojrzeć z punktu widzenia przedsiębiorstwa, to przewaga konkurencyjna jest unikalna w sektorze do konkurentów, i umożliwiającą uzyskanie ponad przeciętnych zysków i wyprzedzenie konkurencji.⁴²

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od wartości, które jednostka gospodarcza jest w stanie stworzyć dla swoich klientów.⁴³ Patrząc z punktu widzenia odbiorcy przewaga konkurencyjna jest kategorią jednostronną i oznacza wyższą sumę wartości oferowaną przez inwestora. W literaturze fachowej możemy wyodrębnić dwa dominujące modele przewagi konkurencyjnej.⁴⁴ Do pierwszego z nich zaliczymy unikatową pozycję przedsiębiorstwa na rynku, która uzyskiwana jest dzięki oferowaniu takich samych lub podobnych produktów po znacznie niższych cenach lub zróżnicowanych produktów po wyższej, ale możliwej do zaakceptowania przez konsumentów cenie. Jej osiągnięcie warunkują elementy zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa; rynek, na którym działa jednostka gospodarcza wywiera zatem określoną presję. Przewagę konkurencyjną osiągają więc te firmy, które w sposób lepszy, dostosowują się do wymogów stawianych przez rynek.⁴⁵ Natomiast w drugim modelu przewaga konkurencyjna oznacza posiadanie przez przedsiębiorstwo kompetencji, które wyróżniają ją od konkurencji i dają jej przewagę. Model ten ma swoje źródło w koncepcjach traktujących firmę jako zbiór zasobów materialnych i niematerialnych, a przewagę konkurencyjną wiąże się w tym modelu przede wszystkim z wewnętrznym potencjałem przedsiębiorstwa do wykorzystywania możliwości i przeciwdziałania zagrożeniom.⁴⁶

Jedną z teorii, która próbuje wyjaśnić w jaki sposób przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną jest zasobowa teoria przedsiębiorstwa. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, a przez to uzyskiwać lepsze wyniki gospodarcze wdrażając taką strategię, która stworzy wartość przy jednoczesnym założeniu, że taka sama sytuacja nie zaistnieje w przedsiębiorstwie konkurencyjnym. W takim przypadku, uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów, a także ich skutecznemu rozwojowi. Zwolennicy teorii zasobowej analizują wewnętrzne różnice w wynikach gospodarczych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa, szukając uzasadnienia, skąd biorą się różnice w jakości funkcjonowania tych

42 Żabiński L.: *Przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2000, s. 202.

43 Porter M.E.: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 220.

44 Jonas A.: *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 2002, s. 18.

45 Rutkowski I.: *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997, s. 58.

46 Godziszewski B.: *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej* [w:] *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE Kraków, Zakopane 1997, s. 30.

przedsiębiorstw. Teoria ta kładzie największy nacisk na posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby oraz na efektywność ich wykorzystywania, w tych czynnikach upatrując przyczyn tych różnic. Wzmoczona konkurencja dotyczy zarówno branż wykorzystujących wysokie technologie, ale także branż, które takich technologii nie wykorzystują. Uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo efektywnie wykorzysta zasoby w tworzeniu produktów i usług. Teoria ta zakłada, iż nie wszystkie zasoby są równie ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i konkurencyjnych wyników. Szczególna waga położona została na wysokość barier blokujących imitowanie zasobów oraz ich mobilność. Najważniejsze zasoby i umiejętności są jednocześnie najtrudniejsze do imitowania, więc nie można ich w krótkim czasie zastąpić substytutem. Zasoby niematerialne, z racji łatwości w imitowaniu, nie są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.⁴⁷

Stała przewaga konkurencyjna, jest wynikiem nie tylko posiadanych zasobów i umiejętności, ale również zależy od czynników z poza firmy czy nawet sektora, w którym to przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jest ona skutkiem rozlicznych powiązań wyznaczonych lokalizacją przedsiębiorstwa sprowadzoną tu nie tylko do miasta czy regionu, ale także całego państwa czy grupy państw sąsiednich⁴⁸. Wskazuje na nową rolę przedsiębiorstwa, władz i innych instytucji, które dążąc do umocnienia konkurencyjności wymuszają, a nawet można powiedzieć, że narzucają szczególnie aktywną postawę tych podmiotów.⁴⁹

Powiększenie konkurencyjności egzekwuje promowanie mechanizmu konkurencji w gospodarce, przez co przyczynia się do maksymalizacji wielkości produkcji i zrównywania ilości produktów, które pragną nabyć konsumenci. Rynek konkurencyjny najskuteczniej udostępnia alokacje zasobów, gdyż wytwarza największą ilość dóbr i usług przy danym poziomie możliwości produkcyjnych jednostek gospodarczych oraz przy określonym poziomie popytu, jaki jest zgłaszany przez konsumentów.⁵⁰

Trzeba zaznaczyć, że konkurencja jest tym czynnikiem, który determinuje rozwój gospodarki światowej oraz daje szanse w sytuacji sprostania konkurencji ze strony jednostek gospodarczych z innych krajów na poprawę warunków życia społeczeństwa. Z tego powodu jej

47 Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, nr 5, s. 171-180.

48 Grzebyk M., Kryński Z.: *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2009.

49 Lisiński M.: *Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw [w:] Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*, AE w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005. s. 35.

50 Frączek P.: *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem. Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*. Uniwersytet Rzeszowski 2009, nr 1/2009.

dalsze pogłębienie, pomimo wielu negatywnych konsekwencji, jest niewątpliwie w szybko zmieniającej się teraźniejszości gospodarczej. Potęgujące się natężenie konkurencji na światowych rynkach wymusiło zainteresowanie „poprawą konkurencyjności podmiotów”, będącej jednym z ważnych elementów konkurencji.⁵¹ Słowa „konkurencyjność” używa się w teorii i praktyce coraz powszechniej w odniesieniu do różnych podmiotów, ponieważ konkurencyjność jest zasadniczą cechą, którą rozważa się w odniesieniu do każdego z podmiotów i ich układów oraz do każdej okoliczności na nie wpływających. Przyjmuje się, że dziś konkurencyjność stała się fundamentalnym celem dla wszystkich przedsiębiorstw oraz dla całego społeczeństwa.⁵² Konkurencyjność jest niezbędnym warunkiem, dzięki któremu dobra jak i usługi są projektowane i produkowane w sposób umożliwiający największy zwrot inwestorom i dający największą satysfakcję konsumentom.⁵³

1.3. Rodzaje konkurencyjności

Konkurencyjność jest zjawiskiem wieloaspektowym, prowadzącym do różnic zarówno w jego definiowaniu jak i kwantyfikowaniu. Niemniej jednak faktem jest, że stanowi parametr związany z umiejętnością konkurowania.⁵⁴

Pomimo mnogości różnorodnych stanowisk wobec kwestii konkurencyjności można dokonać próby ich klasyfikacji według jednego z poszczególnych kryteriów:



Rysunek 6 Kryteria konkurencyjności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność...op.cit.*, s. 37.

51 Mantura W.: *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] E. Skawińska, Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego, PTE, Poznań 2002, s. 87.

52 Frączek P.: *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem. Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*. Uniwersytet Rzeszowski 2009, nr 1/2009.

53 Grupa Lizbońska, *Granice...op.cit.*, s. 137.

54 http://mikroekonomia.net/system/publication_files/689/original/0.pdf?1315212203, [09.02.2015]

Według kryterium działań lub skutków wyodrębnia się konkurencyjność czynnikową oraz konkurencyjność wynikową.⁵⁵ Konkurencyjność czynnikowa ukazuje predyspozycje, jakie posiada przedsiębiorstwo do działań tworzących fundamenty ich efektywnego konkurowania, takich jak: szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu, umiejętność wykorzystywania własnych zasobów, umiejętne wykorzystanie korzystnych konfiguracji otoczenia, racjonalność podczas procesów decyzyjnych, a także inne nieprzypadkowe czynniki budujące konkurencyjność firmy w długofalowej perspektywie czasowej. W tym znaczeniu wyróżniony rodzaj konkurencyjności można identyfikować z przewagą konkurencyjną. Konkurencyjność wynikowa natomiast eksponuje rezultaty konkurowania, takie jak: pozycja na rynku, udział w sprzedaży naukowolonych produktów, wyniki finansowe w stosunku do liderów i/lub średnich, itp. Z tego tytułu pojęcie konkurencyjności upodabnia się do analiz osiągniętej pozycji rynkowej.⁵⁶

Kolejne kryterium, którym jest przedział oceny wyróżnia konkurencyjność: operacyjną i systemową.⁵⁷ Według D. Faulknera i C. Bowmana, konkurencyjność operacyjna to: „konkretne techniczne umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku”. Można więc uznać, że przedział oceny konkurencyjności operacyjnej odnosi się do „wnętrza” danego podmiotu.⁵⁸ Konkurencyjność systemowa natomiast wiąże się z szerokim zakresem działań przedsiębiorstwa, obejmujących: zapewnienie i pogłębianie wartości oraz innowacyjności stosowanych procesów.⁵⁹

W oparciu o kryterium momentu oceny konkurencyjności, można mówić o jej dwóch rodzajach: konkurencyjności *ex post* – czyli takiej, którą podmiot już osiągnął, oraz konkurencyjności *ex ante* – czyli tej, którą może bądź planuje uzyskać w przyszłości

Kryterium obszaru występowania, pozwala na wyodrębnienie konkurencyjności danego podmiotu, rozpatrywanej – w zależności od celu rozważań – na poszczególnych rynkach:

1. wyodrębnionego rodzaju wyrobów i/lub usług,
2. konkretnych wyrobów i/lub usług,
3. wyodrębnionego rodzaju zasobów,
4. konkretnych zasobów,
5. określonego terytorium.

55 Lubiński M. Michalski T. Misala J.: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa, 1995, s. 9-13.

56 Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność...op.cit.*, s. 37.

57 Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Konkurencyjność...op.cit.*, s. 112.

58 Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op.cit.*, s. 37-38.

59 Adamkiewicz-Drwiłło H. G.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op.cit.*, s. 112.

Wartym podkreślenia jest fakt, że ostatni podział, ze względu na postępujące procesy globalizacji, staje się coraz mniej uzasadniony.

Strony relacji rynkowych, to kryterium umożliwiające odróżnienie konkurencyjności danego podmiotu opartej na „wejściach” od konkurencyjności bazującej na „wyjściach”. Pierwsza, to zdolność przedsiębiorstwa do skutecznej realizacji celów, dotyczących pozyskiwania zasobów. Konkurencyjność na „wyjściach” jest z kolei zdolnością firmy, polegającą na efektywności w pozyskiwaniu rynkowej akceptacji wobec zaprezentowanej oferty. Powyższe dwa rodzaje konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasowej wykazują tendencję do wyrównywania się.

Posługując się kryterium czasu obserwacji można wskazać na konkurencyjność statyczną i dynamiczną.⁶⁰ Konkurencyjność statyczna – jest rozumiana jako stan konkurencyjności pewnego podmiotu, który odzwierciedla jego możliwości względem konkurentów. Konkurencyjność w sensie dynamicznym wyraża zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania posiadanego potencjału i zewnętrznych uwarunkowań – jako odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku – jak również umiejętności ich generowania i tym samym umacniania swojej dotychczasowej pozycji w stosunku do konkurentów.⁶¹

Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następnym w kolejności spośród proponowanych kryteriów klasyfikacji. Dokonując oceny poziomu konkurencyjności danego podmiotu należy, w drodze porównania, zestawić ze sobą faktyczne rezultaty, z tymi jakich spodziewają się jego interesariusze. Na podstawie omawianego kryterium można wyodrębnić następujące grupy interesariuszy przedsiębiorstwa: właściciele, klienci, pracownicy oraz niektórzy dostawcy. Grupy te charakteryzują się odrębnymi oczekiwaniami w stosunku do rezultatów ich interakcji z przedsiębiorstwem. Pomimo tego, każda z nich bazując na wynikach owego porównania ma możliwość wyróżnienia trzech rodzajów konkurencyjności: normalnej, mniej niż normalnej oraz więcej niż normalnej. Z pierwszą mamy do czynienia w sytuacji, gdy oczekiwania wobec efektów interakcji z danym podmiotem są równe ich faktycznym rezultatom. W efekcie, usatysfakcjonowani interesariusze będą utrzymywać dotychczasowe relacje z przedsiębiorstwem, aż do momentu otrzymania od innego podmiotu nowej, lepszej oferty współpracy. Konkurencyjność mniej niż normalna ma miejsce, gdy faktyczne rezultaty nie pokrywają się z oczekiwaniami interesariuszy. Efektem takiego stanu rzeczy, są działania podejmowane przez interesariuszy przedsiębiorstwa zmierzające

60 Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op. cit.*, s. 38-39.

61 Flak O. Głód G. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...op. cit.*, s. 34.

do wycofania się z interakcji z danym podmiotem na rzecz bardziej atrakcyjnego. Dla przedsiębiorstwa, którego konkurencyjność została oceniona jako mniej niż normalna oznacza to zagrożenie upadkiem w proporcjonalnym tempie do liczby wyrażających taką opinię interesariuszy. Ocena konkurencyjności jako więcej niż normalna oznacza, że faktyczne rezultaty przewyższają uprzednie oczekiwania. Jest to najbardziej korzystna sytuacja zarówno z punktu widzenia wszystkich interesariuszy jak i funkcjonowania przedsiębiorstwa cieszącego się taką opinią.

Pojęcie konkurencyjności można odnosić do strony podażowej, jak i popytowej stąd też kolejne dwa jej rozróżnienia. Przez konkurencyjność podażową należy rozumieć wszelkie zabiegi przedstawicieli podaży o pozyskanie względów przedstawicieli popytu, aby byli oni skłonni do alokacji swoich zamówień u danych producentów dóbr bądź usług. W praktyce będzie to oznaczać skonfrontowanie wyników owych zabiegów przez reprezentantów strony podażowej lub porównanie ich przyszłych zamiarów. Konkurencyjność popytowa odnosi się do takiej samej sytuacji, z tym że jest rozpatrywana z odwrotnej perspektywy. To przedstawiciele popytu rywalizują ze sobą o względy reprezentantów podaży. Jest to sytuacja charakterystyczna, gdy na rynku mamy do czynienia z nadwyżką popytu w stosunku do podaży.⁶²

W obrębie tego kryterium, należy wyróżnić także konkurencyjność wewnątrzbranżową oraz międzybranżową. Rozpatrywanie tych dwóch kategorii jest uzależnione od uprzednio przyjętej definicji branży. Zdefiniowanie branży w sensie produktowym, prowadzi do sytuacji, w której konkurencyjność wewnątrzbranżowa będzie polegać na rywalizacji z producentami tych samych dóbr lub usług. Przyjmując technologię jako wyróżnik definiujący branżę, konkurencyjność wewnątrzbranżowa, będzie synonimem rywalizacji podmiotów stosujących tę samą technologię. Przy założeniu, że branża obejmuje podmioty zaspokajające podobne potrzeby, konkurencyjność wewnątrzbranżowa będzie wyrażać się rywalizacją z producentami dóbr, które spełniają podobne wymagania. Obok konkurencyjności wewnątrzbranżowej występuje również konkurencyjność międzybranżowa. Różne branże zabiegają o względy konsumentów, dążąc do osiągnięcia możliwie najwyższego udziału w ich sile nabywczej. Określenie międzybranżowych powiązań konkurencyjności jest skomplikowane, toteż badania

62 Gorynia M. Jankowska B.: *Klastry...op.cit.*, s. 53.

związków i zależności pomiędzy rynkowymi wielkościami, należy dokonywać w skali całego rynku.⁶³

Przedstawiona różnorodność spojrzenia na zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstwa, wskazuje jak bardzo złożonym i skomplikowanym jest ona zjawiskiem, pomimo że powyższe kryteria są jedynie zaproponowanymi możliwościami jej klasyfikacji.⁶⁴

63 Gorynia M. Łażniewska E.: *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa, 2009, s. 60-61.

64 Grzebyk M. Kryński Z: *Konkurencja...op.cit.*

Rozdział II. Czynniki i uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw

2.1. Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność jest obecnie jednym z najważniejszych parametrów oceny stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ocena podmiotu gospodarczego pod względem jego konkurencyjności z jednej strony ma wpływ na jego wizerunek i postrzeganie przez otoczenie i interesariuszy, z drugiej natomiast, jest swego rodzaju wyznacznikiem poziomu świadczenia usług i działalności jakiemu muszą dorównać konkurenci na rynku. Konkurencyjność, jako jeden z wyznaczników pozycji przedsiębiorstwa, powinna być zatem brana pod uwagę w opracowywaniu jego strategii rozwoju. Właściwa analiza konkurencyjności i prawidłowa ocena kluczowych czynników ją kształtujących daje przedsiębiorstwu możliwość zarówno skutecznego wejścia na rynek, jak i efektywnego formowania procesów jego działalności.⁶⁵

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest złożoną kategorią, determinowaną przez wiele czynników. Zgłębiając literaturę dotyczącą omawianego tematu, można znaleźć kilka różnorodnych klasyfikacji uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw. H. A. Adamkiewicz – Drwiłło dokonuje dwojakiego podziału czynników wpływających na konkurencyjność dzieląc je według dwóch kryteriów. Pierwszy podział, opiera się na kryterium rodzaju podejmowanych decyzji, na bazie którego wyodrębniamy czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Wyznacznikiem drugiego jest charakter rynkowości, według którego możemy mówić o rynkowych i pozarynkowych czynnikach konkurencyjności.⁶⁶

2.1.1. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności

Zewnętrzne determinanty konkurencyjności, to takie na które przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu bądź jest on w pewnym stopniu ograniczony. Odnoszą się one do szeroko rozumianego otoczenia, w jakim funkcjonuje dany podmiot gospodarczy. Otoczenie przedsiębiorstwa ma charakter dwupłaszczyznowy; z jednej strony dostarcza mu środki do prowadzenia działalności, z drugiej natomiast pełni funkcję odbiorcy produkowanych dóbr

⁶⁵ http://www.innowrota.pl/sites/default/files/images/J.Rze%C5%9Bny-Ciepli%C5%84ska_1.pdf, [05.01.2015]

⁶⁶ Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op. cit.* s. 217.

i świadczonych usług.⁶⁷ Wszelkiego rodzaju uprawnienia wynikające z norm, wobec których przedsiębiorstwo jest zobligowane podczas prowadzenia swojej działalności określają zewnętrzne czynniki konkurencyjności. H. A. Adamkiewicz – Drwiłło wyróżnia trzy główne grupy norm, stanowiących zewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa. Są to normy: techniczne, ekologiczne i prawne. Normy narzucane są przez władze publiczne co sprawia, że tworzą one ograniczniki samodzielności przedsiębiorstwa.

