

Wojciech Machel*
Piotr Walentynowicz**

Wykorzystanie analizy KCS w procesie podnoszenia konkurencyjności małego przedsiębiorstwa na przykładzie Busprestige Premium Sp. z o.o.

Wstęp

Jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce wolnorynkowej jest jego konkurencyjność, czyli zdolność do konkurowania z innymi podmiotami na rynku. Konkurencja jest naturalnym atrybutem gospodarki rynkowej. Zarówno duże, jak i małe przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej, skazane są na działanie w warunkach konkurencji z innymi graczami rynkowymi – konkurentami. Jakkolwiek w teorii i praktyce zarządzania spotkać można przykłady strategii unikania konkurencji [Kim, Mauborgne, 2005], to atrakcyjność rynku czy możliwości biznesowych wynikających z potencjału danego rynku oraz duch przedsiębiorczości sprawiają, iż także przestrzeń „niebieskiego oceanu” staje się areną konkurencji. Pod pojęciem podnoszenia konkurencyjności autorzy rozumieją poprawę poziomu atrybutów determinujących konkurencyjność danej organizacji. Jest to jeden z podstawowych aspektów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [Margetta, 2014, s. 64 i nast.]. Dlatego jednym z głównych problemów badawczych nauki i praktyki zarządzania staje się pytanie: „w jaki sposób to realizować?”.

Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na to pytanie, chociaż autorzy zdają sobie sprawę, że niepełnej. Dlatego przede wszystkim starali się zaprezentować problem na przykładzie badania zrealizowanego w 2018 r. w firmie Busprestige Premium Sp. z o.o. Analizowane przedsiębiorstwo w dwóch ostatnich latach podnosiło poziom swojej konkurencyjności poprzez usprawnienie procesu produkcyjnego i procesów mu towarzyszących z wykorzystaniem założeń koncepcji Lean [Walentynowicz, 2017]. Zgodnie z założeniami tej koncepcji skupiono się na poprawie jakości, podwyższeniu produktywności, skróceniu czasu realizacji zamówień

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wojciech.machel@ug.edu.pl

** Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.walentynowicz@ug.edu.pl

oraz wyeliminowaniu wielu marnotrawstw towarzyszących organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Uzyskano bardzo satysfakcjonujące efekty, poparte opiniami klientów [Walentynowicz, Wojnicka-Sycz, 2018, s. 71–86]. Z drugiej strony, aby zwiększyć sprzedaż i przychody firmy, właściciele podjęli decyzję o obniżce cen produktów finalnych. Nie przyniosło to jednak spodziewanych efektów, w związku z czym autorzy artykułu zostali zaproszeni do zbadania problemu. W konsekwencji w czerwcu i lipcu 2018 r. przeprowadzono badania rynkowe i warsztaty zarządzania strategicznego, których celem było wyznaczenie właściwych kierunków strategicznego rozwoju firmy. W procesie tym wykorzystano badania ankietowe głównych klientów i pośredników firmy oraz analizy własne oparte o metodyki SWOT i KCS. Metoda SWOT jest znana i szeroko wykorzystywana w procesie analiz strategicznych prowadzonych w małych przedsiębiorstwach, natomiast metoda KCS nie. Dlatego na przykładzie prezentowanego przypadku autorzy pragną zaprezentować metodykę analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu), rekomendując ją jako użyteczne narzędzie wyznaczania pozycji konkurencyjnej i kierunków rozwoju małego przedsiębiorstwa. Taki jest też główny cel niniejszego artykułu. Prezentacja metodyki KCS poprzedzona jest rozważaniami o konkurencyjności i rodzajach przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa.

1. Konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, strategia konkurencji

Pojęcie konkurencyjności nie zawsze jest jednoznacznie rozumiane. Na jedno z pierwszych ujęć konkurencyjności przedsiębiorstw w polskiej literaturze lat 90. XX w. wskazuje H. Adamkiewicz-Drwiłło: „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” [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 126]. Autorka jednocześnie zwraca uwagę na to, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w szerszym aspekcie jego działalności, w kategoriach możliwości wykorzystania jego umiejętności w czterech następujących obszarach [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 122]:

- projektowanie, wytwarzanie i sprzedawanie towarów, których ceny, jakości i inne walory są bardziej atrakcyjne od porównywalnych cech towarów oferowanych przez konkurujące przedsiębiorstwa,
- zrównoważony rozwój oraz dążenie do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych,
- podnoszenie efektywności wewnętrznego funkcjonowania,
- umiejętności osiągnięcia i utrzymania swojej przewagi na rynku.

Z kolei M.J. Stankiewicz w przekrojowej pracy na temat konkurencyjności przedstawia to pojęcie jako „zdolność do sprawnego realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz, 2002, s. 36]. Autor ten przedstawia także strukturę pojęcia konkurencyjności, na którą składają się następujące elementy [Stankiewicz, 2002, s. 79]:

- potencjał konkurencyjności – zbiór wszystkich zasobów przedsiębiorstwa,
- przewaga konkurencyjna – efekt będący konsekwencją odpowiedniego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa,
- instrumenty konkurowania – środki przedsiębiorstwa nakierowane na osiągnięcie pozycji konkurencyjnej,
- pozycja konkurencyjna – wynik przedsiębiorstwa, jaki osiąga na tle sektora w aspekcie konkurencyjności.