Techniczne uwarunkowania związane są z działalnością produkcyjną, w której przedsiębiorcy muszą dokonać wyboru stosowanej technologii i stopnia zaawansowania technicznego wytwarzanych produktów. Wiąże się to z koniecznością dostosowania się do obowiązujących na danym rynku norm jakościowych oraz standardów, które warunkują możliwość rozpoczęcia na nim działalności.⁶⁸ Normy techniczne, które napotyka przedsiębiorca dotyczą normowania czasu pracy, normowania materiałów – ich zużycia, ubytków materiałowych i zapasów magazynowych oraz normowania środków produkcji. Szczególnymi rodzajami normalizacji są unifikacja i związana z nią typizacja. Unifikacja, to proces polegający na sprowadzaniu grup wyrobów przemysłowych do wspólnej postaci, uzyskując w ten sposób ograniczoną liczbę gatunków. Typizacja wiąże się z działaniami prowadzącymi do ograniczenia ilości podstawowych typów wyrobów konsumpcyjnych i środków produkcji. Pomimo, że normalizacja i standaryzacja oznaczają dostosowywanie produktów do spełnienia często bardzo wysokich wymagań jakościowych, przedsiębiorcy upatrują w nich szansę na zwiększenie swojej konkurencyjności⁶⁹. Do podstawowych korzyści będących następstwem przyjęcia globalnej standaryzacji zalicza się:

1. obniżenie kosztów wytwarzania i magazynowania, wynikające z ograniczenia ilości wytwarzanych produktów i jednoczesny wzrost wolumenu produkcji każdego z nich;
2. koncentracja produkcji, efektem czego są zwielokrotnione korzyści skali, a co za tym idzie możliwość inwestycji w lepsze wyposażenie i produkcji dóbr wyższej jakości po niższych kosztach;
3. wyższa jakość produktów;
4. wzrost zainteresowania produktem przez klientów.⁷⁰

67 Ibidem, s. 243-245.

68 Ibidem, s. 248-250.

69 Ibidem, s. 252-253.

70 Ibidem, s. 255.

Obniżenie kosztów wytwarzania i koncentracja na mniejszej ilości produkowanych dóbr, ale globalnie znormalizowanych, umożliwia ekspansję przedsiębiorstwa poprzez oferowanie większej ilości wyrobów o wyższej jakości. Towarzyszy temu umocnienie pozycji na rynku oraz zintensyfikowanie sprzedaży, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Według W.E. Deminga, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest uzależniona od satysfakcji klienta, którego podstawowym wymogiem jest wysoka jakość produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.⁷¹ Posiadanie certyfikatów przez przedsiębiorstwo przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności. Ma ono większe możliwości wejścia na rynek, jak i utrzymania się na nim. Przedsiębiorstwa posiadające certyfikaty jakości cieszą się łatwiejszymi kontaktami z odbiorcami i kontrahentami, poprawą reputacji oraz wzrostem prestiżu na rynku i wśród pracowników.⁷² Na podstawie powyższych rozważań, można stwierdzić, że jakość, będąca wypadkową uwarunkowań technicznych jest ważnym, a zdarza się, że nawet głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugą grupą zewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa, są uwarunkowania ekologiczne. Są one związane zarówno z ochroną środowiska naturalnego jak i z racjonalnym wykorzystywaniem jego zasobów naturalnych, ludzkich oraz kapitałowych. Wzrost znaczenia ochrony środowiska naturalnego oraz rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa sprawia, że coraz częściej to właśnie działalność proekologiczna jest uznawana za jeden z głównych czynników wpływających na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. M. Krawczyk podkreśla coraz większe znaczenie certyfikacji w zakresie ekologicznej produkcji przy podejmowaniu przez nabywców decyzji konsumenckich.⁷³ Wymagania stawiane podmiotom gospodarczym dotyczące proekologicznej działalności stanowią pewnego rodzaju barierę wzrostu gospodarczego. Wiąże się to z przymusem dostosowania się do określonych przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego, koniecznością opracowania proekologicznej strategii rozwoju, a co za tym idzie – wzrostem ponoszonych kosztów. Jednak należy zwrócić uwagę, że zachodzące zmiany w myśleniu o ochronie środowiska, niejako wymuszają na przedsiębiorcach odejście od postrzegania jej jako kosztów na rzecz dostrzegania w niej potencjału promocji i poprawy wizerunku. Optymalizacja produkcji, czyli minimalizacja nakładów względem oczekiwanych efektów, oraz związana z nią odpowiednia alokacja zasobów jest jednym z aspektów proekologicznej działalności przedsiębiorstwa, który niewątpliwie

71 Ibidem, s. 256, 258.

72 Ibidem, s. 260.

73 M. Krawczyk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych*, WNWIZ, Studia i prace wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, s. 347.

przyczynia się do poszukiwania nowych technologii. Śmiało można zatem stwierdzić, że omawiane uwarunkowania mają istotny wpływ na rozwój oraz poziom konkurencyjności firmy.⁷⁴

Normy prawne regulują oraz określają zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty gospodarcze, które muszą je uwzględniać i stosować. Przepisy prawne są czynnikami niezależnymi od przedsiębiorstwa, są one narzucane z góry przez instytucje państwowe.⁷⁵ Są to przede wszystkim przepisy regulujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, stawki podatkowe (w tym cło), składki na ubezpieczenia społeczne (mające wpływ na koszty pracy) oraz stawki amortyzacyjne (warunkujące możliwość odtworzenia majątku). To także: subwencje, a więc bezzwrotne wsparcie finansowe udzielane przedsiębiorstwu przez państwo; polityka kredytowa banków, a także dostęp do różnych źródeł finansowania.⁷⁶ Pośrednio na stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa wpływa prowadzona przez państwo polityka protekcjonizmu oraz liberalizacji handlu zagranicznego. Polityka protekcjonizmu opierająca się na ochronie rynku krajowego poprzez wprowadzanie utrudnień dla funkcjonowania zagranicznej konkurencji w dłuższym okresie przyczynia się do spadku konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w handlu międzynarodowym. Natomiast, pomiędzy liberalizacją wymiany handlowej, a poziomem konkurencyjności podmiotu gospodarczego występuje wprost proporcjonalna zależność, ponieważ jego konkurencyjność jest tym większa, im wyższy jest stopień stosowania środków ułatwiających wymianę handlową.⁷⁷

Wewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw są bezpośrednio powiązane z decyzjami podejmowanymi w przedsiębiorstwie, takimi jak: wybór systemu zarządzania, systemu organizacji, wybór strategii marketingowej, technologii produkcji, kooperantów czy też określenie oferty asortymentowej. Do zależnych od przedsiębiorstwa determinant konkurencyjności należy głównie zaliczyć: charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, stopień zaangażowania w działania z zakresu public relations, poziom kwalifikacji pracowników, oraz wielkość i koszty produkcji. Można także wspomnieć o systemie kontroli, oraz przepływie informacji. Zaczynając od charakteru własności, należy wspomnieć, że wyznacza on poziom samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstwa, a także jego

74 Adamkiewicz-Drwiłło H.: Uwarunkowania konkurencyjności ... op. cit. s. 167-169.

75 Ibidem, s. 286.

76 Mitek A. Miciuła I. *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania NR 28* Uniwersytet Szczeciński 2010, s.61.

77 Ibidem, s. 287, 290, 291.

przedsiębiorczości oraz możliwości finansowych.⁷⁸ Od charakteru własności zależy także to, do jakich przepisów prawa musi stosować się dane przedsiębiorstwo.⁷⁹ Organizacja i zarządzanie to istotne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, tworzące ład korporacyjny. Prawidłowo działająca struktura organizacyjna i system zarządzania decydują o sprawności działań i realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Istotną cechą jaką powinny charakteryzować się te czynniki – by przyczynić się do wzrostu konkurencyjności – jest szybkość reakcji i adaptacji wobec pojawiających się zmian na rynku.⁸⁰ Kolejny element to public relations, którego zadaniem jest organizowanie oraz tworzenie kontaktów z otoczeniem. Public relations odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, gdyż wpływa na jego wizerunek i dobrą opinię, głównie wśród nabywców, co przekłada się na wzrost ich zaufania i chęć zakupu, a tym samym wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.⁸¹



Rysunek 7 Wpływ kwalifikacji pracowników na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Adamkiewicz-Driwiłło H.: *Uwarunkowania...op.cit.*, s. 354.

⁷⁸ Ibidem, s. 305-306.

⁷⁹ Ibidem, s. 322.

⁸⁰ Ibidem, s. 325-327.

⁸¹ Ibidem, s. 345-347.

Pracownicy produkcyjni i kadra kierownicza to ważne jednostki w przedsiębiorstwie, których poziom wykształcenia, kwalifikacji ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. To ich potencjał, wiedzę i umiejętności sprawiają, że przy pomocy różnych narzędzi są oni w stanie utrzymać się na rynku, a także rozwijać i zdobywać nowe rynki zbytu.⁸² Niestety często na rynku pracy występuje deficyt pracowników o określonych kwalifikacjach zawodowych. Wpływ kwalifikacji pracowników na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa obrazuje schemat na rysunku 7.

Ostatnim elementem wewnętrznych czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw są decyzje dotyczące wielkości i kosztów produkcji. Podstawowym celem działalności większości przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest kreowanie takich możliwości, które zapewnią im utrzymywanie się na rynku oraz pozyskiwanie nowych, docelowych rynków zbytu. Na osiągnięcie zamierzonego celu mają wpływ wszelkie decyzje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, między innymi takie jak; wybór technologii wytwarzania, decyzje o rodzaju wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług, określenie wielkości zasobów zużywanych w procesie wytwarzania oraz szacowanie wielkości poniesionych kosztów produkcji. Właściwe decyzje warunkują osiągnięcie zysku, który z kolei jest konieczny, aby móc dokonywać dalszego inwestowania, a tym samym umacniania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.⁸³

Podobne spojrzenie na uwarunkowania konkurencyjności ma M. Krawczyk dzieląc przesłanki warunkujące konkurencyjność przedsiębiorstw również na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Do zewnętrznych czynników zalicza: otoczenie biznesowe, polityczne, społeczne, ekonomiczne, technologiczne i międzynarodowe. Uwarunkowania wewnętrzne ujmując jako: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne, sieć dystrybucji, ceny produktów i usług oraz ich jakość, pracownicy, kultura przedsiębiorstwa, inwestycje własne, możliwości pozyskania kapitału, sposób finansowania działalności. Klasyfikacja ta jest bardzo zbliżona do przytoczonego poprzednio podziału uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa.⁸⁴

82 Ibidem, s. 347.

83 Ibidem, s. 364.

84 M. Krawczyk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...op.cit.*, s. 345.

2.1.2. Czynniki rynkowe i pozarynkowe

W tym miejscu zostanie omówiony drugi z wyżej wspomnianych podziałów, czyli klasyfikacja czynników pod względem rynkowego charakteru. Są to czynniki rynkowe oraz pozarynkowe – niezależne od mechanizmu rynkowego. Do grupy rynkowych czynników zaliczamy: wielkość oferty dóbr i usług, cenę i jakość towaru i/lub usługi, a także warunki ich sprzedaży. Z wyjątkiem ceny, zależności pomiędzy powyższymi determinantami są wprost proporcjonalne w stosunku do konkurencyjności przedsiębiorstwa. Za najbardziej istotny czynnik pozarynkowy uznaje się postęp techniczny, jako proces determinujący ilość i jakość towarów oraz rozpiętość i poziom świadczonych usług. Efekt ekonomiczny – wynikający z postępu technicznego – przejawia się wzrostem zadowolenia konsumentów z lepszej jakości oferowanych dóbr i usług, oraz nasileniem tendencji do oszczędzania energii i surowców zużywanych w procesie produkcji.⁸⁵

Takiej klasyfikacji dokonał także Z. Pierścionek, który podkreślił, że dla poprawnego skonstruowania najlepszej strategii przedsiębiorstwa należy prawidłowo ocenić najbardziej adekwatne czynniki i ich struktury, które zadecydują o wyborze przez klienta określonej oferty (produkt lub usługa). Jako rynkowe czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw, uznaje takie czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta, do których zalicza: „funkcje i jakość oferowanego produktu lub usługi, nowość produktu/usługi, różnorodność oferty, stopień wyróżnienia się produktu i firmy na tle ofert konkurentów, cena produktu, warunki płatności, możliwości wpływu odbiorcy na produkt, czas realizacji dostawy, intensywność i jakość promocji, dostępność towaru, miejsce, skala, zakres i koszty serwisu, marka produktu oraz renoma firmy, itp” Wymienione czynniki są swego rodzaju wartością dla klienta. Wartość ta z kolei, stanowi zdolność do zaspokojenia różnego stopnia potrzeb klienta.⁸⁶

Z. Pierścionek rozróżnia także drugą grupę czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa, które determinują jej ocenę z punktu widzenia właścicieli, potencjalnych inwestorów oraz zarządu. Odbiorcy w swej ocenie skupiają się na proponowanych im ofertach i wybierają tę najbardziej ich zdaniem odpowiednią i konkurencyjną. Natomiast wspomniane powyżej podmioty oceniając przedsiębiorstwo pod względem konkurencyjności, biorą pod uwagę obecny stopień realizacji celów, a także możliwości zrealizowania celów

85 Filipowska M.: *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie Polski w latach 2000-2010*, Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej, Poznań, 2014, s. 42-43.

86 Pierścionek Z.: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 192-193.

zamierzonych. Dla właścicieli tym celem jest dążenie do maksymalizacji zysku bądź wartości przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia potencjalnych inwestorów konkurencyjność przedsiębiorstwa wiąże się z oceną obecnej i przyszłej wartości działalności. Wartość ta dla inwestorów określana jest jako „zdolność do uzupełnienia i wzmocnienia zasobów oraz rynków, do tworzenia i rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa nabywającego”. Dla zarządu konkurencyjnym będzie to przedsiębiorstwo, które dąży do wzrostu i umiędzynarodowienia, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu rentowności. Biorąc pod uwagę wszystkie trzy podmioty, czyli: właścicieli, inwestorów oraz zarząd, konkurencyjność może być rozumiana na dwa sposoby:

1. „jako aktualnie występująca zdolność do realizacji celów zarządu, właścicieli, potencjalnych właścicieli;
2. jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia zasobów i umiejętności zapewniających w długim okresie realizację tych celów”.

W pierwszym znaczeniu przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeśli realizuje bieżące cele określonych podmiotów, a stopień ich realizacji określa poziom tej konkurencyjności. Drugie znaczenie mówi o przedsiębiorstwie konkurencyjnym, które w długim okresie jest w stanie wytwarzać konkurencyjne zasoby, utrzymywać wysokie kompetencje, wdrażać nowe technologie — stwarzać możliwości realizacji długookresowych celów interesariuszy.⁸⁷

Ważnym jest, aby uświadomić sobie, że na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają nie tylko pozytywne determinanty, które stanowią jej czynnik wzrostu, ale również negatywne przesłania, będące przeszkodą w rozwoju i powodujące spadek poziomu konkurencyjności.

Konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej na rynku. Może się ono odbywać na wielu płaszczyznach, w zależności od sektora lub branży, oraz oddziaływać z różną siłą na rynek i jego odbiorców. Dlatego bardzo istotnym jest, aby dobrze określić jakie, z jakim natężeniem oraz zrozumieć w jaki sposób czynniki determinują konkurencyjność przedsiębiorstw. Wszystkie, wyżej wymienione czynniki należy rozumieć jako zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które występują w tym samym czasie i są od siebie zależne.

87 Pierścionek Z.: *Zarządzanie...op.cit.*, s. 195-197.

2.2. Strategie konkurencji

Proces formułowania i wdrażania strategii jest ściśle związany z konkurencyjnością przedsiębiorstwa, ponieważ umożliwia mu zdobycie przewagi konkurencyjnej. Strategia jest instrumentem warunkującym prosperowanie firmy i umożliwiającym przeciwstawianie się presji konkurencyjności innych przedsiębiorstw.

Strategia konkurencji jest definiowana przez Z. Pierścionka jako "zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa". Analiza tej definicji pozwala nam określić strategię jako zbiór określonych zasad zarządzania przedsiębiorstwem, które to zasady prowadzą do osiągnięcia konkretnych celów w konkretnym przedziale czasowym. M. Porter definiuje ją zaś jako podejmowanie przez firmę działań zaczepnych i obronnych, mających na celu utrzymaniu pozycji w danym sektorze. Skuteczne radzenie sobie z siłami konkurencyjnymi oraz uzyskanie przez firmę wyżej stopy zysku. Zasady te muszą uwzględniać zarówno zasoby firmy jak i reakcje otoczenia

Obie definicje zdają się sugerować, iż strategię, jako zbiory złożone z wielu elementów nie da się umieścić w zamkniętym katalogu, lecz, że będą one raczej występować w wielu unikalnych i zindywidualizowanych wersjach i kombinacjach. Niemniej jednak na najogólniejszym poziomie abstrakcji, wyróżnić możemy trzy podstawowe modele strategii, które są wewnętrznie spójne i które wykazują wysoki poziom skuteczności.

Wyróżnić możemy zatem:

- 1) Strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych;
- 2) Strategię zróżnicowania;
- 3) Strategię koncentracji.

Zdarza się, że dana firma potrafi skutecznie stosować więcej niż jedną z powyższych strategii, chociaż rzadko kiedy jest to możliwe. Wdrożenie którejkolwiek z tych strategii w skuteczny sposób, najczęściej wymaga całkowitego zaangażowania się i przyjęcia wspomagających rozwiązań organizacyjnych. Jeśli zaś istnieje więcej niż jeden podstawowy cel, w naturalny sposób, rozwiązania te ulegną rozproszeniu.

Omawiane rodzaje strategii są sposobami osiągania lepszych wyników od tych, które osiągają konkurenci w sektorze.⁸⁸

2.2.1 Strategia wiodącej pozycji przedsiębiorstwa pod względem kosztów całkowitych

Pierwsza ze wspomnianych strategii została spopularyzowana już w latach siedemdziesiątych XX-wieku i polega na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Cel ten osiąga się poprzez wdrożenie funkcjonalnych zasad postępowania. Charakterystycznym dla tej strategii jest, iż wymaga ona agresywnego inwestowania w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę, energicznego dążenia do obniżania kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, unikanie kosztów w takich dziedzinach, jak B+R, obsługa posprzedażna, zespół sprzedawców, reklama itd. Meritum tej strategii jest uzyskanie niskiego kosztu wytwarzania w stosunku do konkurentów, przy jednoczesnym zachowaniu jakości, poziomu obsługi i innych zagadnień. Stosowanie tej strategii wymaga wysokiej kultury organizacyjnej minimalizującej koszty. Sprzyja temu stosowanie ograniczonych dodatków pozapłacowych, minimalizacja wydatków na biuro i maksymalizacja poczucia potrzeby oszczędności, unikanie jakichkolwiek strat, nieustannej kontroli kosztów, stosowanie nowoczesnych technologii, a także rygorystycznie przestrzeganie kryteriów alokacji zasobów, kontroli nad czynnikami kosztów, takimi jak ekonomia skali, wykorzystanie mocy, zakres asortymentowy, czy funkcjonowanie łańcucha wartości.