Co więcej, autor ten, prezentując zestawienie wielu definicji w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw, stwierdza: „iż w praktyce nie da się zmierzyć przewagi konkurencyjnej inaczej, jak przez pomiar jej efektu, którym jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa” [Stankiewicz, 2002, s. 172–174]. Tym samym przewagę konkurencyjną można wyrazić jedynie poprzez pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów. Pozycja konkurencyjna wyraża miejsce przedsiębiorstwa względem konkurentów i jest efektem jego konkurencyjności [Witczak i inni, 2004, s. 63]. Określana jest także jako składnik pozycji rynkowej.

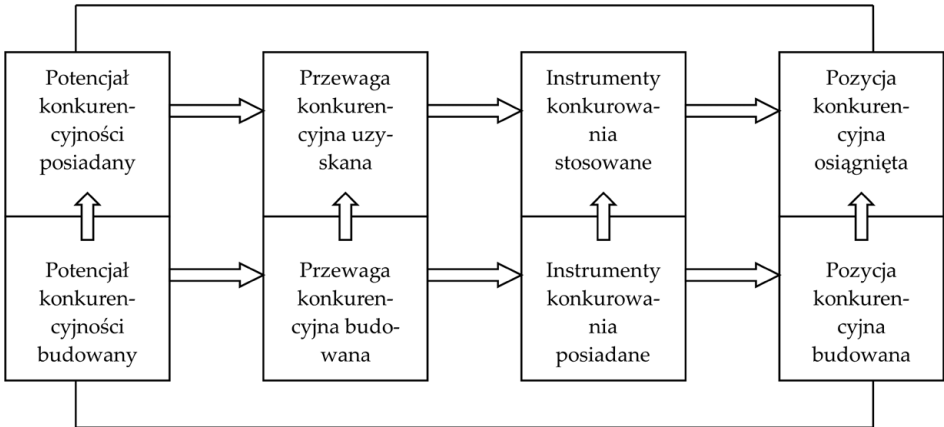
Swoiste podsumowanie obszernych rozważań na temat konkurencyjności stanowi zaproponowany przez M.J. Stankiewicza model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa (rys. 1). Z modelu wynika, iż przewaga konkurencyjna jest pochodną potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wypracowuje określony potencjał strategiczny. Sposób wykorzystania potencjału strategicznego może zaowocować określoną pozycją strategiczną. Z kolei na pozycję strategiczną, czyli miejsce na arenie konkurowania, wpływ mają także umiejętności wykorzystania zarówno potencjału, jak i instrumentów konkurowania.

Maria Romanowska definiuje przewagę konkurencyjną jako sumę atrybutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym ono funkcjonuje [Romanowska, 2016, s. 204]. Autorka podkreśla atrybuty przewagi konkurencyjnej – trudne do imitacji (skopiowania), a jednocześnie możliwe do zaobserwowania przez klientów. Wszystko po to, aby przewaga konkurencyjna miała trwały charakter. A zatem szereg cech czy atrybutów powinno tworzyć względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna, jako suma atrybutów, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga lepszą niż konkurenci pozycję, i – jak twierdzi M. Porter – lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe [Margetta, 2014, s. 65], jest elementem

strategii konkurencji. Na rysunku 2 przedstawiono elementy strategii konkurencji. M. Romanowska definiuje strategię konkurencji jako „sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej” [Romanowska, 2016, s. 204]. A zatem tworzenie przewagi konkurencyjnej należy rozpatrywać w kategoriach strategii konkurencji przedsiębiorstwa nakierowanej na realizację zamierzonego celu biznesowego.

Rysunek 1. Model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa

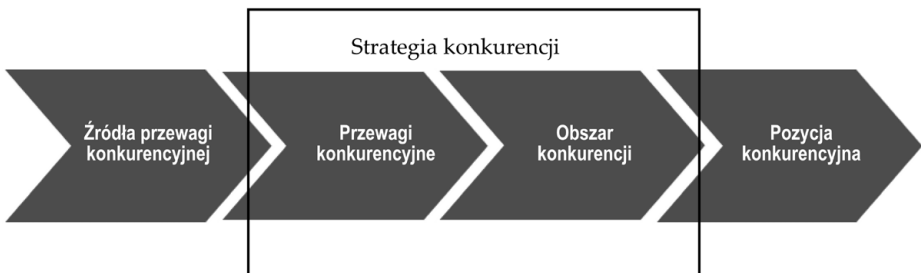
Wykorzystanie istniejących stanów elementów-przyczyn dla zapewnienia możliwie najlepszych stanów elementów-skutków



Budowanie stanów elementów-przyczyn umożliwiających osiągnięcie planowanych stanów elementów-skutków

Źródło: [Stankiewicz, 2002, s. 90].

Rysunek 2. Elementy strategii konkurencji



Źródło: [Romanowska, 2016, s. 263].

W opinii autorów termin „podnoszenie konkurencyjności” odnosi się do poprawy zdolności przedsiębiorstwa do bycia bardziej konkurencyjnym na rynku, na którym ono funkcjonuje. W myśl podejścia zasobowego

podnoszenie konkurencyjności będzie oznaczało przeprowadzanie analizy posiadanych i nieposiadanych zasobów, zdiagnozowanie luki zasobowej i określenie tego, co należy zrobić, aby efektywnie wykorzystać posiadane zasoby i pozyskać brakujące, kluczowe z perspektywy rozwoju firmy zasoby¹.