Stosowanie tej strategii pozwala uzyskać zyski wyższe od przeciętnych, mimo obecności sił konkurencyjnych. Kosztowa pozycja zapewnia firmie ochronę przed rywalizacją ze strony konkurentów. Niższe koszty całkowite dają firmie swego rodzaju margines bezpieczeństwa, który zapewnia zyski nawet wówczas, gdy konkurenci obniżą cenę do poziomu, który oferuje kolejny pod względem sprawności konkurent. Stanowi to również zabezpieczenie przed dostawcami, gdyż daje większą elastyczność przy podwyższaniu kosztów nakładów. Strategia ta stwarza także poważną barierę wejścia pod względem ekonomii skali czy przewagi cenowej. Co więcej, pozycja niskich kosztów zazwyczaj stawia firmę w korzystnej sytuacji, jeśli chodzi o substytuty, w porównaniu z jej konkurentami w sektorze. Jak więc widać, strategia ta chroni firmę przed wszystkimi pięcioma siłami konkurencyjnymi. Pozwala ona podczas przetargów obniżać cenę, bez ryzyka zniknięcia zysków, gdyż naciski konkurencji najpierw dadzą się we znaki mniej sprawnym konkurentom.

⁸⁸ Porter M . *Strategia...op.cit.*

Wdrożenie tej strategii wymaga często jakiegoś rodzaju przewagi, jak na przykład względnego udziału w rynku, lub korzystnego dostępu do źródeł surowców. Pożądane może być także takie zaprojektowanie wyrobów, by proces ich wytwarzania był jak najłatwiejszy, czy rozkładanie kosztów poprzez rozszerzenie asortymentu pokrewnych wyrobów. Strategia ta może wymusić na samym początku jej stosowania poniesienie wysokich kosztów inwestycyjnych, związanych z zakupem nowoczesnych urządzeń. Wymagać ona będzie także agresywnego ustalania cen i uwzględniania strat związanych z rozbudową udziału w rynku. W dłuższej perspektywie, prowadzi ona jednak do znacznej redukcji kosztów, np. związanych z zaopatrzeniem. Uzyskiwanie dużych oszczędności w późniejszym etapie sprzyja inwestowaniu w nowe urządzenia, które umożliwiają utrzymanie pozycji niskich kosztów. Stosowanie tej strategii, jest skuteczna, gdy cena jest dominującym kryterium zakupów, gdy produkty są standardowe, gdy możliwości zróżnicowania są bardzo ograniczone, gdy nabywcy wykorzystują produkty w podobny sposób i mają podobne oczekiwania, lub gdy nabywcy mają silną pozycję wobec dostawców.

Stosowanie strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych jest obarczone także różnymi ryzykami. Do podstawowych możemy zaliczyć ryzyko związane z koniecznością zmiany technologii, która może zniweczyć poprzednie inwestycje oraz uczenie się, ryzyko związane z niedostrzeganiem potrzeby dokonania zmian w wyrobach lub w marketingu, ze względu na nadmierną uwagę poświęconą kosztom, czy też ryzyko związane z inflacją kosztów, która ogranicza możliwość utrzymania przez firmę różnicy cen równoważącej prestiż znaków firmowych konkurentów lub stosowanie innych sposobów różnicowania wyrobów⁸⁹.

2.2.2. Strategia zróżnicowania

Druga z podstawowych strategii, opiera się na stworzeniu zróżnicowanego wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę. Istnieje wiele możliwości różnicowania, a często używa się jednocześnie więcej niż jednego. Przykładami mogą być na przykład: wzór wyrobu lub marka, technologia, cechy wyrobu, obsługa posprzedażna, sieć posprzedażna. Strategia ta stwarza pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencyjnymi w inny sposób niż w przypadku wiodącej pozycji pod względem kosztów, niemniej jednak jest równie skuteczną. Strategia ta pozwala na uzyskiwanie wyższej od przeciętnej stopy zysku w danym sektorze, chociaż w dalszym ciągu kwestią nie do pominięcia jest wysokość kosztów. Stosowanie tej strategii może zapewnić lojalność klientów wobec marki, co chroni firmę ją stosującą przed

⁸⁹ Ibidem, s. 52.

konkurencyjną rywalizacją. Lojalność klientów skutkuje mniejszą wrażliwością na cenę, co czyni ją kryterium znacznie mniej istotnym. Powoduje to zwiększenie marży zysków, co pozwala uniknąć konieczności zajmowania pozycji niskich kosztów. Kolejną ważną cechą tej strategii jest fakt, iż zarówno lojalność klientów, jak i konieczność przewyższenia unikalności przez konkurencję stanowią przeszkody wejścia, co jest czynnikiem ważnym z punktu widzenia zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Siła nabywców jest przewyższana podobnie jak siła dostawców poprzez wyższe marże zysku, które są efektem różnicowania. Firmy, które stosując tą strategię zdobywają lojalności klientów, mają lepszą pozycję wobec wyrobów substytucyjnych niż jej konkurenci. Meritum tej strategii jest to, iż dąży ona do stworzenia ciężkiej do zastąpienia, bądź imitowania oferty przeznaczonej dla odbiorców. Strategia ta funkcjonuje najlepiej wówczas, gdy firma w permanentny sposób wyszukuje nowe możliwości różnicowania wzdłuż całego łańcucha wartości. Ponieważ kluczowa jest tu unikalność, stosuje się często ochronę patentową oraz systematycznie wprowadza się innowacyjne rozwiązania. Firmy stosujące tą strategię stale chronią podstawy na których opiera się różnicowanie. Warto dbać też o zaspokajanie potrzeb odbiorców z pewnym wyprzedzeniem, stałe podtrzymywanie i wzmacnianie marki. Stosowanie tej strategii stoi w sprzeczności z masową sprzedażą i zdobywaniem dużego udziału w rynku. W związku z faktem, iż uzyskiwanie różnicowania zwykle wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich nakładów, jej ceną jest gorsza pozycja kosztowa. Konsekwencją tego jest wizerunek firmy kojarzący się z wysoką jakością i innowacyjnością, ale także wysoką ceną. Stosowanie tej strategii jest najbardziej skuteczne wówczas, gdy istnieje możliwość różnicowania wielu aspektów jednocześnie, ale także gdy sprzyjają temu warunki zewnętrzne. Przykładowo warto jest różnicować parametry techniczne, wymiary jakości, w sytuacji, gdy różnicowane są potrzeby odbiorców, koszty imitacji są wysokie, a standardowe sposoby masowego konkurowania zostały wypróbowane i nie odniosły efektu.

Stosowanie strategii różnicowania niesie ze sobą wiele rodzajów ryzyka. Pierwszym i najlepiej dostrzegalnym jest sytuacja, gdy korzyści płynące z oferty różnicowanej nie są wystarczające, aby zniwelować straty związane w wysokimi kosztami i w konsekwencji klienci rezygnują z towarów czy usług oferowanych przez firmę stosującą różnicowanie. Innym przykładem może być sytuacja, gdy w miarę dojrzewania danego sektora zacierają się dostrzegalne różnice, przez co różnicowana oferta przestaje być postrzegana jako bardziej unikatowa i traci swoją przewagę. Ryzyko może także polegać na zmniejszeniu się

zapotrzebowanie nabywców na to, co stanowi przedmiot zróżnicowania, na przykład w miarę zwiększania się wyrafinowania nabywców⁹⁰.

2.2.3. Strategia koncentracji

Ostatnią omówioną strategią jest strategia koncentracji. Polega ona na określeniu konkretnej grupy odbiorców, wycinka asortymentu, lub konkretnego rynku geograficznego i dostosowaniu swojej oferty do tej właśnie grupy. Strategia ta odróżnia się od dwóch poprzednich, przede wszystkim tym, iż nie realizuje ona swoich celów w ujęciu globalnym, tzn. jej zalety są adresowane tylko do pewnej grupy nabywców, nie zaś w skali całego sektora. Jest ona tworzona w celu zapewnienia szczególnie dobrej obsługi określonego segmentu, a każda z funkcjonalnych zasad postępowania jest temu podporządkowana. U podstaw tej strategii leży założenie, iż firma może tym skuteczniej realizować swoje cele, im precyzyjniej określona jest grupa docelowa, a wraz z nią jej preferencje i upodobania. W oczywisty sposób, ograniczone jest to możliwością sprzedaży swoich produktów w przypadku zbyt wąskiej grupy odbiorców. Zastosowana strategia jest więc kompromisem pomiędzy dużą grupą odbiorców, a precyzyjnie określonymi preferencjami, z naciskiem na ten drugi aspekt. Firma albo osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokajania potrzeb wybranego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi, albo realizuje obydwie cele jednocześnie. Strategia ta nie jest w stanie co prawda zapewnić niskich kosztów lub zróżnicowania u ujęciu rynku jako całości, jednakże jest w stanie osiągnąć obydwie te rezultaty w stosunku do swojego segmentu rynku. Rodzi to pewne ograniczenia, np. związane z możliwym udziałem w całym rynku. Strategia ta wymusza rezygnację z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności.

Stosowanie również tej strategii obarczone jest ryzykiem. Przykładem jest zwiększenie się różnicy kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną, co eliminuje korzyści kosztowe wynikające z obsługiwania wąskiego rynku albo równowazy zróżnicowanie wynikające z koncentracji. Innym przykładem może być zmniejszanie się różnic w wyrobach lub usługach pożądanym przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek. Ostatnim ryzykiem wynikającym z głównej zalety tej strategii jest jeszcze większa koncentracja konkurentów na węższym podsegmentie w wybranym segmencie strategicznym, co prowadzi do jeszcze lepszego dopasowania do preferencji danej grupy nabywców⁹¹.

⁹⁰ Ibidem, s. 54.

⁹¹ Ibidem, s. 55.

2.3. Globalizacja a konkurencyjność

Począwszy od przełomu XX i XXI wieku dodatkowym aspektem, który należało uwzględniać tworząc strategię rozwoju przedsiębiorstwa stał się proces globalizacji. W jego wyniku zaczęły pojawiać się nowe możliwości oraz wyzwania, które były konieczne do sprostania z punktu widzenia utrzymania się przez przedsiębiorstwo na rynku. Nieodzownym stała się konieczność natychmiastowego reagowania na wszelkie zmiany na rynku, które to zmiany w miarę zaawansowania procesu globalizacji, zaczęły pojawiać się coraz częściej. Obecnie, aby przedsiębiorstwo mogło odnosić sukcesy, powinno już nawet nie tylko reagować błyskawicznie, co nawet niekiedy starać się takie zmiany przewidywać, ciągle wybiegając w przyszłość. Aby funkcjonowanie przedsiębiorstwa można było uznać za bardziej efektywne, musi ono nauczyć się takie przewidywania opierać na sygnałach płynących z rynku. Reagowanie na zmiany na rynku polega na wprowadzaniu zmian w samym przedsiębiorstwie, czy to w zakresie rozwiązań technicznych, technologicznych, czy też organizacyjnych. W przeciwnym razie może ono stracić swoją pozycję, a w dłuższej perspektywie upaść. Wiąże się to ze zmianą sposobu myślenia osób odpowiedzialnych za kreowanie strategii przedsiębiorstwa, ale także ze zmianą prowadzenia samego przedsiębiorstwa.

Różne ujęcia globalizacji oraz poziomy jej analizy wskazują, że jest to zjawisko wieloaspektowe i może być w różny sposób analizowane. W kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw kluczowym jest jednak wymiar ekonomiczny tego procesu. Jest to w tym ujęciu bowiem długofalowe integrowanie się działalności na poziomie gospodarek, sektorów oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw dzięki rozszerzeniu, pogłębianiu oraz intensyfikowaniu różnego rodzaju powiązań, co prowadzi do tworzenia współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej⁹². Proces ten ma wiele źródeł, jednak najważniejszych upatrywać można w szybkim postępie technicznym, zmianach jakości życia społecznego i politycznego, które przekładają się z kolei na warunki współpracy na arenie międzynarodowej. Globalizacja sprawia, iż przedsiębiorstwa stają się elementem światowej gospodarki i zostają zaangażowane w międzynarodową działalność produkcyjną i handlową. Przekłada się to na zmiany w postrzeganiu zdarzeń, zachowań i uznawanych wartości. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem powinny ostrzegać je już nie z perspektywy narodowej, co raczej ogólnoswiatowej.

92 http://globalizacja.genialne.info/globalizacja_przedsiębiorstw.html [18.02.2013]

Głównym podmiotem procesu globalizacji jest właśnie przedsiębiorstwo. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, iż cechuje je wysoka elastyczność, a co za tym idzie zdolność dostosowywania się do procesu globalizacji. Co więcej, w przedsiębiorstwie znacznie łatwiej wdrożyć strategię globalizacji, niż w jakimkolwiek innym podmiocie, czy organizacji, jak np. rządy, jednostki naukowe, czy związki zawodowe. Rola, jaką pełnią przedsiębiorstwa wymaga by realizowały one oczekiwania klientów, a oczekiwania te często wymuszają wzrost produkcji. Przedsiębiorstwa ponadnarodowe zachowały kontrolę nad przebiegiem i skalą procesów, czego nie można powiedzieć o rządach narodowych, które między innymi w skutek procesu globalizacji straciły kontrolę nad większością czynników i procesów determinujących gospodarczy rozwój kraju. Niezbyt przydatne stały się analizy światowych statystyk przepływów handlowych między państwami ze względu na to, iż część z nich odbywa się między przedsiębiorstwami. Współcześnie, traktowanie światowej gospodarki jako systemu wolnej wymiany i przepływów nie odpowiada już rzeczywistym procesom. Ponieważ globalizacja jest zjawiskiem, które pojawiło się relatywnie niedawno, nowa rola przedsiębiorstwa jest szczególnie trudna, gdyż nie sposób jej precyzyjnie określić. Poza tym, wciąż istnieje problem tożsamości narodowej przedsiębiorstw, choć zdaje się tracić na znaczeniu to, z jakiego kraju pochodzą dane produkty czy usługi. Kolejną przyczyną jest powszechny obrót handlowy przedsiębiorstwami. Przechodzą one z rąk do rąk, pomiędzy inwestorami z różnych krajów.

Występowanie i natężenie globalnej konkurencji wynika ze stopnia globalizacji danego sektora. Z kolei ten wskaźnik zależy od specyfiki sektora i czynników sprzyjających, grupowanych najczęściej w czterech głównych kategoriach⁹³:

- czynników rynkowych, takich jak globalizowanie kanałów dystrybucji i klientów oraz strategia marketingowa zawierająca elementy globalne oraz ujednolicenie potrzeb konsumentów sprzyjające standaryzacji produktu;
- czynników kosztowych, takich jak na przykład korzyści skali i zasięgu, korzyści z nauki i doświadczenia, centralizację zaopatrzenia, zróżnicowanie w kosztach i jakości czynników produkcji;

93 S. Talar, *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej*, [w]: T. Sporka, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2011, s. 19-20.

- czynników rządowych wyrażających się w charakterze prowadzonej polityki sprzyjającej rozwojowi handlu, ujednoliceniu standardów technicznych oraz przyjmowaniu wspólnych regulacji określających zasady i sposoby działań o charakterze marketingowym;
- czynników konkurencyjnych, które nie są stałe i niezależne od działań podmiotów, ale pozostają w sferze wyboru konkurentów i wiążą się ze świadomym wyborem globalnej strategii konkurencji.

W tradycyjnej konkurencji przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia samowystarczalności, poprzez konfrontowanie się z innymi podmiotami obecnymi na rynku. Globalizacja przyniosła wraz z sobą nieuniknioną zmianę w podejściu do budowania struktur biznesowych, a także do charakteru relacji z innymi przedsiębiorstwami. Relacje te nie są zawsze nastawione na konkurencję, a niekiedy podmioty postrzegają się jako partnerów, więc można powiedzieć, że relacje przesunęły się nieco w kierunku współpracy, często tworząc kooperacje. Najłatwiej dostrzegalnym wymiarem globalizacji jest konkurencja, rozumiana jako rywalizacja gospodarcza pomiędzy przedsiębiorstwami, z tym że już nie w skali jednego kraju, lecz w skali całego świata. Proces globalizacji przedsiębiorstwa pociągnęła za sobą globalizację konkurencji, co zrodziło konieczność opracowania nowych, globalnych strategii konkurencji. Strategie rozwoju przedsiębiorstw musiały zostać ukierunkowane w taki sposób, by jednym z ich najważniejszych elementów była konkurencyjność. Taki stan rzeczy został spowodowany procesem globalizacji przedsiębiorstw ale także procesem globalizacji konkurencyjności. Procesy te praktycznie wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany, które dotyczą niemal każdego obszaru ich działalności. Zmiany te najczęściej muszą być dość poważne, a zatem nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie je podjąć i zrealizować. Konieczność utrzymywania wysokiej konkurencyjności jest faktem i zarazem najpoważniejszym i bezpośrednim wyzwaniem dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem. Jest tak ponieważ znacząco wzrosła liczba konkurentów na rynkach lokalnych, natomiast w konkurencja często stosowane są niedozwolone praktyki.

Strategia przedsiębiorstwa, która opiera się na dostosowaniu się przedsiębiorstwa do warunków globalizacji to strategia globalna. Konieczność stosowania takiej strategii wynika z potrzeby łączenia działalności gospodarczej w związku z powstaniem rynków uniwersalnych, konieczności obniżania kosztów wytwarzania i dystrybucji oraz konieczności koordynacji działań w celu skutecznego przeciwdziałania różnym rodzajom konkurencji rynkowej. Spośród licznych strategii globalnych, wyróżnia się następujące metody ekspansji globalnej:

- eksport,
- licencjonowanie,
- franczyzę,
- wspólne przedsięwzięcie,
- filię lub
- oddział za granicą⁹⁴.

Tworzenie globalnych przedsiębiorstw jest widoczne głównie w postaci powoływania przez danego producenta własnych filii handlowych w różnych miejscach świata, udzielania licencji, wspólnej organizacji dystrybucji, dostępu do projektów badawczo-rozwojowych, budowania międzynarodowych porozumień franczyzowych, w których występuje wzajemny wpływ franczyzobiorcy i franczyzodawcy sprzyjający przystosowywaniu się danego przedsiębiorstwa do lokalnych warunków, tworzenia przedsiębiorstw będących przedsięwzięciami wspólnymi, które zajmują się wytwarzaniem produktu, wniesionego przez jednego z partnerów, albo elementów do tego produktu, uruchamiania produkcji kontraktowej polegającej na tym, że przedsiębiorstwo z jednego kraju lokuje w przedsiębiorstwie zagranicznym zamówienie na produkty, które są następnie sprzedawane pod znakiem firmowym i w sieci handlowej zamawiającego, tworzenia filii produkcyjnych stanowiących wyłącznie własność przedsiębiorstwa macierzystego, które mogą powstawać w drodze nabycia w całości istniejącego już przedsiębiorstwa i zaadaptowania go do własnych celów albo poprzez budowę od podstaw nowych jednostek.

Tworzenie i realizacja skutecznych globalnych strategii rozwoju jest niełatwym zadaniem, gdyż na przedsiębiorstwa czeka szereg wyzwań, które do niedawna albo nie występowały, albo nie miały tak wielkiego znaczenia. Można tu wymienić chociażby znaczne przyspieszenie postępu technicznego i technologicznego, trudności z identyfikacją potencjalnych klientów i rynków, czy skracanie cyklu życia współczesnych produktów. W skutek globalizacji pojawił się także szereg zjawisk, z którymi przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć, jak na przykład umiędzynarodowienia zarządzania, a więc nabycia nowych umiejętności (dostosowania kulturowe) tworzenia przedsiębiorstwa przyszłości (sieciowego, wirtualnego), zmiany potrzeb społecznych, technik i technologii (decentralizowanie), motywowania do stałego uczenia się.

94 H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność...op. cit.*, s. 398-399.

Konieczność sprostania globalnej konkurencji poprzez stosowanie globalnych strategii konkurencji jest więc nieodłącznym elementem współczesnej gospodarki⁹⁵.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw często kojarzony jest jedynie z wzrostem potencjału techniczno-technologicznego, chociaż nie wyczerpuje to całości zagadnienia. Nie bez znaczenia jest bowiem rozwój umiejętności, kompetencji i lojalności pracowników realizujących cele przedsiębiorstwa. Do czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, należy dodać wzrost jego produktywności realizowany zwiększeniem efektów przy danych nakładach, kreowanie tendencji rozwojowych oraz skuteczne rozwijanie rynku zbytu poprzez rozbudowę sieci relacji.

We współczesnej gospodarce, którą można nazwać gospodarką globalną, jednym z najbardziej kluczowych wyznaczników i jednocześnie perspektyw oceny działania przedsiębiorstwa jest konkurencyjność. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, iż wyłącznie przedsiębiorstwo cechujące się wysoką konkurencyjnością jest w stanie skutecznie funkcjonować. Co więcej, aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować z innymi, musi przykładać dużą uwagę do orientacji na wyniki, a także do ścisłej współpracy z klientami, a także musi działać na zasadach partnerskich. Musi także integrować wewnętrznie swoich współpracowników, a także być wiarygodnym we współpracy z zewnętrznymi partnerami i zatrudniać kadrę przedsiębiorczą, świadomą odpowiedzialności społecznej swojej i jednostki. Głównym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie efektywności i konkurencyjności w skali globalnej. Aby to osiągać, musi ono nieustannie podnosić swoją konkurencyjność. Co więcej, od przedsiębiorstw wymaga się, aby potrafiły trafnie diagnozować stan i planować swój rozwój, wykazując się przy tym umiejętnościami skutecznego kształtowania działań i procesów, umożliwiającymi uzyskanie i utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej.

Rezultaty osiągane przez przedsiębiorstwo będą zależały w znacznej mierze od umiejętności myślenia globalnego, działania opartego na systemie wartości, które będą zgodne z etyką biznesu i zasadami moralnymi, a także doceniania różnorodności kulturowej. Wprawdzie nie istnieją uniwersalne rozwiązania, czy strategie, które mogłyby być zastosowane przez każde przedsiębiorstwo i przez to zapewnić przedsiębiorstwu zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, lecz dobrym pomysłem jest wzorowanie się na innych podmiotach i powielanie niektórych, skuteczniejszych rozwiązań. Tego typu decyzje wymagają weryfikacji dotychczas

95 K. Kubik, *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 92/2012, s. 43.

stosowanego modelu zarządzania, a także niejednokrotnie zmiany sposobu myślenia, a także przyjmowanych postaw i zachowań organizacyjnych. Z kolei to wymaga aktualnej i szerokiej wiedzy na temat czynników i uwarunkowań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rozdział III. Analiza i ocena konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A.

3.1. Charakterystyka FFiL Śnieżka S.A.

3.1.1. Historia firmy

Przedmiotem analizy jest Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A. – wiodąca spółka Grupy Kapitałowej Śnieżka i czołowy producent farb i lakierów w Polsce oraz w Europie Środkowo-Wschodniej. Firma osiągnęła tak wysoką pozycję w niespełna 30 lat, ponieważ jej początki sięgają 1984 roku. Zakład zatrudniał wtedy – łącznie z właścicielami – od kilku do kilkunastu osób. Dobra znajomość branży, skuteczność i efektywność zarządzania zaowocowały szybkim rozwojem firmy i przyczyniły się do osiągnięcia obecnej pozycji na rynku.⁹⁶ Dziś, Śnieżka to grupa działających w syntezie firm, która obejmuje 5 nowoczesnych zakładów produkcyjnych (w Polsce – 3, na Ukrainie – 1 i w Białorusi – 1), zatrudniających ponad 1000 osób oraz wytwarzających rocznie około 140 mln litrów ponad 230 różnych wyrobów chemii budowlanej, zarówno na rynek krajowy jak i rynki zagraniczne. Wszystkie wyroby produkowane są w oparciu o System Zapewnienia Jakości ISO 9001. Istotnym do zaznaczenia jest fakt, że Śnieżka – jako jedyna firma w branży – jest notowana na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i kontrolowana przez polski kapitał. Ponadto w sektorze wyróżnia się także tym, że – również jako jedyna – posiada własne Akredytowane Laboratorium Badawcze.⁹⁷ Należy również dodać, że Śnieżka jest jedną z największych firm w regionie, która daje pracę tysiącom ludzi pracującym w transporcie, w handlu, produkującym surowce, półprodukty, opakowania, materiały reklamowe itp.

Początki działalności Firmy sięgają lat osiemdziesiątych. Wtedy to pierwsza spółka cywilna rozpoczęła produkcję rozcieńczalników i wyrobów nitro. Ze względu na rosnące zapotrzebowanie, systematycznie poszerzano asortyment oferowanych produktów, dbając o jego wzbogacenie nowymi wyrobami, co przyczyniło się do szybkiego rozwoju Firmy. Nieustanna dbałość właścicieli o wysoką jakość wytwarzanych produktów sprawiła, że w coraz większym stopniu zaspokajały one potrzeby rynku lokalnego. W efekcie dynamicznego rozwoju i ze względu na lepsze warunki lokalowe główną siedzibę spółki wraz z częścią produkcji przeniesiono z Lubziny do Brzeźnicy. Nowa lokalizacja zapewniała więcej miejsca i dawała możliwość budowy dodatkowych hal produkcyjnych oraz magazynów. W roku 1990 Firma

⁹⁶ raport roczny 2013 s.13.

⁹⁷ <http://www.sniezka.pl/serwis-korporacyjny/ffil-sniezka-sa/o-firmie> [04.05.2015]

zaczęła działać pod nazwą Fabryka Farb i Lakierów CHEMAL s.c. w Brzeźnicy. Działalność inwestycyjna nieustannie nabierała tempa; rozbudowywano i modernizowano produkcję, powiększono laboratorium oraz wprowadzono nowoczesne rozwiązania technologiczne. Kolejne dwa oddziały produkcyjne: w Lubzinie i w Pustkowie powstały już w roku 1994. Przełomowym momentem w historii Firmy był rok 1998, kiedy to właściciele podjęli decyzję o połączeniu dwóch funkcjonujących wówczas spółek cywilnych w jedną – akcyjną o nazwie „Fabryka Farb i Lakierów ŚNIEŻKA Spółka Akcyjna”, pod którą Firma funkcjonuje do dnia dzisiejszego. W roku 2000 w porozumieniu z ukraińskim Partnerem Handlowym otworzono w Jaworowie na Ukrainie – specjalnej strefie ekonomicznej – zakład produkcyjny: „Śnieżka Ukraina” Sp. z o.o., a dwa lata później uruchomiono produkcję również na Białorusi w Żodino k/Mińska pod nazwą: „Białorusko-Polska Śnieżka” Sp. z o.o. (obecnie „Śnieżka BELPOL”). Krokiem milowym było wejście akcji FFiL Śnieżka S.A. na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych w grudniu 2003 roku. W roku 2004 wprowadzono na rynek markę: „MAGNAT”, a rok później uruchomiono drugi zakład produkcyjny na Ukrainie: „Śnieżka Sp. z o.o.” w Wistowej. W roku 2006 oddano do użytku nowoczesny wydział produkujący farby rozpuszczalnikowe w Brzeźnicy oraz w ramach kontynuacji polityki rozbudowy grupy kapitałowej zawiązano spółkę zależną o charakterze dystrybucyjnym: „ŚNIEŻKA ROMANIA Sp. z o.o.”, a także dokonano zakupu dodatkowych udziałów w spółkach zależnych na Ukrainie i Białorusi. Wzbogacono także paletę kolorów Śnieżki Barwy Natury. Znaczącym wydarzeniem było również wprowadzenie MAGNAT STYLE – czyli nowej linii ściennych systemów dekoracyjnych. Działania te zostały dostrzeżone i docenione, i zaowocowały licznymi nagrodami i wyróżnieniami, wśród których znalazły się: Godło Złoty Laur Konsumenta, Premium Brand, Super Produkt dla kolekcji Disney, czy tytuł Perły Polskiej Gospodarki. W styczniu 2008 roku podpisano umowę z międzynarodowym koncernem naukowym DuPont™, na podstawie której Śnieżka otrzymała licencję na wprowadzenie do wybranych produktów innowacyjnej technologii Teflon® surface protector. W roku 2010 działanie zostały skierowane w stronę zmian struktury ilościowej marek w portfolio FFiL Śnieżka S.A., czego wyrazem było wdrożenie strategii multibrandingowej (wielu marek) i wprowadzenie do sprzedaży takich marek jak: VIDARON (ochrona i dekoracja drewna), FOVEO TECH (produkty systemu dociepleń) oraz BESTON (kleje, pianki, silikon), a z początkiem 2011 marki SENSEO (matowa, lateksowa farba do ścian). Strategia budowania marek kompetentnych, poprzez oferowanie produktów posiadających ściśle określony obszar zastosowania, zaowocowała dotarciem do docelowego klienta. Rysunek nr 8 przedstawia logotypy marek jakie w ramach polityki multibrandingowej oferuje FFiL Śnieżka S.A.

B2C (odbiorcy indywidualni)	B2B (profesjoniści)
    	  

Rysunek 8 Marki wchodzące w skład multibrandingu

Źródło: Materiały udostępnione przez pracownika FFiL Śnieżka S.A.

Istotnym krokiem w roku 2012 było przeprowadzenie implementacji nowego systemu wizualnej identyfikacji marki „Śnieżka” – wprowadzenie nowego logotypu. Działanie to podkreśla nowoczesność i innowacyjność Spółki, dbałość o wysoką jakość usług, zaufanie i przyjazne nastawienie klientów, a także wskazuje na mocną pozycję marki na rynku (ryzyko utraty klientów, przywiązanych do starego logotypu). Wyrazisty znak marki Śnieżka ma za zadanie budować spójną architekturę produktową. W 2012 roku na rynku nastąpił także debiut Śnieżki Satynowej – nowej gamy satynowych farb w gotowych kolorach. Rozwój oraz unowocześnianie oferty asortymentowej jest jednym z głównych instrumentów konkurowania Śnieżki, dlatego jest ona systematycznie wzbogacana. W roku 2013 zadebiutowała kolejna wysokiej jakości farba do wnętrz – Magnat Ceramic, spełniająca wysokie wymagania środowiskowe. W tym roku miała również miejsce największa w dziejach firmy kampania reklamowa.

Lata doświadczeń w produkcji farb



Rysunek 9 Oś czasu przedstawiająca ważniejsze wydarzenia z działalności Śnieżki

Źródło: Materiały udostępnione przez pracownika FFIL Śnieżka S.A.

3.1.2. Charakterystyka Grupy Kapitałowej

Grupa Kapitałowa systematycznie prowadzi działania zmierzające do zapewnienia swoim Klientom wysokiej jakości produktów, przy uwzględnieniu dynamicznych warunków rynkowych oraz zmieniających się preferencji konsumentów. Działania te polegają m. in. na prowadzeniu innowacji produktowych, a także zwiększeniu możliwości produkcyjnych. Grupa działa głównie na terenie Polski, gdzie posiada 4 podmioty, oraz na terenach Europy Wschodniej gdzie posiada 3 podmioty. Firma posiada wysoki udział sprzedaży na rynku polskim oraz sukcesywnie zwiększa udział sprzedaży na rynku wschodnim. Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A. jest podmiotem dominującym w Grupie Kapitałowej, obok której działają takie firmy jak:

- Hadrokor Sp. z o.o. – produkcja wyrobów antykorozyjnych sprzedawanych pod własną marką oraz pod marką Śnieżka;
- Fabryka Farb i Lakierów Proszkowych Proximal Sp. z o.o. – prowadzi działalność polegającą na wydzierżawianiu powierzchni w należącej do niej nieruchomości;
- TM Investment Sp. z o.o. – zajmuje się udzielaniem licencji na korzystanie ze znaków towarowych spółkom powiązanym w Grupie Kapitałowej;
- IP Solutions Sp. z o.o. – zarządzanie znakami towarowymi;

- Śnieżka Ukraina Sp. z o.o. – producent farb i szpachli na Ukrainie oraz główny dystrybutor produktów FFiL Śnieżka SA. Wyroby są sprzedawane pod marką Śnieżka;
- Śnieżka Sp. z o.o. w Wistowej – majątek Spółki oraz działalność produkcyjna została przeniesiona do Śnieżki – Ukraina Sp. z o.o. w Jaworowie;
- Śnieżka BEL-POL Sp. z o.o. – producent szpachli, farb i lakierów na Białorusi.

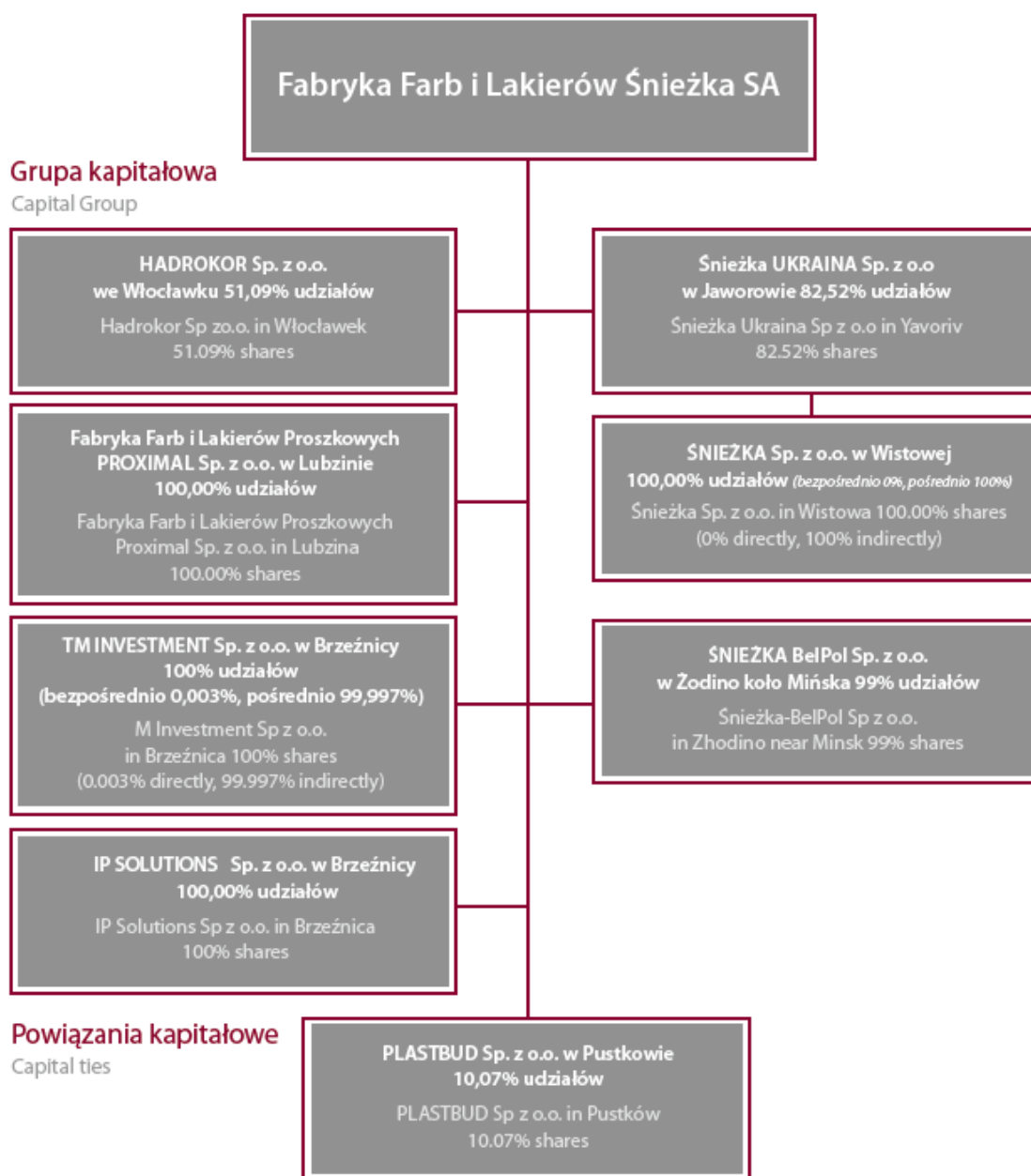
Ponadto Grupa prowadzi współpracę z firmą: Plastbud Sp. z o.o. w Pustkowie, która jest producentem past barwiących Colorex, oraz jest dostawcą niektórych towarów i surowców. Pomimo, że Spółka nie posiada własnego Zakładu na terenie Rumunii, intensywnie rozwija eksport do tego kraju. Eksport wyrobów do Rumunii odbywa się obecnie bezpośrednio z Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka SA z siedzibą w Lubzinie. Na rysunku nr 9 przedstawiono procentowy udział spółek wchodzących w skład Grupy.

Strategiczne obszary działalności Grupy Kapitałowej

Celem długoterminowej strategii rozwoju Grupy Kapitałowej jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku farb i lakierów Europy Środkowo-Wschodniej, a w szczególności na rynkach: polskim, ukraińskim, białoruskim, mołdawskim oraz rosyjskim. Zgodnie z założoną wizją, Grupa prowadzi swoją działalność w oparciu o cele strategiczne, które stanowią narzędzie realizacji zamierzonego celu. Obszarami szczególnej aktywności są działania w zakresie: wzrostu udziału wyrobów w polskich, ukraińskich i rosyjskich sieciach marketów budowlanych; kontynuacji programu obejmującego budowę sklepów i salonów partnerskich Śnieżki w Polsce i na kluczowych rynkach zagranicznych, oraz w zakresie inwestycji kapitałowych związanych z możliwością akwizycji w Europie Środkowo-Wschodniej.