Jo Owen przeszło piętnaście lat temu zauważył, iż we współczesnej gospodarce nie należy zadawać pytania, „czy” tylko „jak długo da się utrzymać przewagę konkurencyjną?” Pisząc o nowym wymiarze przewagi konkurencyjnej, nazywa ją przewagą XXI w. i w pięciu punktach przedstawia różnice w stosunku do przewagi XX w. [Owen, 2003, s. 196–199]:

1. Od wymiernych do niewymiernych korzyści dla klienta, klient płaci za wartość, którą często trudno jest wyrazić w ujęciu materialnym.
2. Od przewagi w jednym punkcie do przewagi wielopunktowej, coraz częściej przewaga polega na tym, iż jednocześnie przedsiębiorstwo oferuje „szybciej, taniej, lepszej jakości”, spełniając wszystkie te cechy jednocześnie.
3. Od przewagi algebraicznej do zindywidualizowanej przewagi twórczej.
4. Od przewagi trwałej do przewagi czasowej.
5. Od wewnętrznych do zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników dających przewagę.

Autor ten uważa, iż aby uzyskać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy już tylko skupiać się na relacji firmy z klientem, ale należy jednocześnie monitorować i dbać o relacje występujące pomiędzy organizacją, klientem i konkurencją, co potwierdza także H. Simon. Według tego autora przewaga konkurencyjna to wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji zdefiniowany w oparciu o trzy następujące kryteria:

- osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta,
- osiągnięcie musi być dostrzegane przez klienta,
- osiągnięcie musi mieć charakter trwały [Simon, 1999, s. 137–140].

Podobnie problem konkurencyjności opisuje w książce *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę?* J.R. Wells, który jako swoiste antidotum na problemy związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej wskazuje zaproponowaną przez siebie koncepcję „inteligencji strategicznej”, gdzie zwraca uwagę na źródła i znaczenie przewagi konkurencyjnej dla strategii przedsiębiorstwa [Wells, 2014, s. 69–87]. W szczególności kładzie nacisk na rolę umysłu menedżerów odpowiadających za konkurencyjność obecną i przyszłą.

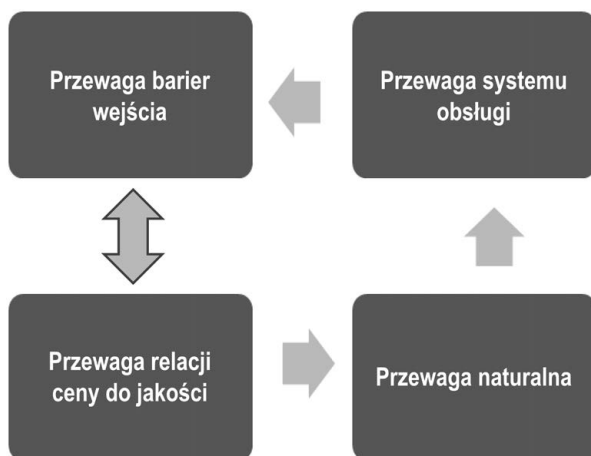
W procesie budowania przewagi konkurencyjnej M. Romanowska proponuje wykorzystać koncepcję M.E. Portera, który wyróżnił dwa główne

¹ Więcej na temat zasobów i ich redundancji w: [Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 159–175].

źródła tworzenia przewag konkurencyjnych: przewagę bazującą na niskich kosztach wytworzenia produktu (czy usługi) oraz przewagę bazującą na wysokiej jakości produktu bądź usługi [Romanowska, 2016, s. 206]. Jednakże dzisiaj, w gospodarkach wysoko rozwiniętych, Porterowski model wydaje się w coraz mniejszym stopniu wyznaczać kierunek podziału przewag konkurencyjnych. Dzieje się tak dlatego, ponieważ we współczesnym świecie rynek oczekuje porównywalnej (dobrej) jakości przy zachowaniu konkurencyjnych cen (konkurencyjnych kosztów)². Uzyskaniu takich efektów pomaga zastosowanie nowych koncepcji zarządzania (np. Theory of Constraints, Six Sigma czy Lean Management) [Goldratt, 2007; Eckes, 2016; Walentynowicz, 2014].

Krzysztof Obłój, posługując się pojęciem „logiki konkurencyjnej”, wskazuje, iż współcześnie można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej [Obłój, 2014, s. 370] (rys. 3).

Rysunek 3. Bazowe przewagi konkurencyjne



Źródło: [Obłój, 2014, s. 370].

Ciekawą próbę mierzenia poziomu konkurencyjności zaprezentowała A. Zakrzewska-Bielawska. Przeprowadzając badania dotyczące roli kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora hi-tech, autorka wskazała na następujące atrybuty konkurencyjności [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 78]:

- jakość produktu,
- pozycja kosztowa,
- pozycja rynkowa,
- siła finansowa,

² Por. inne modele strategii konkurencji, a mianowicie: K. Ohmae, Ph. Kotlera, W.C. Kima i R.M. Mauborgne, M. Treacy’ego i F. Wiersemy, K. Obłója w: [Obłój, 2000].