Dodatkowo, celami jakie towarzyszą Grupie w realizacji strategii rozwoju są: dbałość i budowa trwałych i przyjaznych relacji partnerskich, opartych o wzajemne zaufanie i zrozumienie ze wszystkimi interesariuszami firmy, oraz ich wspieranie w zakresie informacji, szkoleń i marketingu. Grupa zamierza dążyć do wzrostu swojego potencjału poprzez nieustanną ekspansję na nowe rynki zbytu, dalszy rozwój portfolio swoich marek, rozwój organiczny oraz ciągły wzrost inwestycji kapitałowych. Tak prowadzona działalność i harmonijny rozwój Grupy,

zgodny z założeniami przyjętej strategii, ma przyczynić się do osiągnięcia przez nią wiodącej pozycji na rynkach kluczowych.⁹⁸



Rysunek 10 Udział podmiotów Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A.

Źródło: Raport roczny 2012 s. 10.

⁹⁸ Raport roczny 2013 s. 19.

3.1.3. Przedmiot działalności

Śnieżka specjalizuje się głównie w produkcji farb, lakierów, szpachli, klejów oraz rozpuszczalników. Zajmuje się także pośrednictwem handlowym i finansowym jak również krajowym i międzynarodowym transportem, spedycją, budownictwem, handlem hurtowym i detalicznym. Firma eksportuje swoje produkty poza granice Polski. Głównymi kierunkami eksportu są: Ukraina, Białoruś, Mołdawia, Rosja, Kazachstan oraz Rumunia. Kolejną branżą, w której zaistniała jest produkcja materiałów budowlanych np. zaprawy wyrównawczej, gładzi wapiennej, masy naprawczej oraz produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych.

Grupa Kapitałowa Śnieżka skupia działalność badawczo rozwojową w Centrum Badań i Rozwoju FFiL Śnieżka SA, co pozytywnie wpływa na optymalizację kosztów. Prowadzone prace zmierzają w kierunku poszukiwania nowych i ekologicznych surowców oraz innowacyjnych rozwiązań technologicznych, dzięki czemu produkowane wyroby cieszą się konkurencyjną ceną, wysoką jakością, oraz brakiem szkodliwego wpływu na środowisko. Prace badawczo-rozwojowe są ukierunkowane na przygotowywanie nowych wyrobów oraz podwyższanie jakości wyrobów już produkowanych. Działając w tym zakresie, Spółka prowadzi ścisłą współpracę z laboratoriami międzynarodowych koncernów i firm, oraz z niezależnymi instytutami naukowo-badawczymi. Dowodem sukcesywnych inwestycji w nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania i dbałości o jak najwyższą jakość wyrobów jest m.in. uzyskana Akredytacja Polskiego Centrum Akredytacji przez Laboratorium Kontroli Jakości FFiL Śnieżka S.A. świadcząca o najwyższym standardzie prowadzonych w Laboratorium prac i świadczonych usług. Jakość parametrów wyrobów Śnieżki została również potwierdzona przez takie instytucje jak: Instytut Techniki Budowlanej, Oddział Zamiejscowy Instytutu Przemysłu Tworzyw i Farb w Gliwicach oraz Instytut Technologii Drewna w Poznaniu. Dodatkowo w ramach prac B + R został wdrożony System Zapewnienia Jakości ISO 9001, zapewniający o dostosowywaniu do wymogów prawodawstwa Unii Europejskiej parametrów produkowanych wyrobów. Śnieżka przywiązuje dużą wagę do jakości swoich wyrobów. Dowodem czego jest m.in.:

- uzyskanie ekologicznego oznakowania Ecolabel, dla trzech wyrobów, który świadczy o wysokiej jakości produktów oraz znikomym wpływie na środowisko;
- uzyskanie znaku jakości Qualicoat, będącego potwierdzeniem wysokiej jakości powłok na używanych do celów architektonicznych wyrobach aluminiowych;

- uzyskanie potwierdzenia o przydatności emalii olejno-ftalowej Śnieżka Supermal, wykorzystywanej w służbie zdrowia, oraz w pomieszczeniach służących do przechowywania produktów żywnościowych;
- uzyskanie licencji do znaku Teflon® oraz wprowadzenie technologii Teflon® surface protector zapewniającej odporność na ścieranie oraz warunki atmosferyczne.

Istotnym obszarem działalności Śnieżki jest także CSR – *Corporate Social Responsibility*, czyli *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*. Odpowiedzialność społeczna, jest rozumiana jako wieloaspektowy projekt obejmujący cztery obszary: firma-społeczność, firma-personel, firma-środoisko oraz firma-rynek, dążący do równowagi pomiędzy efektywnością, a interese m społecznym. Działania Spółki w zakresie firma-społeczność przede wszystkim są skoncentrowane na pomaganiu dzieciom. Istotnymi elementami wsparcia oprócz pomocy przewlekłe chorym i znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej są edukacja i sport. W tym zakresie działa Fundacja Śnieżki „Twoja Szansa”⁹⁹, oraz są organizowane takie projekty jak: „Kolorowe boiska... czyli szkolna pierwsza liga”¹⁰⁰, „Dziecięcy świat w kolorach”¹⁰¹ oraz „Kolorowy świat dzieciństwa” – na Ukrainie. Spółka wpiera także wiele inicjatyw, wśród których znajduje się Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy.

W odniesieniu do swoich pracowników społeczna odpowiedzialność Śnieżki wyraża się dbałością o własny zespół i postrzeganiu go jako istotny zasób w budowaniu kapitału Grupy. Zgodnie z tym założeniem, firma przywiązuje dużą wagę do tworzenia atmosfery zaufania i dialogu, która sprzyja powstawaniu nowych pomysłów i kreatywnych rozwiązań, dba o bezpieczne i godne warunki pracy oraz sprawuje ochronę przed mobbingiem. Regularnie przeprowadzane są badania częśotliwości wypadków i satysfakcji pracowników. W ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, pracownicy mogą korzystać z wielu form rozrywki i wypoczynku.

⁹⁹Fundacja Śnieżki „Twoja Szansa” zajmuje się działaniem na rzecz osób przewlekłe chorych i niepełnosprawnych, promocją oświaty i edukacji wśród dzieci i młodzieży. Jedną z inicjatyw Fundacji jest Program Pomocy Stypendialnej, będący wsparciem finansowym dla uzdolnionej młodzieży pochodzącej z niezamożnych rodzin.

¹⁰⁰ „Kolorowe boiska... czyli szkolna pierwsza liga”, to projekt realizowany od 2006 roku, którego celem jest promocja aktywnie spędzanego przez dzieci czasu wolnego, oraz stwarzanie odpowiednich warunków do uprawiania sportu. Co roku organizowany jest konkurs dla szkół podstawowych z małych miejscowości, w którym nagrodą główną jest wielofunkcyjne boisko sportowe.

¹⁰¹ „Dziecięcy świat w kolorach”, to program, w ramach którego dziecięce oddziały szpitalne zyskują nową kolorystykę i blask.

W odniesieniu do działań rynkowych odpowiedzialność jest oparta na zasadzie transparentności odnoszącej się do wszystkich interesariuszy Grupy, m.in. Klientów, Akcjonariuszy, Partnerów Handlowych. Śnieżka przestrzega zasad uczciwej konkurencji oraz działa w zgodzie z przepisami ją określającymi. Prowadzi etyczną działalność reklamową oraz stale podwyższa poziom satysfakcji klientów, oferując produkty najwyższej jakości, bezpieczne dla użytkownika i środowiska naturalnego, a cykl życia produktów w całości objęty jest odpowiedzialnością. W codziennej działalności biznesowej stawia na dbałość o długoterminową współpracę, opartą na lojalności i partnerstwie oraz przestrzeganiu norm prawnych i etycznych. Zaufanie i oferowanie najwyższej jakości produktów jest dla Grupy wyrazem przemysłanych i odpowiedzialnych działań rynkowych.

Jako podmiot branży chemicznej Grupa Kapitałowa Śnieżka wykazuje się szczególną świadomością o odpowiedzialności za zasoby przyrody zarówno w sferze procesów produkcyjnych jak i powstałych w ich wyniku produktów. FFiL Śnieżka SA zidentyfikowała obszary swojej działalności, w którym wywierany jest wpływ na środowisko oraz opracowała politykę środowiskową. Spółka minimalizuje negatywny wpływ na środowisko poprzez szereg działań, m.in. takich jak: efektywne wykorzystywanie surowców i energii, redukcja emisji zanieczyszczeń do wody, gruntu i powietrza, racjonalna gospodarka odpadowa, stosowanie rozwiązań podwyższających poziom bezpieczeństwa funkcjonowania instalacji technologicznych. Ponadto wszelkie decyzje dotyczące nowych przedsięwzięć i inwestycji są podejmowane w porozumieniu z organami ochrony środowiska, w oparciu o bieżące decyzje administracyjne normalizujące sposób oraz zakres korzystania ze środowiska naturalnego.¹⁰² Spółka prowadzi także regularne pomiary: zużycia wody i prądu, wytwarzania ścieków oraz recyklingu wody. Dla zapewnienia o konsekwentnym przestrzeganiu przez zakłady produkcyjne praw człowieka i utrzymywaniu standardów ochrony środowiska, Grupa na bieżąco dokonuje ich oceny, ewaluacji oraz przeprowadza kontrole.

3.2. Analiza działalności Spółki Śnieżka S.A.

3.2.1. Sektor farb i lakierów

Segment farb i lakierów jest największą składową sektora chemii budowlanej. Stanowi on połowę materiałów wytwarzanych w zakresie chemii budowlanej, toteż w dużej mierze jest zależny od ogólnej koniunktury segmentu budowlanego. Wydatki remontowe stanowią aż 80%

¹⁰² Raport roczny 2012 s. 40.

zapotrzebowania, co sprawia, że popyt na rynku farb i lakierów jest bezpośrednio powiązany z prężnością sektora budowlano-remontowego.¹⁰³

Rynek farb i lakierów jest bardzo zróżnicowany. Na polskim rynku można wyróżnić farby:

- elewacyjne i dekoracyjne,
- samochodowe,
- do metali i opakowań metalowych,
- okrętowe,
- antykorozyjne,
- do drewna i mebli,
- renowacyjne,
- drukarskie,
- do celów artystycznych i szkolnych,
- środki matujące,
- szkliste emalie i glazury.

Głównym odbiorcą wyrobów przemysłu farb i lakierów jest przede wszystkim budownictwo, a ponadto rynki przemysłu: metalowego, motoryzacyjnego, maszynowego, meblowego, płyt drewnopochodnych oraz stolarstwa budowlanego.¹⁰⁴

Wartość rynku farb i lakierów w Polsce w ostatnich kilku latach szacuje się na poziomie ok. 2 mld zł. W krajowej branży operuje ponad 150 producentów. Znaczną większość stanowią firmy bardzo małe, ponieważ zaledwie 20 z nich zatrudnia ponad 50 pracowników. Przemysł farb i lakierów jest w dużej mierze skoncentrowany, ponieważ cztery firmy stanowią prawie 70% całego rynku farb i lakierów. Są to kolejno:

- **PPG** (obejmująca marki: Dekoral, Dekoral Professional, Domalux, Drewnochron, Cieszynka, Malfarb, Dyrup, Bondex),
- **Akzo Nobel** (z markami: Nobiles, Sadolin, Dulux, Hammerite),
- **Śnieżka** (i marki: Śnieżka, Barwy Natury, Magnat, Vidaron) oraz
- **Tikkurila** (wraz z markami: Tikkurila, Beckers, Polifarb Dębica, Jedyńka).¹⁰⁵

¹⁰³http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/pokaz/215Rynek_farb_i_lakierow_wart_jest_2_mld_zl.html, [30.04.2015]

¹⁰⁴http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/pokaz/21-Farby_i_lakiery_na_polskim_ryнку_RAPORT.html [30.04.2015]

¹⁰⁵ <http://chemical.pl/artykuly/chemical-news/11450/rynek-farb-i-lakierow-w-polsce.html>, [30.04.2015]

Struktura globalnego rynku farb i lakierów jest geograficznie zróżnicowana, a wzrost poziomu życia koreluje ze wzrostem zużycia wyrobów farbiarskich. Rynek Europy Zachodniej jest już dojrzały, natomiast coraz bardziej dynamiczny rozwój można zaobserwować w Europie Środkowo–Wschodniej. Udział realizowanej w Europie sprzedaży farb wynosi 30% wartości światowej, co w 2012 r. dało ok. 76 mld euro.¹⁰⁶

Średnie zużycie farb na jednego mieszkańca w Polsce wynosi ok. 10 litrów rocznie, natomiast w krajach Europy Wschodniej jest to średnio około 7 litrów. Średnia konsumpcja Europejska wynosi około 15-16 litrów per capita rocznie, w związku z czym można snuć prognozę dynamicznego wzrostu wielkości rynku oraz wzrostu zużycia farb i lakierów zarówno w Polsce jak i krajach Europy Wschodniej.¹⁰⁷ Również szacunki analityków wskazują na systematyczny rozwój rynku farbiarskiego, który jest skorelowany z rosnącym zapotrzebowaniem na farby w Europie Środkowej, czego potwierdzeniem jest 2,6% wskaźnik tempa wzrostu w skali roku. Według badań Polska – z 44% udziałem – jest jednym z największych rynków Europy Środkowej, a wraz ze Słowacją dominuje pod względem szybkości rozwoju, która ma związek z rosnącą wielkością produkcji i sprzedaży.¹⁰⁸

Jak można wnioskować na podstawie analizy dostępnych raportów na sytuację w sektorze niewątpliwie wpływ ma stan makrootoczenia, a także ogólna kondycja rynku. Krajowe trendy makroekonomiczne bezpośrednio przekładają się na wyniki finansowe firm działających w przemyśle farbiarskim, w tym Śnieżki. Szczególne znaczenie odgrywa tu popyt, na który w dużej mierze składa się konsumpcja indywidualna, a zatem i zamożność społeczeństwa. Sprawia to, że wskaźnikami odgrywającymi istotną rolę dla przedsiębiorstw są wskaźniki: PKB, inflacji i bezrobocia, a ponadto polityka kredytowa państwa jak również oferowane przez państwo programy lub formy wsparcia. Za przykład może tutaj posłużyć rządowy program o nazwie „Mieszkanie dla Młodych”, oraz wszelkie planowane ułatwienia dla osób starających się o otrzymanie pozwolenia na budowę, które mają związek z realizacją unijnego budżetu na lata 2014-2020, co zdaniem analityków odegra stymulującą rolę dla rynku budowlanego.

Bieżący stan rynku, w tym zdarzenia takie jak kryzys ekonomiczny ma niewątpliwie wpływ na sektor farb i lakierów. Przekłada się to na wyniki finansowe Spółki, gdzie wyraźna

¹⁰⁶ <http://www.chemiainbiznes.com.pl/artykuly/drukuj/215> [15.05.2015]

¹⁰⁷ http://www.sniezka.pl/gfx-upload/Serwis-korporacyjny/Raporty-roczne/sniezka_raport_roczny_2011.pdf s.32 [15.05.2015]

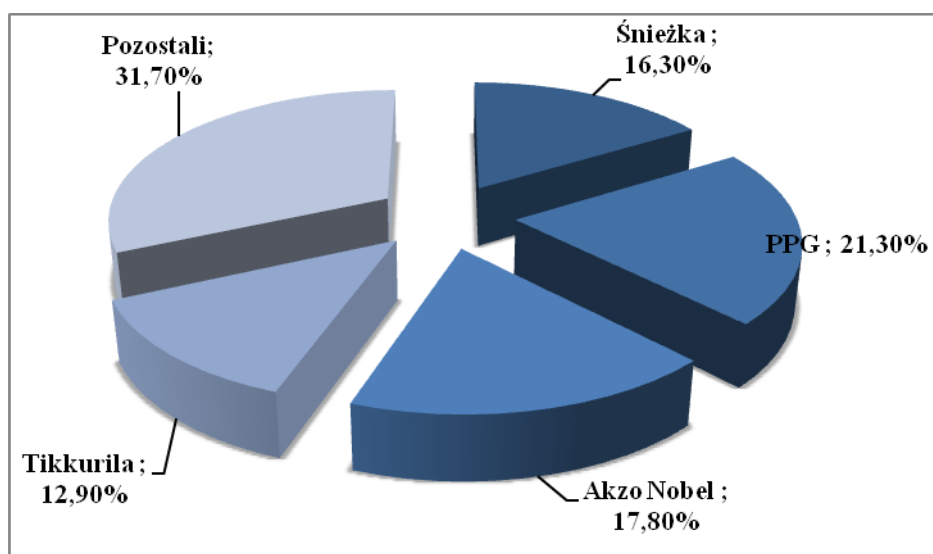
¹⁰⁸ <http://www.rynekfarb.pl/rynek-farb-w-europie-srodkowej/> [15.05.2015]

tendencja wzrostowa zysku ze sprzedaży netto w latach 2002-2010 została przerwana w roku 2011 – jako echo kryzysu ekonomicznego. Sytuacja ta to niewątpliwy wynik kryzysu ekonomicznego, który miał miejsce w naszym kraju i w oczywisty sposób przełożył się na rynek nieruchomości, a co za tym idzie na spadek zapotrzebowania na produkty oferowane przez spółkę. Kiedy bowiem znacznie spada sprzedaż mieszkań oraz gdy sytuacja ekonomiczna nie sprzyja działaniom remontowym, a zjawisko to przybiera masową skalę – np. właśnie jako wynik złej sytuacji ekonomicznej kraju – to przekłada się to bezpośrednio na sprzedaż w poszczególnych branżach, w tym przypadku w branży farb i lakierów.

3.2.2 Śnieżka na rynku polskim i zagranicznym

Liczącymi się na rynku farb i lakierów w Polsce producentami są przedsiębiorstwa, które zatrudniają więcej niż 49 pracowników. Szacunki wskazują, że jest ich zaledwie 20, a mniejsze zakłady stanowią zaledwie 10-15% produkcji. Rynek ten jest bardzo skoncentrowany ponieważ cztery główne przedsiębiorstwa stanowią niemal 70% całego rynku. Grupa Kapitałowa należy do czołowych producentów farb dekoracyjnych, a jej udział w krajowym rynku, w ujęciu ilościowym jest szacowany na ok.16%, co stanowi o wysokim stopniu dostosowania przedsiębiorstwa do preferencji konsumentów. Spółka dominująca posiada najmocniejszą pozycję w segmencie wyrobów emulsyjnych, w którym wraz z PPG Deco Polska zajmuje pozycję lidera. Największe przedsiębiorstwa branży (poza Śnieżką) kontrolowane są przez zagranicznych inwestorów branżowych. Aktualnie Śnieżka, jako jedyna w branży nie jest kontrolowana przez inwestorów zagranicznych, oraz jest jedyną spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych.¹⁰⁹ Głównymi konkurentami Spółki na rynku polskim są: PPG, Azko Nobel oraz Tikkurila. Wykres nr 1 przedstawia szacunkowy udział sprzedaży poszczególnych spółek w rynku polskim.