- marka i reputacja firmy,
- technologia i kompetencje technologiczne,
- innowacje produktowe i technologiczne,
- system dystrybucji,
- obsługa klienta,
- poziom organizacji i zarządzania (kompetencje kierownicze, organizacja procesów, kultura organizacji itp.),
- zdolność do współpracy z innymi organizacjami.

Według autorki wymienione aspekty potencjału konkurencyjnego są podstawowymi czynnikami konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, a tym samym stanowią podstawowe kierunki/sposoby podnoszenia ich konkurencyjności. Inaczej jednak będą się one kształtować w działalności firm wirtualnych (w sieci) [Obłój, 2002, s. 34–44 i nast.], jednak ze względu na wymagania objętościowe artykułu autorzy nie będą tej kwestii rozwijać.

2. Metodyka analizy KCS w małym przedsiębiorstwie

Analiza KCS (kluczowych czynników sukcesu) jest jedną z szerzej znanych i stosowanych w praktyce metod analizy strategicznej [Strategor, 2001, s. 69; Obłój, 2000, s. 174; Gierszewska, Romanowska, 2001, s. 162–165; Kałkowska i inni, 2010, s. 101–105], jednak nie w małych przedsiębiorstwach [Nogalski i inni, 2006, s. 124]. Wynika to najczęściej z niskiego poziomu wiedzy zarządczej ich właścicieli [Matejun, 2007, s. 123]. Jej istotą jest to, iż w procesie analizy potencjału zasobów przedsiębiorstwa (silnych i słabych stron) nie analizujemy wszystkich czynników tego potencjału, we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tylko w oparciu o zasadę Pareto (20/80) skupiamy się na tych najistotniejszych (najważniejszych) z punktu widzenia kształtowania pozycji rynkowej i poziomu konkurencyjności firmy [Austen, Kotas, 2016, s. 48]. Są to aspekty, na których w pierwszej kolejności firma powinna skupić się w procesie rozwoju oraz w oparciu o które powinna budować swoją strategię konkurencji [Austen, Kotas, 2016, s. 48–49; Gates, 2010, s. 17; Eisenhardt, Zbaraki, 1992, s. 17–22; Anthony i inni, 1972, s. 147–158]. „Kluczowym czynnikiem sukcesu może być kompetencja, zasób lub atut danego przedsiębiorstwa, dzięki któremu odnosi ono sukces w określonej dziedzinie” [Strategor, 2001, s. 69]. Jednakże będą się one kształtowały inaczej w zależności od charakteru działalności (branży) lub nawet grupy strategicznej, do której należy przedsiębiorstwo [Walentynowicz, 2007; Zakrzewska-Bielawska, 2007]. Na przykład odmienne kształtują się czynniki sukcesu w działalności produkcyjnej i usługowej, wśród firm funkcjonujących w sferze realnej i w sferze wirtualnej, wśród przedsiębiorstw zaspokajających potrzeby pierwszego rzędu lub

produkcujących dobra luksusowe, branżowo (sektorowo) itp. W praktyce różnorodnych działalności podstawowe znaczenie ma kilka lub kilkanaście KCS, rzadziej więcej niż dwadzieścia. Dlatego jednym z głównych elementów analizy KCS jest zidentyfikowanie charakterystycznych dla danej działalności listy aspektów dla niej kluczowych.

Można tego dokonać na dwa główne sposoby: „z góry” – od ogółu do szczegółu – i „z dołu” – od szczegółu do ogółu. Pierwszy sposób polega na wykorzystaniu do tego gotowych lub sporządzonych przez zespół identyfikujący KCS arkuszy bilansu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. W oparciu o analizę heurystyczną lub opinie kluczowych klientów z listy kilkudziesięciu lub stu kilkudziesięciu czynników opisujących aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa danego rodzaju (np. usługowego lub produkcyjnego) wybieramy kilka, kilkanaście czynników specyficznych jako kluczowych dla danego rodzaju działalności [Gicała, Sobotka, 2017]. Podejście to jest podejściem bardziej naukowym, jednak dużo bardziej pracochłonnym. Dlatego z punktu widzenia praktyki nie można stwierdzić, iż jest ono bardziej racjonalne. W małych przedsiębiorstwach autorzy proponują przyjąć drugi sposób wyznaczania KCS – „z dołu”, polegający na tym, iż kadra kierownicza (mająca często duże doświadczenie w praktyce) wspólnie z kompetentnymi konsultantami (dysponującymi często szerszą wiedzą na temat metodyki zarządzania strategicznego) określa *a priori* listę takowych czynników w sposób heurystyczny. W dalszej kolejności można poddać ją weryfikacji przez kluczowych klientów (np. poprzez pytanie: „prosimy ocenić w skali 1–3, który z czynników w działalności naszego przedsiębiorstwa ma dla Pana/Pani większą wagę. Jeżeli jeszcze jakiejś ważnej kwestii wg Pana/Pani brakuje na liście, prosimy o jej dopisanie”) lub dokonać jej w sposób samodzielny. Można w tym procesie wspomagać się przykładami list KCS dla innych branż, natomiast ze względu na istotę zagadnienia nie zaleca się ich bezkrytycznego kopiowania.

Sporządzenie listy KCS dla danej działalności jest pierwszym etapem przeprowadzania tej analizy. W dalszej kolejności określa się wagi poszczególnych czynników (analiza KCS jest jedną z metod analiz strategicznych dokonywanych w sposób „ważony” – tak jak np. punktowa ocena atrakcyjności sektora, metoda SPACE lub macierz McKinsey’a [Gierszewska-Romanowska, 2001; Kałkowska i inni, 2010]). Wagi można nadawać w skali 1–3 lub w wartościach od 0 do 1, sumujących się do 1, na podstawie ocen dokonanych przez kluczowych klientów lub arbitralnie, w ramach prac zespołu ds. zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Kolejne etapy analizy KCS to zebranie informacji wewnętrznych o przedsiębiorstwie (nt. poziomu spełnienia poszczególnych aspektów zawartych w kwestionariuszu oceny), zebranie informacji nt. poziomu spełnienia

aspektów zawartych w kwestionariuszu oceny przez poszczególnych konkurentów, dokonanie ocen poziomu spełnienia poszczególnych aspektów zestawu KCS w skali od 1 do 5 przez poszczególne podmioty oraz ich podsumowanie. Etap dokonywania ocen jest jednym z najbardziej pracochłonnych podczas prac zespołu ds. analizy KCS i powinien być dokonywany szczególnie ostrożnie, aby wyniki analizy były obiektywne. W przeciwnym wypadku wartość wniosków z niej wynikających będzie niska. Zarówno autorzy artykułu, jak i inni oceniają, iż jest to jedna z najbardziej wartościowych metod analizy strategicznej, wspomagającej zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, pod warunkiem jednak, iż przeprowadzi się ją w sposób obiektywny [Bielski, Żółtowski, 2010, s. 115, 117, 119]. W procesie dokonywania tej analizy autorzy zalecają unikania zjawisk: złudzenia optymizmu, złudzenia pesymizmu, iluzji dostępności i iluzji reprezentatywności [Tyszka, Zaleskiewicz, 2001]. Stąd często, jeżeli chcemy analizę tę przeprowadzić w sposób obiektywny, powinna być ona poprzedzona lub pogłębiona szczegółowymi badaniami konkurentów organizacji. W małych przedsiębiorstwach w sposób uproszczony można tego dokonać poprzez wywiady/ankietowanie głównych klientów i pośredników. Wiele informacji znajdziemy także na stronach internetowych konkurentów lub podczas prezentacji ich produktów na targach. Podmioty do porównania najczęściej dobiera się spośród konkurentów funkcjonujących w danej grupie strategicznej lub spośród liderów sektora³.

Analizę KCS kończy etap wniosków na temat pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na tle jej konkurencji oraz priorytetów działań rozwojowych wynikających ze szczegółów tej analizy⁴. Zatem metoda ta jest nie tylko praktycznym narzędziem wyznaczania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale także bardzo dobrym instrumentem podnoszenia jego konkurencyjności.

3. Podnoszenie konkurencyjności małego przedsiębiorstwa – case study

Badane przedsiębiorstwo działa w branży motoryzacyjnej od 12 lat. Specjalizuje się w produkcji busów na indywidualne zamówienie na platformie fabrycznych pojazdów. Zlokalizowane jest na obszarze wejherowskiego

³ Według M. Portera sektor jest to grupa podmiotów rynkowych funkcjonujących w ramach danego rodzaju działalności (branży) na danym obszarze (rynku lub kraju), natomiast grupa strategiczna jest to ta część producentów w danym sektorze, którzy posiadają podobne strategie konkurencji i marketingowe, kierując swoją ofertę do tej samej (zbliżonej) grupy klientów.

⁴ To, czy końcowy wynik analizy KCS przedstawimy w formie tabeli czy w formie wykresu profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa dla praktyki wyznaczania i realizacji działań rozwojowych w małym przedsiębiorstwie nie ma żadnego znaczenia.

klastra producentów busów w Polsce. Reprezentuje typ produkcji jednostkowej i małoseryjnej. Swoją ofertę kieruje przede wszystkim na rynki Europy Zachodniej, w proporcji 80/20 w stosunku do rynku polskiego. Firma jest oficjalnym partnerem jednego z zachodnioeuropejskich koncernów motoryzacyjnych, utrzymując prawa gwarancyjne i prawa do posługiwania się marką producenta. Zatrudnia około 35 osób, a jej obrót kształtuje się w granicach 30 mln zł rocznie. Posiada liczne certyfikaty potwierdzające wysoką jakość świadczonych usług (m.in. ISO 9001:2008 oraz różnego rodzaju certyfikaty branżowe).

Jak już wcześniej wspomniano, autorów zaproszono do udziału w warsztatach dotyczących zbadania aktualnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wyznaczenia kierunków jego strategicznego rozwoju po tym, jak prowadzone od prawie półtora roku działania rozwojowe polegające na implementacji koncepcji Lean Management nie dały spodziewanych rezultatów rynkowych. Podniesienie sprawności organizacyjnej firmy widoczne było „gołym okiem” [Walentynowicz, 2017], jednak z różnych powodów nie przełożyło się to na oczekiwany poziom efektów ekonomiczno-finansowych oraz rynkowych przedsiębiorstwa⁵. W związku z powyższym autorów poproszono o pomoc w zbadaniu problemu z szerszej perspektywy oraz w wyznaczeniu kierunków jego rozwiązania. Autorzy postanowili dokonać analizy i diagnozy aktualnej strategii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metod SWOT i KCS. Powołano zespół projektowy złożony z konsultantów, właścicieli, kluczowych kierowników i głównych specjalistów firmy. Postępowanie badawcze podzielono na trzy etapy (rys. 4).