¹⁰⁹ http://www.sniezka.pl/gfx-upload/Serwis-korporacyjny/Raporty-roczne/sniezka_raport_roczny_2011.pdf s. 32 [16.05.2015]



Wykres 1 Struktura udziałów sprzedaży w rynku polskim

Źródło: Prezentacja wyników za 2013 rok, Warszawa, 26 lutego 2014r., s. 8.



Rysunek 11 Główne rynki eksportowe FFiL Śnieżka S.A.

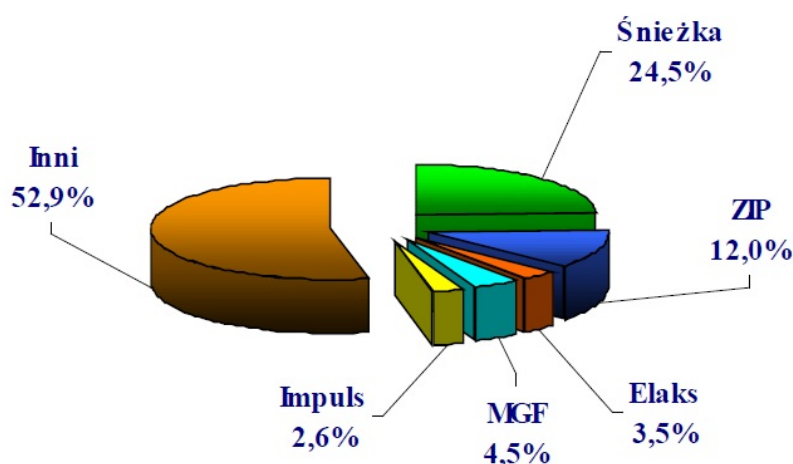
Źródło: Prezentacja wyników za 2013 rok, Warszawa, 26 lutego 2014r., s. 7.

Głównym rynkiem zbytu wyrobów Grupy Kapitałowej jest Polska, gdzie Śnieżka generuje największą część przychodów. Spółka jest jednym z głównych eksporterów sektora farb i lakierów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a jej udział w eksporcie z Polski stanowi 23% sprzedaży. Główne rynki eksportowe przedstawia rysunek nr 11. Są to: Ukraina,

Białoruś, Mołdawia, Rosja, Kazachstan, Rumunia, a ponadto: Słowacja, Litwa, Łotwa, Węgry i Estonia.¹¹⁰

Poza Polską, kluczowymi rynkami dla działalności Grupy są Ukraina i Białoruś, gdzie Spółka posiada znaczące udziały. Śnieżka posiada bardzo silną pozycję na rynku ukraińskim, w którym udział jej farb i lakierów stanowi ponad 24%, a w segmencie emulsji aż 31%. Również na Białorusi pozostaje jednym z liderów, gdzie posiada 15% udziałów całego rynku.

Strukturę udziałów w rynku ukraińskim w 2011 roku przedstawia wykres 2.



Wykres 2 Struktura udziałów w rynku ukraińskim

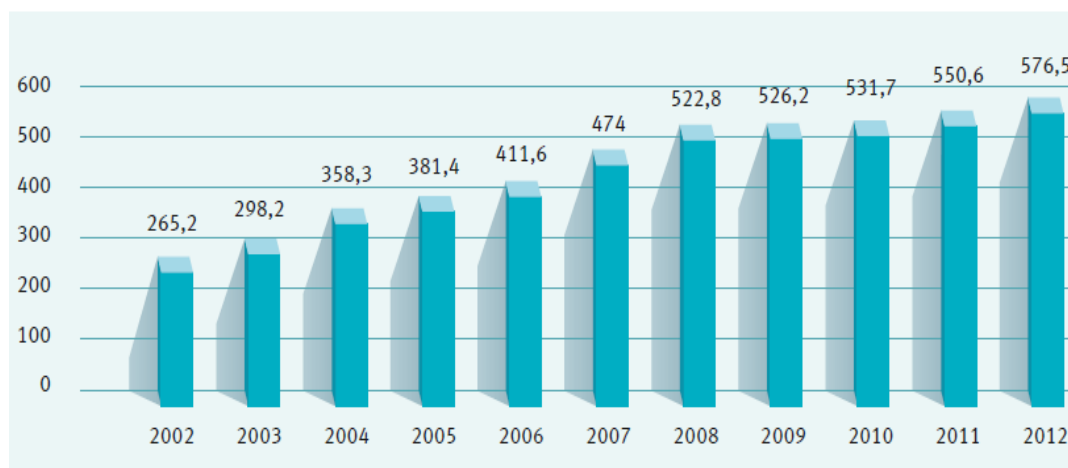
Źródło: Prezentacja wyników za 2013 rok, Warszawa, 26 lutego 2014r., s. 11.

Rynki, na których operuje Spółka są starannie dobierane i analizowane. Inwestowanie w sprzedaż w Europie Wschodniej wiąże się z wieloma ryzykami (m.in. z ryzykiem walutowym, czy – jak wskazują ostatnie wydarzenia na Ukrainie – z ryzykiem natury politycznej. Uzasadniając decyzję o prowadzeniu działań na wschodzie Europy firma wskazuje między innymi na rosnący potencjał tych rynków, jak również na ich mniejsze nasycenie konkurencją. Nowoczesne portfolio FFiL Śnieżka S.A. to oferta wysoce innowacyjna i dobrze przyjmowana przez odbiorców zarówno w Polsce jak i na wschodzie Europy.

¹¹⁰ Prezentacja wyników za 2013 rok, Warszawa, 26 lutego 2014r., s. 7.

3.2.3 Analiza wyników finansowych na przestrzeni lat 2002-2012

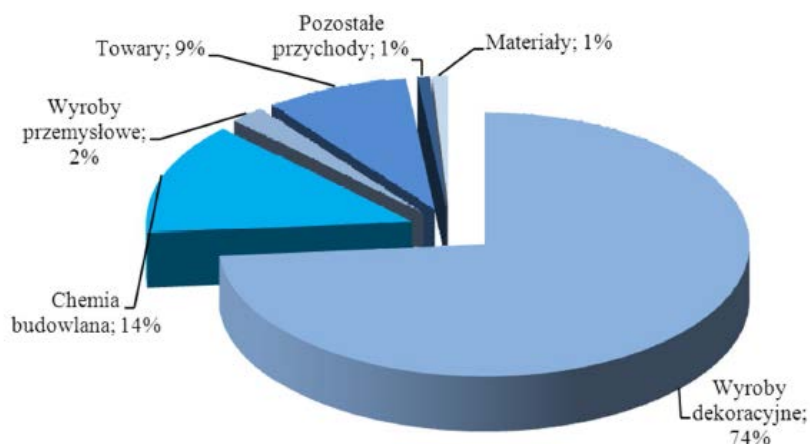
Jak wynika z danych wykresu nr 3, Spółka na przestrzeni lat 2002-2012 niezmiennie odnotowywała wzrost przychodów ze sprzedaży, co świadczy o dobrej kondycji przedsiębiorstwa, trafności podejmowanych decyzji, dbałości o zadowolenie klientów poprzez utrzymywanie jakości produktów na wysokim poziomie, zdobytym zaufaniu konsumentów, a także o nieustannym rozwoju firmy i konsekwentnym dążeniu do osiągnięcia pozycji lidera na rynku.



Wykres 3 Skonsolidowane przychody ze sprzedaży netto w latach 2002-2012 (w mln PLN)

Źródło: Raport roczny 2013 s. 23.

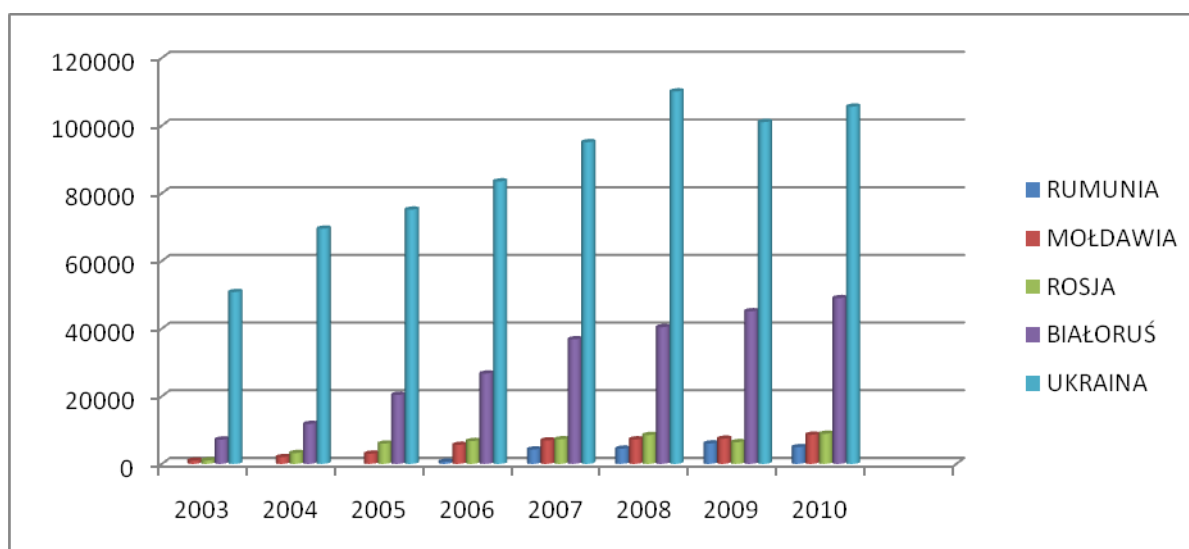
W roku 2012 przychody ze sprzedaży Grupy Kapitałowej wyniosły 576,5 tys. złotych, co w porównaniu z rokiem poprzednim oznacza wzrost o 25,9 mln złotych. Są to przede wszystkim przychody ze sprzedaży produktów, których udział w strukturze przychodów wynosił 89,5%, osiągając dynamikę 112% w porównaniu do roku 2011. Natomiast pozostałą część przychodów stanowią przychody ze sprzedaży materiałów, towarów i usług. Wyroby dekoracyjne stanowią 74% całości przychodów ze sprzedaży produktów, a kolejną znaczną grupą jest stanowiąca 14% chemia budowlana (wykres 4).



Wykres 4 Struktura sprzedaży Grupy Kapitałowej według kategorii przychodów w 2012 roku

Źródło: Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Śnieżka za 2012 rok. s. 20.

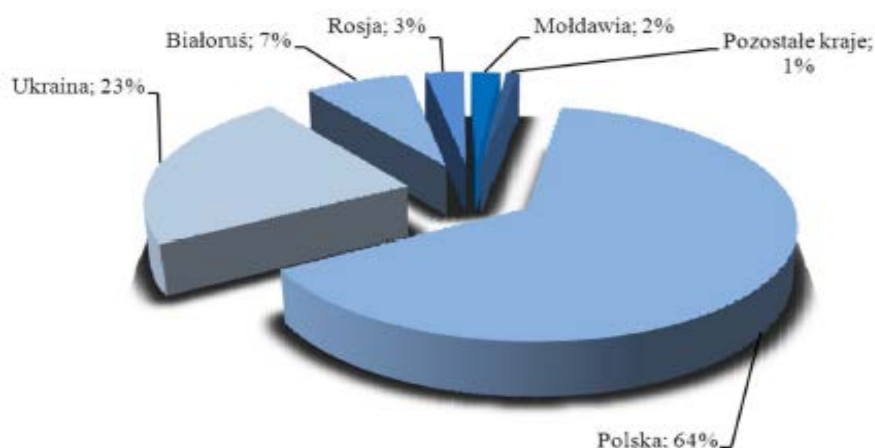
Podstawową działalnością Grupy Śnieżka jest sprzedaż produkowanych wyrobów kierowana przede wszystkim na rynek polski. Jednak nie jest to jedyny docelowy rynek, w którym Grupa dąży do rozwoju, wzrostu sprzedaży i powiększania swoich udziałów. Ważnym dla Grupy Śnieżka jest także rozwój eksportu oraz docieranie do nowej, coraz szerszej grupy nabywców. Zgodnie z głównym założeniem przyjętej długoterminowej strategii rozwoju, Śnieżka w swoich działaniach dąży do ekspansji nowych rynków zbytu, oraz osiągnięcia pozycji lidera na wszystkich konkurencyjnych rynkach segmentu farb dekoracyjnych Europy Środkowo-Wschodniej. Wykres nr 5 przedstawiający wielkość sprzedaży w ujęciu wartościowym w poszczególnych krajach w latach 2003-2010 uwidacznia jej tendencję wzrostową. Sprzedaż na poszczególnych rynkach rosła z roku na rok. Wyjątkiem był rok 2009, w którym odnotowano niewielki spadek sprzedaży eksportowej na Ukrainie, będący odbiciem światowego kryzysu finansowego w latach 2007-2009. Dla firmy był to jedynie chwilowy kryzys, ponieważ jak można odczytać z wykresu, już rok później dynamika sprzedaży na rynku ukraińskim kształtowała się na poziomie 104,5%. Poniższe dane są potwierdzeniem konsekwentnie prowadzonej polityki ekspansywnej, oraz trafności podejmowanych decyzji, co zaowocowało widocznym wzrostem eksportu i świadczy o permanentnym rozwoju firmy.



Wykres 5 Wielkość sprzedaży Grupy Kapitałowej Śnieżka w poszczególnych krajach w latach 2003-2010 (w tys. PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów z lat 2004-2011 dostępnych na stronie <http://www.sniezka.pl/serwis-korporacyjny/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-roczne> [07.04.2015]

Dokonując analizy struktury sprzedaży Grupy według krajów w roku 2012, należy stwierdzić, że rynek polski z 64% udziałem był rynkiem dominującym, natomiast innymi kluczowymi rynkami były: rynek ukraiński stanowiący 23%, oraz białoruski z 7% udziałem, co przedstawia wykres nr 6. Oznacza to, że w roku 2012 eksport stanowił 36%, podczas gdy w roku 2003 jego udział w ogólnej sprzedaży był zdecydowanie niższy i wynosił 20,9%.¹¹¹

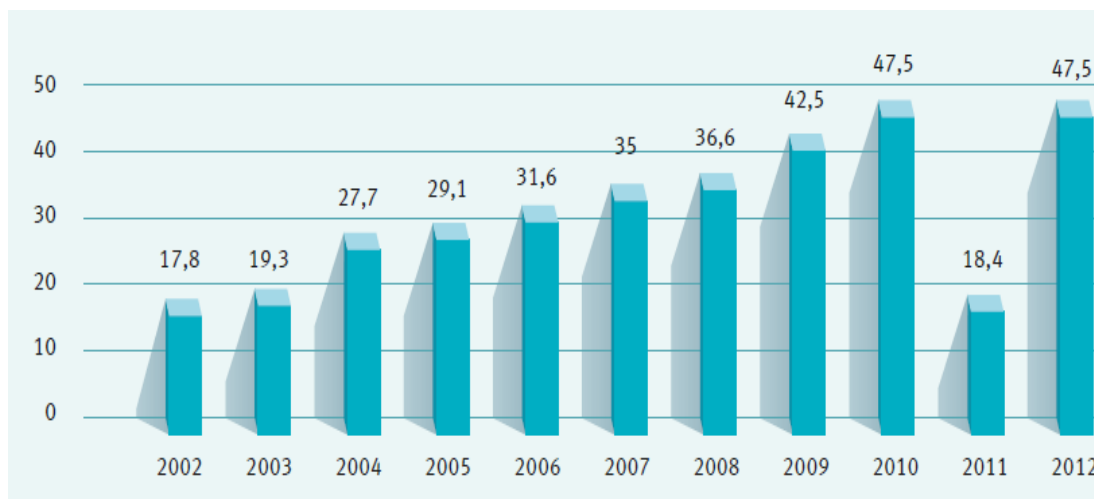


Wykres 6 Struktura sprzedaży w Grupie Kapitałowej Śnieżka według krajów w 2013 roku

Źródło: Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Śnieżka za 2013 rok s. 21.

¹¹¹ Raport roczny 2004 s. 30.

Jak wynika z danych pochodzących z raportów FFIL Śnieżka S.A., również zysk netto na przestrzeni lat 2002-2012 wykazywał tendencję wzrostową. Co prawda, w roku 2011 nastąpił jego gwałtowny spadek, co – jak było już wspomniane w podrozdziale 3.2.1. – było efektem ogólnokrajowego kryzysu gospodarczego. Dane statystyczne, pochodzące z raportu Śnieżki za rok 2011 podają, że według GUS w Polsce 2011 roku oddano o 3,5% mniej mieszkań w stosunku do roku 2010, a wysokie ceny surowców stanowiły dodatkowe utrudnienie dla producentów farb. Ponadto niestabilna wówczas sytuacja na rynkach finansowych, nie sprzyjała skłonności konsumentów do nakładów inwestycyjnych, w tym remontowych. Jednak firma poradziła sobie z trudną sytuacją i doprowadziła do odwrócenia tej negatywnej tendencji, o czym świadczy wynik z roku 2012. Coroczny wzrost zysku netto, oznacza trafnie prowadzoną politykę sprzedażową, rezultatem której jest wzrost sprzedaży oraz coraz wyższa jej opłacalność. Tendencja ta pokazuje także, że firma w swej działalności stawia na rozwój, a wypracowane zyski przekazuje na dalsze inwestycje, zwiększanie mocy produkcyjnych, poszerzanie oferty produktowej oraz innowacyjność przejawiającą się wprowadzaniem nowoczesnych produktów wypełniających nisze rynkowe m.in. takich jak Farba Śnieżka Satynowa – pierwsza na rynku farba dostępna w gotowych kolorach, lub Farba Magnat Ceramic – pierwsza farba ceramiczna z gwarancją plamoodporności.