Rysunek 4. Schemat postępowania badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

⁵ Szczegółowa analiza wykazała, iż nie było to winą samej koncepcji, a raczej winą kadry zarządzającej, która nie umiała w sposób efektywny spożytkować efektów dokonanych zmian organizacyjnych oraz, przejściowo, winą niekorzystnych uwarunkowań rynkowych, które wystąpiły w okresie wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwie.

Autorzy, wykorzystując wiedzę ekspercką, po konsultacjach z kadrami zarządzającą, wyłonili piętnaście kluczowych czynników sukcesu (atrybutów konkurencyjności) dla branży producentów busów (tab. 1). Następnie wyłoniono grupę najbliższych konkurentów i rozpoczęto etap zbierania informacji na ich temat (poprzez oceny poziomu ich konkurencyjności przez kluczowych klientów, kluczowych pośredników oraz analizę informacji prezentowanych na stronach internetowych konkurentów). Wiele cennych informacji posiadało kierownictwo firmy z autopsji. Do grupy konkurentów zaliczono wszystkie firmy, które w ocenie zarządu oraz pozostałych pracowników w jakikolwiek sposób konkurują z analizowanym przedsiębiorstwem (pomimo iż w teorii należały one do różnych grup strategicznych). Ostatecznie ustalono, iż głównymi konkurentami przedsiębiorstwa, konkurującymi z nim w sposób bezpośredni lub pośredni, jest jedenaście innych firm. W dalszej kolejności badane przedsiębiorstwo poddano analizie SWOT, której celem było przede wszystkim wyznaczenie różnego rodzaju szans i zagrożeń dla niego. Wykorzystano przy tym ekspercką wiedzę członków zespołu projektowego oraz informacje prognostyczne prezentowane w fachowych czasopismach. Jakościowa ocena silnych i słabych stron badanej organizacji była podstawą analizy KCS firmy, a jednocześnie uzupełnieniem wniosków z niej wynikających.

W dalszej części warsztatu diagnostycznego poddano dyskusji siłę wpływu poszczególnych kluczowych czynników sukcesu na potencjalny sukces na rynku producentów małych autobusów. W wyniku burzy mózgów poszczególnym kluczowym czynnikom sukcesu przypisano określone wagi. Czynnikiem o największym potencjalnym znaczeniu strategicznym przypisano wagę 3. Czynnikiem o najmniejszym znaczeniu przypisano wagę równą 1, przy czym skalę określono jako 0,5. W trakcie dyskusji z zarządem i pracownikami firmy osiągnięto konsensus co do wag wcześniej ukonstytuowanych kluczowych czynników sukcesu. I tak, do najważniejszych kluczowych czynników sukcesu w sektorze zaliczono: jakość produktu, poziom obsługi procesu sprzedaży, jakość obsługi posprzedażowej, sieć sprzedaży, efektywność działań promocyjnych oraz kompetencje kadry wykonawczej. Za mniej istotne, aczkolwiek ważne, uznano takie czynniki, jak: cena, marka firmy, posiadane certyfikaty, szerokość asortymentu, kompetencje kadry kierowniczej, możliwość uwzględniania indywidualnych życzeń klienta czy jakość strony internetowej. Najmniejszą wagę przypisano zewnętrznemu wizerunkowi firmy (tab. 1).

Następnie, w oparciu o opracowany formularz KCS, dokonano oceny analizowanej firmy na tle konkurentów w sposób prosty i w sposób ważony, wyznaczając obecną pozycję strategiczną badanego przedsiębiorstwa. Na

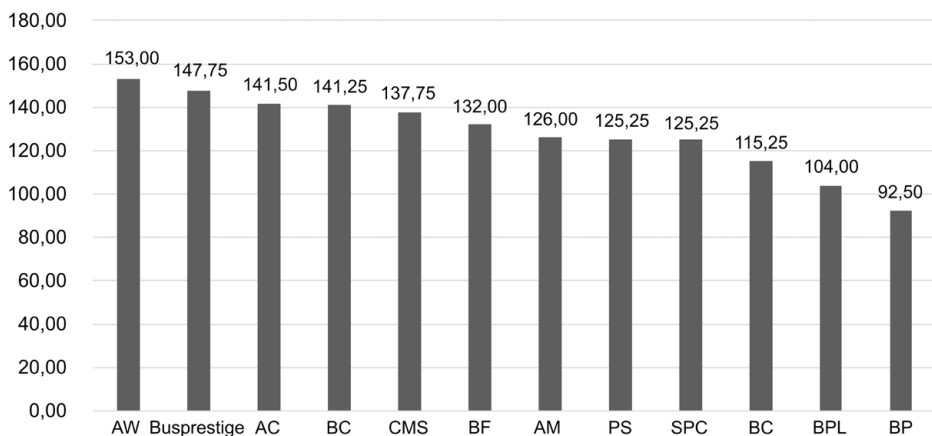
rysunku 6 zaprezentowano graficzny wynik rozkładu końcowych ocen ważonych analizowanych przedsiębiorstw.

Tablica 1. Kluczowe atrybuty konkurencyjności w sektorze producentów busów na zamówienie i ich wagi

Jakość wyrobu gotowego	3,0
Cena	2,5
Termin (szybkość) realizacji zlecenia	3,0
Szerokość oferowanego asortymentu	2,0
Jakość obsługi sprzedażowej	3,0
Poziom (jakość) obsługi posprzedażnej (serwis gwarancyjny i pogwarancyjny)	3,0
Wizerunek obiektu firmy	1,0
Sieć sprzedaży	3,0
Efektywność działań promocyjnych	3,0
Profesjonalizm strony internetowej	2,0
Posiadane certyfikaty	2,0
Marka firmy	2,0
Kompetencje kadry kierowniczej	2,0
Kompetencje kadry wykonawczej	3,0
Możliwość uwzględniania indywidualnych życzeń klienta	2,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 6. Łączna ważona ocena atrybutów konkurencyjności badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W oparciu o przeprowadzoną analizę wyznaczono precyzyjnie silne i słabe strony badanego przedsiębiorstwa w sposób względny (eliminując jednocześnie słabości ich wyznaczania w analizie SWOT w sposób

intuicyjny i bezwzględny). W wyniku tego otrzymano zestaw działań niezbędnych do wykonania w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W ramach dyskusji podsumowującej zastanawiano się także nad kierunkami rozwoju badanego przedsiębiorstwa niewynikającymi wprost z analizy KCS, jednak bazującymi bezpośrednio na jego silnych zidentyfikowanych w ramach tej analizy. Kierunki takie określono. Należą do nich:

- dalsze prace nad poprawą sprawności organizacyjnej firmy – wzrost poziomu jakości wyrobów końcowych, jak i jakości obsługi sprzedażowej i posprzedażowej klientów, skracanie czasów trwania procesów, podwyższanie produktywności zasobów wewnętrznych, jak i eliminacja dalszych, różnego rodzaju marnotrawstw, obniżając przy tym zbędne koszty,
- poszerzenie asortymentu wytwarzanych wyrobów poprzez wprowadzenie nowych, rentownych produktów, na które popyt będzie wzrastał,
- wejście na nowe rynki (np. brytyjski),
- poprawa sprawności systemów sprzedaży i promocji firmy,
- powrót do poprzedniego poziomu cen.

Jak można zaobserwować, jest to klasyczny zestaw działań rozwojowych przedsiębiorstw produkcyjnych zalecany w literaturze przedmiotu. Zaznaczyć jednak należy, iż działalność badanego przedsiębiorstwa jest typowym przykładem działalności produkcyjnej i dlatego w aktualnej sytuacji rynkowej zestaw zaproponowanych kierunków rozwoju jest dla niego optymalny. To, czy przedsiębiorstwo poprawi dzięki temu pozycję rynkową i osiągnie sukces zależy jednak od szczegółów zaplanowanych działań rozwojowych i ich skutecznego wdrożenia. A to zależy przede wszystkim od kompetencji i konsekwencji naczelnego kierownictwa.

Zakończenie

Przeprowadzone badania potwierdziły wysoką użyteczność analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu) w małym przedsiębiorstwie. W jej wyniku potwierdzone zostały wcześniejsze przypuszczenia dotyczące silnej pozycji konkurencyjnej analizowanej firmy. Nie to jednak było głównym jej celem. Podjęte postępowanie badawcze miało na celu wskazanie potencjalnych form konkurowania w branży w przyszłości oraz wskazanie kierunków, w jakich powinna rozwijać się analizowana firma. Podnoszenie konkurencyjności należy utożsamiać przede wszystkim z antycypacją przyszłości niż z terażniejszością [Hamel, Prahalad, 1994; 1997, s. 67–75]. Do sformułowania właściwych wniosków wykorzystano również metodykę SWOT. Na podstawie przeprowadzonych analiz określono:

- silne i słabe strony organizacji,
- szanse i zagrożenia wynikające ze zmieniającego się otoczenia gospodarczego, technologicznego, społecznego i prawnego,
- potencjalny kierunek rozwoju rynku producentów małych autobusów,
- obecny poziom poszczególnych KSC dla analizowanej firmy i jej konkurentów,
- zalecane kierunki strategicznego rozwoju badanego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza umożliwiła również odpowiedź na pytanie, dlaczego wcześniej intuicyjnie wyznaczone kierunki rozwoju tego przedsiębiorstwa okazały się nieoptymalne.

W sytuacji, w jakiej znalazło się badane przedsiębiorstwo, zasadne jest budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wysoką jakość produktów wspieraną koncepcją CRM w zakresie budowy długotrwałych, obopólnie rentownych relacji [Machel, 2010, s. 232–234]. Kierunek ten w pełni pokrywa się ze zdiagnozowaną oceną wag kluczowych czynników sukcesu badanej organizacji. Działania te powinny współtworzyć wyjątkową i trudną do imitacji wartość dodaną, która wpisuje się w „nową przestrzeń konkurencji” opisaną przez C.K. Prahalada i V. Ramasvamy [2005, s. 146–149]. Strategia oparta na wzmacnianiu kluczowych czynników sukcesu powinna przynieść korzyści w aspekcie tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej szczególnie na bardziej wymagających rynkach Unii Europejskiej. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na dotychczasowych rynkach (marki, oferty asortymentowej i potencjału wytwórczego) jednocześnie umożliwi firmie wejście na nowe rynki (np. brytyjski), czego próby są już aktualnie czynione.