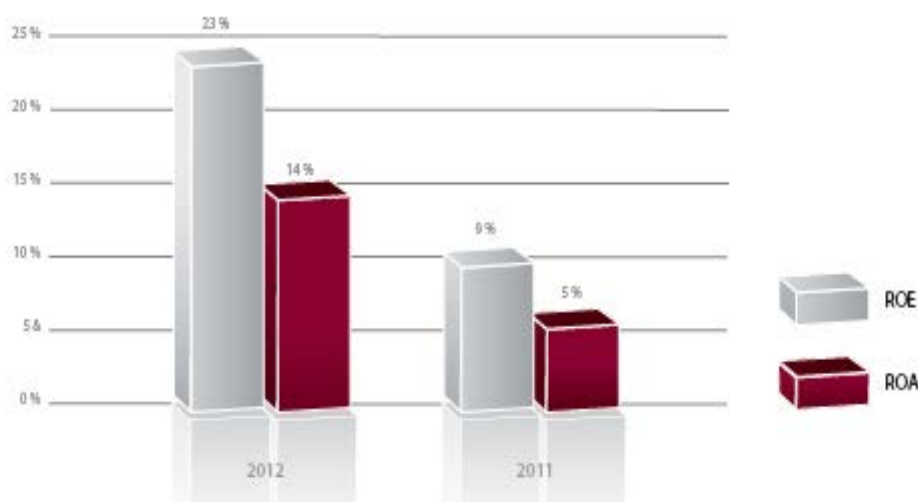


Wykres 7 Skonsolidowany zysk netto w latach 2002-2012 (mln PLN)

Źródło: Raport roczny 2013 s. 13.

Jak wynika z wykresu 7 zrealizowany przez Grupę Kapitałową zysk netto w roku 2012 był zdecydowanie wyższy w porównaniu z rokiem poprzednim. Była to różnica rzędu 29,1 mln zł. W moim przekonaniu jest to wyraz siły przedsiębiorstwa, w którym w obliczu kryzysu, jaki dotknął polski rynek, podjęto odpowiednie decyzje i działania, mające na celu odwrócenie negatywnych tendencji, które – jak można obserwować z perspektywy czasu – były słuszne i trafne. Duży wpływ na taki wynik miało uzyskanie większej rentowności sprzedaży (8,2%, dające wzrost o 4,9 punkty procentowe), co – jak donoszą dostępne raporty – było związane ze wzrostem sprzedaży, jako efekt zmiany polityki sprzedaży, polegającej na położeniu nacisku na odsprzedaż produktów do klientów.

Wykres 8 przedstawia kształtowanie się podstawowych wskaźników finansowych w roku 2012 i 2013. Wzrost zysku netto przyczynił się do wzrostu zarówno wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) jak i rentowności aktywów (ROA). Świadczy to o korzystniejszej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa względem roku poprzedniego. Wskaźnik zwrotu z kapitału własnego w roku 2013 na poziomie 23% oznacza, że w porównaniu do roku 2012 każda zainwestowana złotówka z kapitału własnego generuje o 14% wyższy wynik finansowy, natomiast każda zaangażowana złotówka majątku w roku 2013 przynosi o 9% wyższe zyski niż w roku 2012. Świadczy to o coraz wyższej efektywności firmy, skutecznym wykorzystaniu posiadanego majątku i kapitałów oraz o wzroście zdolności do generowania zysku.



Wykres 8 Wskaźniki ROE i ROA dla Grupy Śnieżka

Źródło: Raport roczny 2012, s. 10.



Wykres 9 Wartość dywidendy na jedną akcję w latach 2005 - 2012

Źródło: Prezentacja wyników za 2014 rok, Warszawa, 26 lutego 2015r., s. 16.

Wykres 9 przedstawiający wartość dywidendy w latach 2005-2012, jest kolejnym potwierdzeniem dobrej kondycji firmy, która dzieli się swoimi zyskami z akcjonariuszami.

3.3. Analiza i ocena konkurencyjności FFIL Śnieżka S.A. na podstawie kluczowych czynników sukcesu

W tej części pracy została podjęta próba analizy konkurencyjności FFIL Śnieżka S.A. w oparciu o jej kluczowe czynniki sukcesu, których identyfikacja i ocena pozwala na ich właściwe wykorzystanie, co może zapewnić firmie uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Obszarem badań przeprowadzonej analizy jest wskazanie obszarów, dających firmie przewagę konkurencyjną (poprzez identyfikację i ocenę czynników konkurencyjności), oraz próba oceny jej pozycji konkurencyjnej. Identyfikacja i ocena kluczowych czynników sukcesu, czyli tych czynników, które mają największy wpływ na konkurencyjność organizacji, to nic innego jak diagnoza jej potencjału zasobowego, który decyduje zarówno o pozycji konkurencyjnej firmy jak i jej możliwościach rozwojowych.

Wykorzystana przeze mnie metoda analizy konkurencyjności organizacji na podstawie jej kluczowych czynników sukcesu została zaczerpnięta z literatury, a poniższe tabele zostały opracowane na podstawie zawartych w niej szablonów i wskazówek.¹¹² Analiza ta składała się z kilku etapów. Pierwszym było zidentyfikowanie głównych sfer zasobowo-funkcjonalnych

¹¹² Gorzelany-Dziadkowiec M.: *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

Śnieżki, oraz sporządzenie listy – charakterystycznych dla każdej ze sfer – głównych czynników sukcesu. Na tej podstawie powstały: arkusz oceny składników potencjału konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A., oraz arkusz oceny instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A. Drugim etapem był wywiad z Panem Ryszardem Stachnikiem – Zastępcą Głównego Księgowego oraz Głównym Specjalistą ds. Rynku Papierów Wartościowych, który został wyznaczony do rozmowy przez Wiceprezesa FFiL Śnieżka S.A. – Pana Witolda Waśko. W wywiadzie dokonano oceny poszczególnych czynników oraz stopnia ich wpływu na konkurencyjność Spółki. Następnie zostały wybrane te czynniki, które w najwyższym stopniu wpływają na konkurencyjność Śnieżki, oraz zostały przypisane im wagi i stopnień ich opanowania przez Śnieżkę. Kolejno przypisane wagi zostały pomnożone przez ocenę opanowania danego kluczowego czynnika sukcesu oraz podzielone przez sumę wag i w ten sposób otrzymano ocenę zbiorczą dla danego czynnika. Na koniec oceny zbiorcze zostały zsumowane, a wynik ten stanowi ocenę pozycji konkurencyjnej Spółki.

3.3.1. Ocena składników potencjału konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A.

Tabela 4 przedstawia arkusz oceny składników potencjału konkurencyjności Śnieżki (w jakim stopniu wpływają one na konkurencyjność przedsiębiorstwa). Do oceny przyjęto następującą skalę: 1 – czynnik nie ma wpływu na konkurencyjność; 2 – ma mało istotny wpływ; 3 – ma średni wpływ; 4 – ma istotny wpływ; 5 – ma bardzo istotny wpływ. Z analizy powyższego arkusza oraz rozmowy z przedstawicielem firmy wynika, że sferami które odgrywają szczególną rolę w kształtowaniu konkurencyjności FFiL Śnieżka S.A. są: badania i rozwój, w tym dbałość o najwyższą technologię i innowacyjność, oraz marketing. Szczególną rolę odgrywają tu takie czynniki jak: innowacyjność w kreowaniu nowych produktów, wysokość budżetu na działalność B+R, posiadane przez Spółkę własnych komórek B+R i certyfikaty jakości, szeroka oferta produktowa, opanowanie i znajomość rynku oraz przystosowanie się do jego wymogów, opanowanie narzędzi marketingowych, znajomość nie tylko klientów (ich preferencji, potrzeb i zachowań) ale również konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurowania. Ponadto, wyróżniające znaczenie dla FFiL Śnieżka S.A. w kreowaniu jej konkurencyjności ma jej potencjał finansowy, skłonność do aktywnej rywalizacji i renoma przedsiębiorstwa. Wymienione składniki potencjału to nie tylko składniki, które wpływają na konkurencyjność Spółki ale także decydują o jej konkurencyjności. Są to obszary zasobowe, w których Śnieżka się wyróżnia, na które kładzie nacisk, które zaowocowały obecną pozycją Spółki i przyczyniają się do jej dalszego rozwoju.

Tabela 4 Arkusz oceny składników potencjału konkurencyjności Śnieżki

Składniki potencjału konkurencyjności	Stopień wpływu na konkurencyjność				
	1	2	3	4	5
Sfera B+R					
1. Innowacyjność w kreowaniu nowych produktów					X
2. Wiedza osób zatrudnionych w komórkach B+R				X	
3. Stopień informatyzacji prac B+R		X			
4. Wysokość budżetu na działalność B+R					X
5. Posiadanie przez organizację własnych komórek B+R					X
Sfera technologii i produkcji					
1. Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych				X	
2. Wielkość środków przeznaczonych na postęp techniczny oraz zakup i opracowanie nowych technologii				X	
3. Wykorzystywanie nowych technologii				X	
4. Patenty	X				
5. Stopień informatyzacji produkcji			X		
6. Znajomość preferencji nabywców				X	
7. Poziom lojalności klientów			X		
8. Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych				X	
9. Wiedza i umiejętności pracowników				X	
Sfera zarządzania jakością					
1. Posiadane systemy zapewniania jakości				X	
2. Posiadane certyfikaty jakości usług					X
3. Wiedza i umiejętności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości				X	
4. Stopień informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością		X			
Sfera logistyki zaopatrzeniowej					
1. Znajomość sytuacji na rynkach zaopatrzenia			X		
2. Zdolność do przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia			X		
3. Wiedza i umiejętności kadr logistycznych		X			
4. Dostęp do źródeł zaopatrzenia		X			
5. Dogodność lokalizacji pod względem źródeł zaopatrzenia		X			
Sfera marketingu i sprzedaży					
1. Szeroka gama oferowanych produktów					X
2. Opanowanie i znajomość rynku					X
3. Przystosowanie się do wymogów rynku					X
4. Stopień opanowania narzędzi marketingowych				X	
5. Budżet na działalność marketingową				X	

6. Znajomość aktualnej sytuacji oraz zdolność do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach					X
7. Znajomość konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurencyjnych					X
8. Znajomość (oraz zdolność do przewidywania przyszłych) potrzeb, preferencji i zachowań klientów				X	
9. Wiedza, doświadczenie i umiejętności kadr zarządzających działalnością marketingową				X	
Sfera finansów					
1. Potencjał finansowy przedsiębiorstwa					X
2. Dostęp do kredytów			X		
3. Udział kosztów wytworzenia produktów w koszcie całkowitym				X	
4. Wiedza i umiejętności kadry finansowo-księgowej				X	
5. Zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów			X		
6. Możliwość windykacji należności				X	
7. Poziom jednostkowy kosztów stałych					
Sfera zatrudnienia					
1. Otwartość pracowników na zmiany			X		
2. Szkolenia i doskonalenie zawodowe				X	
3. Wewnętrzny przepływ informacji (współpraca między działami)				X	
4. Poziom zarobków				X	
5. poziom wykształcenia pracowników				X	
6. Innowacyjność i kreatywność pracowników			X		
7. Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa				X	
8. Znajomość strategii działania przedsiębiorstwa przez pracowników			X		
9. Znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej			X		
10. Przystosowanie struktury organizacyjnej i procedur do celów przedsiębiorstwa				X	
11. Sprawność systemu informacji			X		
12. Zdolności przywódcze kadr kierowniczych		X			
13. Klarowność struktury organizacyjnej			X		
14. Specjalizacja produkcji		X			
15. Zdolności w zakresie formułowania i wdrażania strategii		X			
16. Znajomość przewag konkurencyjnych konkurentów				X	
17. Stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów	X				
18. Stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy				X	
Sfera ogólnych zasobów niewidzialnych					
1. Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się			X		
2. Skłonność do aktywnej rywalizacji					X
3. Renoma przedsiębiorstwa					X
4. Kultura organizacyjna				X	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gorzelany-Dziadkowiec M.: *Analiza...op.cit.*

3.3.2. Ocena instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A.

Tabela 5 to z kolei arkusz oceny stopnia wpływu poszczególnych instrumentów konkurowania na konkurencyjność FFiL Śnieżka S.A.

Tabela 5 Arkusz oceny stopnia wpływu instrumentów konkurowania na konkurencyjność Śnieżki

Instrumenty konkurowania	Stopień wpływu na konkurencyjność				
	1	2	3	4	5
Instrumenty konkurowania jakością					
1. Jakość produktów					X
2. Nowoczesne produkty					X
3. Zróżnicowanie produktowe					X
4. Łatwy dostęp do produktów				X	
5. Wyróżnienie produktów na tle produktów konkurentów					X
6. Kreowanie potrzeb klientów poprzez tworzenie nowych produktów					X
Instrumenty konkurowania ceną					
1. Poziom cen				X	
2. Ceny promocyjne					X
3. Warunki płatności				X	
4. Upusty cenowe					X
5. Sprzedaż ratalna	X				
6. Dodatkowa usługa w cenie produktu	X				
7. Świadczenie różnych usług po sprzedaży produktu	X				
Instrumenty konkurowania obsługą					
1. Wykwalifikowana kadra sprzedająca produkt				X	
2. Zapewnienie dogodnych warunków nabycia produktu				X	
3. Dogodna lokalizacja firmy			X		
4. Terminowość realizacji zlecenia					X
4. Wystrój sali sprzedaży i ubiór personelu					X
5. Kompleksowa informacja o firmie (plakaty, foldery)			X		
Instrumenty konkurowania komunikacją i informacją					
1. Reklama					X
2. Promocje				X	
3. Targi i wystawy	X				
4. Utrzymywanie kontaktów z klientami				X	
5. Szybka reakcja na uwagi klientów					X
6. Kontakt z klientami podczas tworzenia nowych produktów			X		
7. Wykorzystanie uwag klientów dot. sprzedaży		X			
8. Wykorzystanie Internetu (posiadane strony internetowe)					X
9. Wykorzystanie mediów					X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gorzelany-Dziadkowiec M.: *Analiza...op.cit.*

Również w tym przypadku została zastosowana skala 5-cio stopniowa, w której: 1 – instrument konkutowania nie ma wpływu na konkurencyjność Spółki, 2 – ma mało istotny wpływ; 3 – ma średni wpływ; 4 – ma istotny wpływ; 5 – ma bardzo istotny wpływ.

Instrumenty konkutowania, które w głównym stopniu oddziałują na poziom konkurencyjności Śnieżki to przede wszystkim: jakość oferowanych produktów, dbałość o wprowadzanie produktów nowoczesnych i wyróżniających się na tle produktów oferowanych przez konkurentów, szeroka gama produktowa – zróżnicowanie produktowe, kreowanie potrzeb klientów poprzez tworzenie nowych produktów, promocyjne ceny i upusty cenowe a także terminowość realizacji zamówień. Na szczególną uwagę zasługuje także reklama, której działalność jest bardzo szeroko rozwinięta, wykorzystywanie Internetu i mediów w sposób kreatywny i zaawansowany do kreowania renomy firmy i promocji jej produktów, szczególna dbałość o wizerunek oraz szybkie reagowanie na ewentualne uwagi klientów.

Na podstawie rozmowy z przedstawicielem firmy udało się wyłonić te czynniki, które w największym stopniu wpływają na jej konkurencyjność. Wszystkie – wymienione wyżej jako główne – składniki potencjału i instrumenty konkutowania Śnieżki to nie tylko czynniki, które w szerszej mierze – w porównaniu do pozostałych – wpływają na jej konkurencyjność, ale są to kluczowe czynniki sukcesu Spółki. Są to czynniki, które wyróżniają Śnieżkę na rynku na tle konkurentów i przyczyniły się do jej obecnej pozycji rynkowej. Śnieżka niewątpliwie jest Spółką konkurencyjną. Świadczą o tym chociażby pokazane we wcześniejszym podrozdziale wyniki finansowe, osiągnięta pozycja na rynku polskim (trzecie miejsce pod względem wartościowym w sprzedaży, oraz największy producent farb emulsyjnych białych i emalii ftalowych.) i zagranicznym, potencjał kapitałowy i materiałowy, różnorodność, jakość i innowacyjność oferowanego asortymentu, szeroko prowadzona działalność obejmująca wiele obszarów, a także rozpoznawalność marki na rynku, renoma firmy i zaufanie nabywców, będące w dużej mierze wynikiem rozwiniętej działalności marketingowej oraz wysoka jakość produktów. Śnieżka kładzie szczególny nacisk na jakość i innowacyjność oferowanych produktów oraz wdrażanie nowych technologii (tj. np. Teflon), a posiadanie przez Spółkę Akredytowane Laboratorium umożliwia prowadzenie działań ukierunkowanych na te obszary. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że Śnieżka jako jedyna w branży posiada własne Akredytowane Laboratorium. Ponadto firma wykazuje się także szczególną dbałością o środowisko naturalne oraz posiada szeroko rozwiniętą działalność na rzecz społeczeństwa.

Jak podkreśla Prezes Śnieżki, w wywiadzie dla jednej z gazet firma stawia na rozwój, który jest rozumiany przez pryzmat innowacyjności we wszystkich obszarach działalności (m.in. innowacyjność produktowa, innowacyjność koncepcji marketingowych i sprzedażowych, innowacyjne podejście do procesu produkcji), której Spółka stara się być liderem. Przykładami innowacyjności FFiL są m.in.: wyroby zawierające technologię Teflon®surface protector; farba ceramiczna (jedyne producent na rynku), której unikalna, autorska technologia „CS3G” sprawia, że farba ta posiada ponadprzeciętne parametry plamoodporności; farba satynowa dostępna w gotowych kolorach (pierwszy producent w Polsce); systemy ociepleń budynków; preparaty służące do ochrony i dekoracji drewna, produkty oparte o nanotechnologię; a także wyroby z zawartością czystego srebra. Powyższe przykłady są dowodem na to jak wiele uwagi Śnieżka poświęca działalności R&D. A innowacyjne rozwiązania są wynikiem prac Centrum Badań i Rozwoju firmy, w skład którego wchodzi jedyne w branży farb i lakierów Akredytowane Laboratorium Badawcze. Inwestycje w ten typ działalności przyczyniają się do pozyskiwania fundamentu, na bazie którego Śnieżka może oferować klientom nowoczesne produkty, które w najwyższym stopniu spełniają ich oczekiwania, a jednocześnie są atrakcyjne cenowo.

3.3.3. Ocena opanowania składników potencjału konkurencyjności oraz wykorzystania instrumentów konkurowania FFiL Śnieżka S.A.