Jak zatem wykazano w niniejszym artykule, w małym przedsiębiorstwie warto wzmacniać pozycję konkurencyjną w sposób profesjonalny – przy wykorzystaniu instrumentów, jakie proponuje współczesna nauka i praktyka zarządzania. W opinii autorów szczególnie użytecznymi w tym procesie są prawidłowo przeprowadzone analiza SWOT oraz analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS).

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Anthony R., Dearden J., Richard F. (1972), *Management Control Systems*, Homewood, Illinois.

- Austen A., Kotas M. (2016), *Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego w środkach pomocy społecznej w Polsce – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzania i Finanse”, nr 2.
- Bielski I., Żółtowski M. (2010), *Definiowanie kluczowych czynników sukcesu w procesie kształtowania strategii przedsiębiorczej*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedza, Seria: „Studia i Materiały”, nr 33.
- Eckes G. (2016), *Rewolucja Six Sigma*, MT Biznes, Warszawa.
- Eisenhardt K., Zbaraki M. (1992), *Strategic decision making*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 52.
- Gates L.P. (2010), *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*, Technical Report, CMU/SEI-2010-TR-037, ESC-TR-2010-102, November.
- Gicała M., Sobotka A. (2017), *Jaką strategię obrać? Kluczowe czynniki sukcesu według badań. Część 1*, „Bulldozer”, nr 66.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Goldratt E.M. (2007), *Cel II: To nie przypadek*, MINT Books, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Machel W. (2010). *Koncepcja marketingu relacji*, w: M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Margetta J. (2014), *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa.
- Matejun M. (2007), *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, w: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Tom II*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Nogalski B., Walentynowicz P., Szpitter A. (2006), *Kilka uwag na temat planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, w: A. Kaleta (red.), *Zarządzanie strategiczne – teoria i praktyka*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Obłój K. (2000), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałych przewag konkurencyjnych*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Owen J. (2003), *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (2016), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

- Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T. (2001), *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Walentynowicz P. (2007), *Wykorzystanie analizy KCS w małym przedsiębiorstwie*, w: W. Polak, T. Noch (red.), *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, Wyd. GWSA, Gdańsk.
- Walentynowicz P. (2014), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Walentynowicz P. (2017), *Mapowanie strumienia wartości w małym przedsiębiorstwie – case study*, w: M. Kunasza (red.) *Rozwiązanie procesowe – analiza wielowymiarowa. Zarządzanie procesami w teorii i praktyce*, nr 9, Szczecin.
- Walentynowicz P., Wojnicka-Sycz E. (2018), *Lean Management jako źródło inspiracji dla innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Z. Malara, J. Skonieczny (red.), *Innowacje w gospodarce, przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Wells J.R. (2014), *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę?*, Rebis, Poznań.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22, Wałbrzych.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmark działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, w: E. Głuszek, G. Belz (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 363, Wrocław.

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie analizy poprawy konkurencyjności firmy Busprestige Premium Sp. z o.o. W części pierwszej zaprezentowano definicję pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej oraz określono, co autorzy rozumieją pod pojęciem podnoszenia konkurencyjności. Omówiono także rolę i znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstwa dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej w strategii przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono metodykę przeprowadzania analizy KCS w małym przedsiębiorstwie.

W ostatniej części artykułu, posługując się metodą studium przypadku, opisano proces postępowania badawczego mającego na celu poprawę poziomu konkurencyjności małego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Wskazano kierunki strategicznych usprawnień analizowanego przedsiębiorstwa. W zakończeniu oceniono dokonane działania oraz przedstawiono rekomendacje dotyczące wykorzystania analizy kluczowych czynników sukcesu w procesie podnoszenia konkurencyjności małego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, kluczowe czynniki sukcesu, analiza KCS

The use of the Key Success Factors analysis in the process of rising competitiveness of a small enterprise on the of Busprestige Premium Sp. z o.o. (Summary)

This paper presents the issue of enterprises' competitiveness on the example of the analysis of improving the competitiveness of Busprestige Premium Sp. z o.o. The first part presents the definition of the concept of the company's competitiveness, competitive advantage and defined what the authors understand by the concept of raising competitiveness. The role and significance of the company's competitiveness for creating a lasting competitive advantage in the company's strategy was discussed. Then, the methodology for the implementation of the Key Success Factors analysis in a small enterprise is presented.

In the last part of the article, using the case study method, the process of research proceedings aimed at improving the level of competitiveness of a small manufacturing enterprise was described. The direction of improvements in the area of strategic activities of the analyzed enterprise was indicated. The completed activities were evaluated in the conclusion. Recommendations regarding the use of the analysis of key success factors in the process of raising the competitiveness of a small enterprise were presented.

Keywords

competitiveness, competitive advantage, key success factors, key success factors analysis