W tym etapie z arkusza oceny składników potencjału konkurencyjności i arkusza oceny instrumentów konkurowania zostały wybrane te, których wpływ na konkurencyjność został oceniony na poziomie 4 lub 5. Następnie określono stopień opanowania danego czynnika przez FFiL Śnieżka S.A. (w skali: 1 – dany składnik jest zupełnie nieopanowany przez firmę, 2 – słabo opanowany, 3 – opanowany w średnim stopniu, 4 – opanowany w dobrym stopniu i 5 – wyróżniający się) oraz pomnożono go przez przypisaną danemu czynnikowi wagę (w skali od 1 do 10, gdzie 10 to wyróżniający się kluczowy czynnik sukcesu a 1 – kluczowy czynnik sukcesu o marginalnym znaczeniu), po czym wynik podzielono przez sumę przypisanych wszystkim czynnikom wag i otrzymano w ten sposób ocenę zbiorczą dla danego czynnika. Na koniec zostały zsumowane wszystkie oceny zbiorcze i w rezultacie dały wynik równy 4,5 będący oceną pozycji konkurencyjnej FFiL Śnieżka S.A. Wynik ten mieści się w przedziale 4,5-4,8 i – jak wskazuje literatura – należy interpretować go jako silna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Powyższe badania i analiza zostały przeprowadzone w oparciu o zgłębienie dostępnej literatury na temat FFiL Śnieżka S.A., dostępnych raportów, informacji dostępnych w mediach i prasie, wiedzę i doświadczenie przedstawiciela firmy, z którym został przeprowadzony

wywiad, a także własne obserwacje i rozmowy z pracownikami firmy w trakcie odbywania praktyki zawodowej. Sprawia to, że badania nie stanowią profesjonalnej oceny konkurencyjności tego przedsiębiorstwa, ale są subiektywną oceną dokonaną na podstawie dostępnych informacji, zgłębionej literatury dotyczącej przedmiotu pracy i zdobytej wiedzy. Należy podkreślić, że było to celem i założeniem niniejszej pracy. Wagi przypisane poszczególnym czynnikom oraz ocena stopnia opanowania danego czynnika przez Spółkę zostały opracowane ze szczególną starannością, dlatego uważam, że wynik obliczeń jest adekwatny i słusznym jest ocena pozycji konkurencyjnej Śnieżki jako silnej.

Tabela 6 Arkusz oceny opanowania kluczowych składników sukcesu przez Śnieżkę

Składniki potencjału konkurencyjności i instrumenty konkurowania	Waga (1-10)	Stopień opanowania					Ocena zbiorcza
		1	2	3	4	5	
Składniki potencjału konkurencyjności							
1. Innowacyjność w kreowaniu nowych produktów	10					X	0,12
2. Wiedza osób zatrudnionych w komórkach B+R	8				X		0,08
3. Wysokość budżetu na działalność B+R	9					X	0,11
4. Posiadanie przez organizację własnych komórek B+R	10					X	0,12
5. Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych	8				X		0,08
6. Wielkość środków przeznaczonych na postęp techniczny oraz zakup i opracowanie nowych technologii	6				X		0,08
7. Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych	7				X		0,07
8. Wiedza i umiejętności pracowników	7				X		0,07
9. Posiadane systemy zapewnienia jakości	7				X		0,08
10. Posiadane certyfikaty jakości usług	5					X	0,12

11. Znajomość sytuacji na rynkach zaopatrzenia	7			X			0,05
12. Dostęp do źródeł zaopatrzenia	4,5			X			0,035
13. Szeroka gama oferowanych produktów	10					X	0,12
14. Opanowanie i znajomość rynku	10					X	0,12
15. Przystosowanie się do wymogów rynku	10					X	0,12
16. Stopień opanowania narzędzi marketingowych	8				X		0,08
17. Budżet na działalność marketingową	6				X		0,06
18. Znajomość aktualnej sytuacji oraz zdolność do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach	10					X	0,12
19. Znajomość konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurencyjnych	8					X	0,1
20. Znajomość (oraz zdolność do przewidywania przyszłych) potrzeb, preferencji i zachowań klientów	10				X		0,1
21. Wiedza, doświadczenie i umiejętności kadr zarządzających działalnością marketingową	6				X		0,06
22. Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	10					X	0,12
23. Wiedza i umiejętności kadry finansowo-księgowej	8				X		0,08
24. Szkolenia i doskonalenie zawodowe	5				X		0,05
25. Wewnętrzny przepływ informacji (współpraca między działami)	5				X		0,05
26. Poziom wykształcenia pracowników	5				X		0,05
27. Przystosowanie struktury organizacyjnej i procedur do celów przedsiębiorstwa	6				X		0,06
28. Zdolności w zakresie formułowania i wdrażania strategii	7		X				0,035
29. Znajomość przewag konkurencyjnych konkurentów	7				X		0,07
30. Stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy	6				X		0,06
31. Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	8			X			0,06
32. Skłonność do aktywnej rywalizacji	10					X	0,12
33. Renoma przedsiębiorstwa	10					X	0,12
Instrumenty konkurencyjności							
1. Jakość produktów	10					X	0,12
2. Nowoczesne produkty	9					X	0,11
3. Zróżnicowanie produktowe	10					X	0,12
4. Łatwy dostęp do produktów	7				X		0,07
5. Wyróżnienie produktów na tle produktów konkurentów	9					X	0,11
6. Kreowanie potrzeb klientów poprzez tworzenie nowych produktów	9					X	0,11
7. Poziom cen	9				X		0,09

8. Ceny promocyjne	7					X	0,09
9. Upusty cenowe	7					X	0,09
12. Zapewnienie dogodnych warunków nabycia produktu	8				X		0,08
13. Terminowość realizacji zlecenia	9					X	0,11
15. Reklama	10					X	0,12
16. Promocje	7				X		0,07
17. Utrzymywanie kontaktów z klientami	9				X		0,09
18. Szybka reakcja na uwagi klientów	10					X	0,12
19. Wykorzystanie Internetu (posiadane strony internetowe)	9					X	0,11
20. Wykorzystanie mediów	10					X	0,12
	$\Sigma=400$						$\Sigma=4,5$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gorzelany-Dziadkowiec M.: *Analiza...op.cit.*

Osiągnięta pozycja konkurencyjna Spółki to przede wszystkim efekt długofalowych działań mających na celu kreowanie bogatej oferty produktowej, zbudowanej z wyrobów wyróżniających się wysokimi parametrami jakości. Każdy z produktów oferowanych przez firmę jest opracowywany, a następnie monitorowany we własnej jednostce badawczej, jaką jest Centrum Badań i Rozwoju działające przy firmie. Dzięki temu, że FFIL Śnieżka SA, jako jedyna w branży posiada własne akredytowane laboratorium badawcze, może nie tylko wypracowywać najlepsze rozwiązania technologiczne i wdrażać je do wyrobów, ale także szybko reagować na trendy rynku oraz – co bardzo ważne – we własnym zakresie monitorować wyroby konkurencji. Konkurencyjność firmy wyraża się także w dużym potencjale finansowym, znajomości i opanowaniu rynku, oraz we właściwej polityce marketingowej. Istotną rolę ogrywa także wypracowana przez lata renoma firmy. Dziedziny, w których Śnieżka zajęła pozycję lidera (B+R, marketing), są kluczowymi dla jej działalności.

Zakończenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest kształtowana przez wiele czynników oddziałujących zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. Aby przedsiębiorstwo mogło prosperować na rynku i mogło być konkurencyjne wobec innych podmiotów, niezbędnym jest wyróżnianie się tego przedsiębiorstwa na konkretnym rynku. Strategia firmy budowana jest w celu stania się bardziej konkurencyjną i odnoszenia sukcesów. Na strategię przedsiębiorstwa składa się pięć zasadniczych elementów są nimi misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna inaczej można powiedzieć konkurencyjna, cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania. Misja ukazuje dalekosiężne zamierzenia i plany jak również aspiracje przedsiębiorstwa. Domena określa przede wszystkim, gdzie i komu firma powinna sprzedawać swoje wyroby.

Konkurencja w ujęciu ekonomicznym jest zjawiskiem, którego początki można utożsamiać z wprowadzeniem systemu gospodarki rynkowej. Występuje we wszystkich sektorach rynku, w tym branży farb i lakierów. Na polskim rynku farb i lakierów funkcjonuje wiele firm, które ze sobą konkurują. Konkurencja ta sprowadza się do osiągnięcia przez dane przedsiębiorstwo jak najwyższego poziomu konkurencyjności. Konkurencyjność firmy jest zdeteminowana przez poziom konkurencyjności wytwarzanych i sprzedawanych produktów, której wyznacznikami są; jakość, cena, użyteczność oraz satysfakcja nabywcy.

W tym rozumieniu miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa takiego jak FFiL Śnieżka S.A. mogą być także badania konsumenckie, z których wyłania się obraz firmy w oczach klientów, a więc jej najważniejszych recenzentów. Zgodnie z przeprowadzonymi przez GfK Polonia badaniami znajomości wspomaganej, Śnieżka jest najbardziej znaną marką farb w Polsce – aż 84% respondentów wymienia ją na pierwszym miejscu. Fakt ten doskonale uzupełnia obraz analizowanej firmy, jaki wyłania się z przedstawionych w ostatnim rozdziale wyników badań.

W pracy pod tytułem „Konkurencyjność przedsiębiorstwa na przykładzie Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A.”, przedstawione zostało przedsiębiorstwo, jakim jest FFiL Śnieżka S.A.. W pracy tej, autor omówił podstawowe zagadnienia, takie jak konkurencja i konkurencyjność. Omówione zostały też czynniki i uwarunkowania konkurencyjności

przedsiębiorstw. Największy nacisk został położony na te kwestie, które tyczą się konkurencyjności omawianego przedsiębiorstwa.

Postawiona teza niniejszej pracy, iż przedsiębiorstwo to na przestrzeni trzech dekad swojego istnienia osiągnęło swoją pozycję dzięki osiągnięciu skutecznie budowanej i realizowanej strategii, rozpoznawalnej marce i optymalnemu wykorzystaniu wszystkich instrumentów konkurowania, została bez wątpliwości potwierdzona. Świadczy o tym przede wszystkim historia firmy, a także dokonane oceny instrumentów konkurowania, opanowania składników potencjału konkurencyjności oraz wykorzystania instrumentów konkurowania

Podsumowując swoje rozważania, chciałabym zauważyć, że przeprowadzoną analizę konkurencyjności Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A. można potraktować nieco szerszej. To pozwala dostrzec firmę, która po 30 latach działalności nie tylko pomyślnie przeszła przez transformację ustrojową, ale z każdym rokiem potrafiła zwiększać swój potencjał, aby po 30 latach istnienia stać się jednym z głównych podmiotów na rynku farb i lakierów w Polsce. Podczas gdy rynkiem, na którym operuje Śnieżka zawładnął zagraniczny kapitał, firma – pozostając w polskich rękach – potrafiła i potrafi konkurować z największymi światowymi koncernami farbiarskimi. Z analizy konkurencyjności firmy wyłania się obraz przedsiębiorstwa, które potrafiło docenić potencjał, jaki tkwi w inwestowaniu w badania i rozwój. Taka strategia pozwoliła firmie dynamicznie się rozwinąć i wprowadzać na rynek nowatorskie produkty sygnowane polską marką. Jak wiadomo nawet najlepsze wyroby bez wsparcia marketingowego nie są w stanie podbić rynku. Tu istotne znaczenie w działalności firmy mają duże nakłady inwestowanie w szeroko zakrojoną działalność promocyjno- reklamową realizowaną we wszystkich typach mediów.

Osiąganie wysokiego poziomu konkurencyjności to wyzwanie, któremu musi sprostać każda firma, która aspiruje do miana podmiotu liczącego się na rynku. W mojej opinii analizowana przeze mnie firma to zadanie spełniła pozytywnie, a na uznanie zasługuje fakt, że udaje się jej zyskiwać miano konkurencyjnej pomimo, że pozostaje w bezpośredniej rywalizacji z uznawanymi za światowych potentatów koncernami zagranicznymi.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2010.
3. Barney J., (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol 17,1, cyt. za Kultys J.: *Źródła konkurencyjnych przewag* [w:] Kopycińska D. (red.), *Problemy gospodarowania w Polsce*, Wyd. wolumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010.
4. Bombińska M.: *Wybrane mierniki międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 577.
5. Bossak J.: *Zmiany międzynarodowej konkurencyjności i głównych krajów kapitalistycznych i ich konsekwencje dla stosunków Polski z zagranicą*, Warszawa. IKiCHZ, 1989.
6. Daszkiewicz N.: *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008.
7. Die Wettbewerbsposition Europa In der Triade „Jahreswirtschaftsbericht” 1994, nr 56.
8. Die Wirtschaft fur die Gemeinschaft, 1994, Beiheft 11/12.
9. Esser K.: Hillebrand W., Messner W., Meyer-Stamer J.: *Systemic competitiveness. New governance patterns for industrial development*. Londyn: Frank Cass Publishing, 1996.
10. Filipowska M.: *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie Polski w latach 2000-2010*, Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej, Poznań, 2014.
11. Flak O. Głod G.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
12. Forlicz S.: *Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 1996.
13. Frączek P.: *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem. Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*. Uniwersytet Rzeszowski 2009, nr 1/2009.
14. Garbarski L.: *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997.
15. Global Competitiveness Report.
16. Godziszewski B.: *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej* [w:] *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE Kraków, Zakopane 1997.
17. Gorynia M. Jankowska B.: *Klasyfikacja a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
18. Gorynia M. Łązniewska E.: *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa, 2009.

19. Gorynia M.: *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
20. Gorzelany-Dziadkowiec M.: *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
21. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
22. Grzebyk M., Kryński Z.: *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2009.
23. Hughes K.: *European competitiveness*. Cambridge: Cambridge University Press 1993.
24. Jonas A.: *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 2002.
25. Kisiel M.: *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005.
26. Krawczyk M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych*, WNWiz, Studia i prace wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25.
27. Kotler P.: *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
28. Kubik K., *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 92/2012.
29. Lisiński M. : *Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw* [w:] *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*, AE w Krakowie, Warszawa–Kraków 2005.
30. Lubiński M. Michalski T. Misala J.: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa, 1995.
31. Mantura W.: *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] E. Skawińska, *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, PTE, Poznań 2002.
32. Marek S. Kornacka D.: *Uwarunkowania międzynarodowej konkurencji gospodarki*. [w:] „*Konkurencyjność polskiej gospodarki*”, Szczecin, PTE, 2000.
33. Misala J., Ślusarczyk D.: *Handel zagraniczny-metod, problemy, tendencje*. Część 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1999. Rozdział pt.: *Ocena międzynarodowej konkurencyjności czynnikowej Polski w latach transformacji w świetle badań empirycznych*.
34. Mitek A. Miciuła I. *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania NR 28* Uniwersytet Szczeciński 2010.
35. Olczyk M.: *Konkurencyjność: teoria i praktyka: na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995-2006*, CeDeWu, Warszawa 2008.
36. Pera J.: *Handel zagraniczny-metody, problemy, tendencje*. Część 2. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1999. Rozdział pt.: *Główne dziedziny współpracy a komplementarność i konkurencyjność gospodarek, CEFTA*.

37. Pierścionek Z.: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
38. Porter M. E., (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, cyt.za Kultys J.: *Źródła konkurencyjnych przewag* [w:] Kopycińska D. (red.), *Problemy gospodarowania w Polsce*, Wyd. wolumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010.
39. Porter M.: *Porter o konkurencji*. Warszawa, PWN, 2001.
40. Porter M.: *The competitive advantage of nations*, Macmillan Press 1990.
41. Prezentacja wyników za 2013 rok, Warszawa, 26 lutego 2014r.
42. Radło M.J.: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Warszawa. Instytut Gospodarki Światowej SGH. 2008.
43. Raport roczny 2012.
44. Raport roczny 2013.
45. Rutkowski I.: *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997.
46. Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Śnieżka za 2012 rok.
47. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków, PWN, 2000.
48. Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń, 2002.
49. Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
50. Talars., *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej*, [w]: T. Sporka, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2011.
51. *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych* . Materiały z konferencji międzynarodowej z 25 listopada 1999 roku, Warszawa, Dom Wydawniczy Elipsa 1999.
52. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, nr 5.
53. Wysokińska Z.: *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Warszawa- Łódź, PWN, 2001.
54. Żabiński L.: *Przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 2000.

Źródła internetowe

1. <http://chemical.pl/artykuly/chemical-news/11450/rynek-farb-i-lakierow-w-polsce.html>
2. http://globalizacja.genialne.info/globalizacja_przedsiębiorstw.html
3. http://mikroekonomia.net/system/publication_files/689/original/0.pdf?1315212203
4. <http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/drukuj/215>
5. http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/pokaz/215Rynek_farb_i_lakierow_wart_jest_2_mld_zl.html
6. http://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/pokaz/21-Farby_i_lakiery_na_polskim_rynku_RAPORT.html
7. http://www.innowrota.pl/sites/default/files/images/J.Rze%C5%9Bny-Ciepli%C5%84ska_1.pdf
8. <http://www.rynekfarb.pl/rynek-farb-w-europie-srodkowej/>
9. http://www.sniezka.pl/gfx-upload/Serwis-korporacyjny/Raporty-roczne/sniezka_raport_roczny_2011.pdf
10. http://www.sniezka.pl/gfx-upload/Serwis-korporacyjny/Raporty-roczne/sniezka_raport_roczny_2011.pdf
11. <http://www.sniezka.pl/serwis-korporacyjny/ffil-sniezka-sa/o-firmie>
12. <http://www.sniezka.pl/serwis-korporacyjny/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-roczne>

Spis rysunków

Rysunek 1 Kryteria konkurencyjności	8
Rysunek 2 Uwarunkowania makrokonkurencyjności	13
Rysunek 3 Modele przewag konkurencyjności	15
Rysunek 4 Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora.	16
Rysunek 5	17
Rysunek 6 Kryteria konkurencyjności	s21
Rysunek 7 Wpływ kwalifikacji pracowników na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa	30
Rysunek 8 Marki wchodzące w skład multibrandingu	47
Rysunek 9 Oś czasu przedstawiająca ważniejsze wydarzenia z działalności Śnieżki.	48
Rysunek 10 Udział podmiotów Fabryki Farb i Lakierów Śnieżka S.A.	50
Rysunek 11 Główne rynki eksportowe FFiL Śnieżka S.A.	57

Spis tabel

Tabela 1 Pozytywne konsekwencje konkurencji występującej w świecie realnym	5
Tabela 2 Negatywne konsekwencje konkurencji występującej w świecie realnym	6
Tabela 3 Definicje konkurencyjności	10
Tabela 4 Arkusz oceny składników potencjału konkurencyjności Śnieżki.....	66
Tabela 5 Arkusz oceny stopnia wpływu instrumentów konkurowania na konkurencyjność Śnieżki.....	68
Tabela 6 Arkusz oceny opanowania kluczowych składników sukcesu przez Śnieżkę	71

Spis wykresów

Wykres 1 Struktura udziałów sprzedaży w rynku polskim	57
Wykres 2 Struktura udziałów w rynku ukraińskim	58
Wykres 3 Skonsolidowane przychody ze sprzedaży netto w latach 2002-2012 (w mln PLN)	59
Wykres 4 Struktura sprzedaży Grupy Kapitałowej według kategorii przychodów w 2012 roku.....	60
Wykres 5 Wielkość sprzedaży Grupy Kapitałowej Śnieżka w poszczególnych krajach w latach 2003-2010 (w tys. PLN)	61
Wykres 6 Struktura sprzedaży w Grupie Kapitałowej Śnieżka według krajów w 2013 roku.....	61
Wykres 7 Skonsolidowany zysk netto w latach 2002-2012 (mln PLN).	62
Wykres 8.....	63
Wykres 9.....	64